****

Une image contenant texte

Description générée automatiquement

**Les barrières et contraintes à la mise en place des politiques de responsabilité sociétale des organisations (RSO) au sein du système fédéral sportif français**

Mémoire réalisé en vue de l’obtention du Master 2 Politiques Publiques et Stratégies des Organisations Sportives (PPSOS) dirigé par Dominique Charrier

*Unité de Formation et de Recherche des Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives (UFR STAPS)*

Sous la direction de **Mr.David Sayagh**

Leïla Brousse

Année 2021-2022

Lieu de stage : Fédération Française de la Montagne et de l’Escalade (FFME)

Une image contenant texte

Description générée automatiquement

[REMERCIEMENTS 4](#_Toc112163919)

[INTRODUCTION 6](#_Toc112163920)

[CHAPITRE THÉORIQUE 11](#_Toc112163921)

[**1.** LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ORGANISATIONS DANS LE MONDE DU SPORT 11](#_Toc112163922)

[1.1. L’apparition de la RSE et l’émergence du concept de RSO 11](#_Toc112163923)

[**1.1.1. Les origines de la RSE, consubstantielle des idéologies capitalistes** 11](#_Toc112163924)

[**1.1.2. La théorie des parties prenantes** 13](#_Toc112163925)

[**1.1.3. Les définitions du concept de responsabilité sociétale** 15](#_Toc112163926)

[**1.1.4. L’émergence du concept de RSO** 16](#_Toc112163927)

[1.2. L’évolution de la prise en compte de la responsabilité sociétale dans le monde du sport 17](#_Toc112163928)

[**1.2.1. Les origines de la prise en compte de la responsabilité sociétale dans le monde du sport** 17](#_Toc112163929)

[**1.2.2. Aspects législatifs** 20](#_Toc112163930)

[1.3. Les caractéristiques du monde fédéral en matière de responsabilité 21](#_Toc112163931)

[**1.3.1. Histoire du mouvement fédéral** 21](#_Toc112163932)

[**1.3.2. Caractéristiques du mouvement** 22](#_Toc112163933)

[**1.3.3. Les responsabilités du mouvement** 23](#_Toc112163934)

[**2.** LE RAPPORT AU CHANGEMENT 25](#_Toc112163935)

[2.1. Le changement : définitions et concepts 26](#_Toc112163936)

[**2.1.1. Définition du changement** 26](#_Toc112163937)

[**2.1.2. Le changement en management** 26](#_Toc112163938)

[2.2. Les barrières cognitives et sociales au changement 28](#_Toc112163939)

[**2.2.1. Les biais cognitifs** 28](#_Toc112163940)

[**2.2.2. La représentativité des coûts** 30](#_Toc112163941)

[**2.2.3. Les 12 discours de l’inaction** 31](#_Toc112163942)

[1.3. Les contraintes pratiques à la mise en place d’une politique RSO 33](#_Toc112163943)

[CHAPITRE EMPIRIQUE 37](#_Toc112163944)

[**1.** MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE 37](#_Toc112163945)

[1.1. Rappel de la problématique et des hypothèses 37](#_Toc112163946)

[1.2. Stratégie de recherche et protocole 38](#_Toc112163947)

[**1.2.1. Stratégie de recherche** 38](#_Toc112163948)

[**1.2.2. Protocole de recherche** 38](#_Toc112163949)

[1.3. Tableau et guides d’entretien 40](#_Toc112163950)

[**1.3.1. Tableau d’entretien** 40](#_Toc112163951)

[**1.3.2. La grille d’entretien** 41](#_Toc112163952)

[**1.3.3. Les limites de notre méthodologie de recherche** 42](#_Toc112163953)

[**2**. LA FEDERATION FRANÇAISE DE MONTAGNE ET D’ESCALADE ET SA RESPONSABILITÉ SOCIETALE 43](#_Toc112163954)

[2.1. L’identité fédérale en question 43](#_Toc112163955)

[**2.1.1. La difficulté à posséder une vision commune** 43](#_Toc112163956)

[**2.1.2. Remise en question : jusqu’où peut-on aller ?** 44](#_Toc112163957)

[**2.1.3. Les caractéristiques fédérales** 47](#_Toc112163958)

[2.2. Un éternel jeu d’acteurs 49](#_Toc112163959)

[**2.2.1. Le manque d’expertise** 49](#_Toc112163960)

[**2.2.2. La place du responsable RSO** 50](#_Toc112163961)

[2.3. Le danger de l’incohérence 53](#_Toc112163962)

[**2.3.1. La gestion de la transversalité** 54](#_Toc112163963)

[**2.3.2. RSO et haute performance… Un paradoxe ?** 55](#_Toc112163964)

[**3**. OUVERTURE DU SUJET 57](#_Toc112163965)

[3.1. Ce qu’il reste à construire 57](#_Toc112163966)

[**3.1.1. S’inspirer par l’exemple** 57](#_Toc112163967)

[**3.1.2. Prendre part au mouvement** 58](#_Toc112163968)

[3.2. Les limites de notre recherche 60](#_Toc112163969)

[Conclusion 62](#_Toc112163970)

[ANNEXES 66](#_Toc112163971)

[BIBLIOGRAPHIE 67](#_Toc112163972)

[RAPPORT DE STAGE 124](#_Toc112163973)

[ANNEXES 139](#_Toc112163974)

# REMERCIEMENTS

Mes premiers remerciements s’adressent à mon organisme de stage, la fédération française de montagne et d’escalade et tout particulièrement à mon tuteur Florian Kunckler, Myriam Antoine et Anne Grospeillet-Quintin : merci à eux pour leur confiance et leur bienveillance.

Je souhaite également remercier M.Charrier, directeur de mon master, pour sa disponibilité, sa clairvoyance et l’année qu’il nous aura fait vivre, qui clôture en beauté (et en slalom…) mes années d’études.

Un grand merci à David Sayagh, directeur de ce mémoire, pour la réactivité dont il a fait preuve à mes questionnements et à sa rigueur.

Merci à l’ensemble des professionnels qui ont accepté d’échanger avec moi dans le cadre de cette recherche :

* Didier Landau,
* Michaël Ferrisi,
* Sylvie Viens,
* Maël Besson,
* Hugues Relier,
* Claude Fulconis,
* Anne Grospeillet-Quintin.

Merci à ma sœur Juliette, à ma maman Sandrine et à mon amie Chloé pour leurs précieuses relectures.

Je remercie également l’ensemble de mes collègues de la fédération pour leur gentillesse, avec une pensée toute particulière pour Mathilde, Louis, Pierre, Charli, Yann et Marceau, qui auront fait de cette période une expérience encore plus humaine.

Mon affection sans faille à ma famille et à mes proches, qui consciemment ou inconsciemment, de près ou de loin, auront pour ce mémoire comme pour le reste, été mon soutien et ma richesse.

*« Il n’existe rien de plus constant que le changement. »*

Bouddha

# INTRODUCTION

La question de la responsabilité des organisations envers la société, quelles que soient leurs finalités premières (profits, intérêt collectif etc.) existe depuis très longtemps (Dovergne, 2012), contrairement à une croyance commune selon laquelle le sujet de la responsabilité sociétale de ces organisations est récent. Dès le Moyen Âge, les courants de pensée catholiques remettaient déjà en question la recherche d’intérêt personnel et ses limites lorsque l’on vit dans une société collective. Cependant, depuis l’ère industrielle, le concept s’est structuré et officialisé, tout d’abord aux États-Unis, avec le développement d’une éthique des affaires(Friedman, 1970*)* puis d’une responsabilité sociétale des entreprises (RSE). En Europe, si l’idée a été reprise, le concept s’est plutôt défini comme la mise en place d’actions en faveur d’un développement durable au sein des entreprises dont l’objectif premier était de réaliser du profit (Djaballah, 2014). Il s’est ensuite élargi à l’ensemble des organisations (associations, ONG, service public etc.) : on parle alors de responsabilité sociale des organisations (RSO), que l’on définit comme l’ensemble des actions mises en œuvre afin d’optimiser nos effets positifs sur la société et d’amoindrir nos effets négatifs.

Le monde du sport fédéral, longtemps considéré comme intrinsèquement social et tourné vers le bien commun, fut longtemps dominé par le sentiment que la RSO ne le concernait pas directement, tant ses missions lui était déjà corollaire. Cependant, conjointement à sa professionnalisation, le mouvement sportif s’est petit à petit approprié le concept de RSO afin de mettre en place des actions de développement durable ne traitant plus seulement des objectifs sportifs et sociaux. Respect de l’environnement, engagement pour des causes solidaires, gestion des dérives ; il existe pléthore de sujets qui sont aujourd’hui traités par les clubs, les comités, les ligues, les fédérations. Se pose alors la question de sa mise en œuvre et sur ce point, force est de constater que si le mouvement sportif est traditionnellement tourné vers les questions sociales, sa récente professionnalisation lui fait faire face à des problématiques semblables à celles des entreprises au sens traditionnel du terme. Ainsi, la mise en œuvre managériale de la RSO pose parfois des contraintes. Ces dernières peuvent être similaires à celles des entreprises de tout autre secteur (industrie, banque, informatique, textile etc.) ou bien caractéristique de ces structures. Les professionnels fédéraux travaillant sur ces questions se heurtent ainsi, eux aussi, à des freins de différentes natures pour la mise en place d’une politique de responsabilité.

L’objectif de ce mémoire est de mettre en exergue ces contraintes, de les répertorier afin de mieux les analyser et, in fine, d’y faire face. Dans une société traversée par des crises successives (économiques, sanitaires, politiques, sociales) de plus en plus nombreuses et durables ; la RSO, de l’idéologie à la pratique, s’impose comme l’une des solutions assurant la pérennité - dans la légitimité et la santé financière - des organisations (Dovergne, 2012).

**Présentation de la problématique**

Le constat dépeint ci-dessus a ainsi donné naissance à ma problématique, qui est la suivante :

***Dans quelle mesure existe-t-il des freins à la mise en place d’une politique de responsabilité sociétale au sein d’une organisation fédérale sportive ?***

Cette problématique questionne tout d’abord les caractéristiques des organisations fédérales sportives. *Quelles sont ces caractéristiques ? Existe-t-il des caractéristiques propres au mouvement fédéral ? De quels types ?* Dans un second temps, elle questionne sur la nature des contraintes. *Quelles sont-elles ? Comment expliquer leur apparition ? Existe-t-il au contraire des leviers ?* Il s’agit également d’étudier la similitude entre le comportement des fédérations sportives et l’ensemble des organisations : *les freins sont-ils semblables ? En existe-t-il moins ? Ou plus ? Sont-ils de même nature ou différents ?*

L’ensemble de ces questions ouvre en réalité le débat sur la capacité des fédérations sportives à répondre à l’urgence sociale et environnementale. Ainsi, on peut identifier un autre sous questionnement : *l’organisation sportive telle qu’elle est actuellement organisée permet-elle de répondre efficacement aux enjeux de l’urgence sociale et environnementale ?*

À l’heure – bien écoulée – où ces questionnements nourrissent une grande partie du débat sociétal, mettre en place une politique de RSO est le lot de la quasi-entièreté des organisations. Or, s’il existe consensus en majorité approuvé, dans les faits, tout est plus lent. L’objectif de ce mémoire est de comprendre *pourquoi :* d’analyser les freins qui s’opposent à la mise en place systématique et surtout sincère et profonde de ces politiques.

Cette étude, pour un résultat plus précis et utile au milieu professionnel sportif, se concentrera sur le milieu fédéral sportif français, sous le prisme de la Fédération Française de Montagne et d’Escalade.

**Les hypothèses émises**

Deux hypothèses et quatre sous-hypothèses découlent de cette problématique et visent à analyser les données en fonction, en premier lieu, de la nature de l’organisation (une organisation de façon générale puis le monde sportif fédéral en particulier) puis, dans un deuxième temps, en analysant les contraintes spécifiques au mouvement fédéral.

**H1 : Il existe dans le système fédéral sportif des contraintes liées à la mise en place d’une politique de responsabilité sociétale qui sont globales à l’ensemble des organisations.**

***H1.A. Les fédérations sportives font face à des contraintes pratiques les empêchant de s’engager dans une politique de RSO, à l’instar de l’ensemble des organisations.***

Ici, il s’agit d’identifier si les fédérations sportives font face à un manque de moyens concrets pour réaliser l’ensemble de leurs ambitions sur ces questions. Il s’agit également d’identifier ces moyens : sont-ils budgétaires, logistiques, humains, temporels ?

***H1.B. Les ressources humaines du mouvement fédéral sportif peuvent adopter des comportements d’évitement dû à des biais cognitifs, à l’instar de l’ensemble des organisations.***

Ici, il s’agit de vérifier le comportement des ressources humaines face à la responsabilité sociétale. Comment les collaborateurs appréhendent-ils ces questions ? Ont-ils un comportement réfractaire ou au contraire engagé ? Comment expliquer ce comportement réfractaire, s’il existe ?

**H2 : Il existe des contraintes spécifiques liées à la mise en place d’une politique de responsabilité sociétale dans le monde sportif fédéral.**

***H2.A. Le système sportif et olympique tel qu’il est organisé crée une dépendance hiérarchique empêchant la mise en place d’une politique de responsabilité sociétale ambitieuse.***

Cette hypothèse nous permettra de mettre en lumière l’organisation actuelle du système sportif et olympique afin d’analyser si son système stratifié musèle les acteurs qui la composent qui, se retrouvant dans une posture d’interdépendance complexe, les empêchent de prendre des initiatives sur les sujets de RSO.

***H2.B. Les exigences et l’organisation de la haute performance sportive ne permettent pas de mettre en place une politique de responsabilité sociétale cohérente.***

Ici, il s’agit d’interroger un secteur souvent critiqué pour son non-respect des principes de responsabilité sociétale et notamment environnementale : le haut niveau, caractérisé par des excès consuméristes, notamment sur l’axe des transports. Ce dernier est-il capable de s’adapter aux nouvelles injonctions sociales ?

**Les enjeux inhérents**

Les enjeux inhérents à cette problématique sont nombreux. Il convient ici d’en dresser une liste la plus exhaustive possible.

* **Des enjeux sociaux** : Nul doute que la mise en place d’une politique de RSO relève avant tout d’un questionnement ultérieur sur la place de l’organisation au sein de son microcosme social et de la société dans son ensemble. Décider de mettre en place une politique de RSO, c’est avoir conscience de l’impact de son activité sur son environnement et s’interroger sur les moyens de la rendre plus positive, plus efficiente. Au-delà du point de vue interne, c’est également un rapport au « consommateur », ici le licencié avant tout. Possède-t-il des attentes vis-à-vis de l’organisation sur ces questions ? Quels sont les impacts sociaux d’une fédération ?
* **Des enjeux économiques**: La RSO est un projet visant, à terme, à modifier des façons de fonctionner, ajouter des actions ou au contraire les réduire. Tout cela a une incidence certaine sur la structure économique de l’organisation. Que ce soit par le recrutement de salariés, l’investissement dans des technologies, matériaux, logistiques durables, le déplacement de budgets initialement prévus pour d’autres objectifs, des économies réalisées ; les enjeux économiques sont grands et divers. Au-delà de ces conséquences à court terme, se pose la question de la durabilité économique : si l’organisation ne s’adapte pas aux évolutions de la société sur ces questions, va-t-elle perdre des ressources économiques ? Va-t-elle avoir un fonctionnement suffisamment durable pour être rentable, ou tout du moins stable économiquement ? Va-t-elle avoir des coûts supplémentaires ?
* **Des enjeux politiques**: Il s’agit pour les organisations mettant en place des politiques de RSO d’anticiper les évolutions législatives sur le domaine, afin d’y répondre de façon plus efficiente. Il s’agit également de rentrer dans le mouvement des instances faîtières sur le sujet, du comité international olympique (CIO) aux comités départementaux olympiques et sportifs (CDOS) ; mais également du système public, afin de garder voire de renforcer des relations de confiance avec ces acteurs.
* **Des enjeux organisationnels**: Mettre en place une politique de RSO signifie engager une évolution de fonctionnement en interne, si la politique est menée en profondeur. Ainsi, ce sont des négociations internes officielles, officieuses, un jeu d’acteurs pour chaque prise de décision. Il s’agit aussi de répondre à la question de l’organigramme : où place-t-on les responsables RSO dans l’organisation interne ? Et en quoi cela donne-t-il un éclairage sur leur future prise en compte ?
* **Des enjeux de visibilité**: Posséder une politique de RSO ambitieuse, c’est aussi communiquer dessus et la valoriser auprès des parties prenantes. Cela signifie s’offrir une image différente, plus solidaire et soucieuse de l’environnement. Les parties prenantes engagées auprès de la fédération communiqueront elles aussi, amenant un public plus éloigné des actualités de la fédération à en connaître quelques points. Au-delà d’une visibilité renforcée, c’est la question de la nature-même de la perception des parties prenantes sur l’organisation.
* **Des enjeux relationnels**: Les enjeux relationnels sont de plusieurs échelles. Tout d’abord, à l’échelle des partenaires : comment évolueront les relations avec les sponsors ? Seront-ils intéressés ou réfractaires ? Le soutien des pouvoirs publics évoluera-t-il ? Ensuite, d’un point de vue interne : les clubs se sentiront-ils concernés ? Vont-ils être exigeants sur ces questions, en quête de ressources ? Comment le sport et les sportifs de haut niveau appréhenderont ces questions ? Enfin, à une échelle salariale : comment le responsable RSO va-t-il être accueilli au sein des différents projets : va-t-il y avoir résistance ?
* **Des enjeux sportifs**: La mission première des fédérations sportives françaises est d’assurer la pratique sportive sur l’ensemble du territoire. Or, les enjeux sociaux, économique et environnementaux ont des conséquences sur la pratique : le réchauffement climatique va profondément altérer notre capacité à faire du sport : 66 jours de canicule en plus si nous dépassons 4°C d’augmentation, soit plus de deux mois de pratique en moins ; un air pollué (auxquels les sportifs sont plus exposés), fonte de neige et disparition des sports d’hiver, infrastructures extérieures menacées par les sécheresses, modification des comportements de déplacements des sportifs de haut-niveau, etc. D’un point de vue social et économiques, les crises répétées peuvent altérer notre capacité à nous engager bénévolement, modifiant l’essence même du mouvement sportif et donc son bon fonctionnement. D’autres enjeux sportifs existent : le rapport au handicap, à la santé, à la construction d’infrastructures durables etc.
* **Des enjeux de ressources humaines**: Les exigences en matière de RSO sont de plus en plus accrues, notamment chez les jeunes diplômés. Ainsi, il est difficile aujourd’hui de n’arborer aucun engagement sociétal, voire d’aller à l’encontre des bonnes pratiques : cela peut nuire au recrutement de bons candidats, attirés par des structures plus engagées. Cela peut aussi avoir un impact sur la motivation individuelle des salariés : face à une institution qui n’est pas engagée, la motivation peut baisser.
* **Des enjeux médiatiques**: Il existe ici deux éléments à considérer. La première, ce sont les sponsors, qui pourraient être amenés à se désengager si la fédération se révèle trop exigeante. Ce pourrait être la fédération elle-même qui refuse certains sponsors qui auraient pu leur apporter une médiatisation nouvelle à cause d’une image peu vertueuse. À l’inverse, certains médias peuvent se montrer très critiques face à des décisions fédérales (à titre d’exemple, les condamnations de certains médias face à la fédération française de football qui ne boycotte pas la Coupe du Monde au Qatar).
* **Des enjeux d’héritage**: Lorsque l’on parle d’héritage, on parle de durabilité. Une organisation qui existe en réalisant ses actions sans s’investir pour son environnement n’est quasiment plus possible aujourd’hui, sous peine de discrédit. Il en va ainsi de la durabilité des organisations de s’engager sur ces sujets.

La multiplicité de ces enjeux démontre à quel point la question de la mise en place d’une politique de responsabilité sociétale des organisations est une question transversale, touchant à l’intégralité des pans d’une organisation, de son fonctionnement interne à son rôle au sein de son environnement. Maintenant que nous avons dressé les enjeux qui entourent ce questionnement de recherche, pour en démontrer la légitimité et l’utilité, nous allons dresser notre stratégie et plan d’analyse.

**Stratégie et plan d’analyse**

Ce mémoire sera scindé en deux grandes parties distinctes : un chapitre théorique, dont l’objectif est d’apporter une synthèse de l’ensemble des connaissances déjà existantes sur le sujet. Nous commencerons par décortiquer l’histoire de la responsabilité sociétale des organisations, en déroulant son histoire, les réflexions théoriques inhérentes et ses multiples définitions. Ensuite, il s’agira d’analyser et d’identifier les caractéristiques de l’organisation fédérale sportive française. Dans une seconde partie théorique, nous aborderons un axe plus opérationnel, sur les rapports au changement au sein d’une structure. Nous tenterons également d’établir ce qui peut, à l’intérieur d’une organisation, contribuer à ralentir les changements.

La seconde partie sera un chapitre empirique, cœur de notre recherche, réalisé après une observation immersive au sein d’une fédération française sportive : la fédération française de montagne et d’escalade (FFME). Nous présenterons en premier lieu la méthodologie de recherche, basée sur des entretiens qualitatifs et de l’observation de terrain ; puis nous analyserons les résultats et préciserons les limites de notre étude. Ces deux chapitres donneront ensuite lieu à une conclusion, visant à répondre aux questionnements cités lors de cette introduction.

# 

# CHAPITRE THÉORIQUE

## **1.** LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ORGANISATIONS DANS LE MONDE DU SPORT

### *1.1. L’apparition de la RSE et l’émergence du concept de RSO*

La responsabilité sociétale des organisations (RSO) est une évolution langagière et conceptuelle du terme responsabilité sociétale des entreprises (RSE), encore largement admis comme un consensus global. Avant d’étudier le concept de RSO et son utilisation dans le milieu sportif, il s’agit donc de comprendre d’où vient la RSE ; quels en sont les principaux principes et enfin à quel moment nous avons commencé à utiliser le O au détriment du E. C’est ce à quoi nous allons nous atteler dans une première sous-partie, en traitant également la théorie des parties prenantes, essentielle à la bonne compréhension de ce qu’est la RSO. Dans une seconde sous-partie, nous préciserons notre étude, en expliquant l’évolution de la prise en compte des sujets de RSO dans le milieu sportif français, avant de terminer dans une dernière sous-partie en expliquant les spécificités du mouvement sportif fédéral français sur ces sujets.

Enfin, dans la seconde partie de ce premier chapitre théorique, nous étudierons la notion de changement, corollaire à celle de RSE et qui ne pouvait être occultée pour traiter efficacement notre problématique.

#### **1.1.1. Les origines de la RSE, consubstantielle des idéologies capitalistes**

Le concept de responsabilité sociétale des entreprises est apparu aux États-Unis au début du XXème siècle, dans un contexte d’industrialisation et de développement des grandes entreprises (Djaballah, 2014). Outre-Atlantique, il existe une « *tradition de philanthropie collective* » (Gond, Igalens, 2010) dont les entreprises vont s’emparer et qui trouve ses origines dans le protestantisme. La philanthropie se définit comme le « *sentiment qui pousse les hommes à venir en aide aux autres[[1]](#footnote-1)* » et elle est l’origine philosophique des débuts de la RSE. À contrario de l’histoire européenne, qui va progressivement détacher le monde social et politique de la religion, les États-Unis vont relier les deux. Élisa Chelle, en 2017, l’explique ainsi : « *Se forge ainsi une pratique propre aux États‑Unis : celle de la « religion civile ». Expression de la transcendance sociale d’une nation (McLoughlin & Bellah, 1968), cette raison d’agir ne tient plus tant au « creed », au credo, qu’au « deed », au devoir (Mintz, 1995). Une expression ramasse l’argument : «la vraie piété exigeait que les croyants combattent activement les problèmes de la société[[2]](#footnote-2) » (Sealander, 2003, p. 226)* ». Ainsi, la philanthropie américaine est au « *carrefour d’un esprit de réforme combinant religiosité, patriotisme et centralité de l’économie* » (Schlesinger, 1950 dans LA PHILANTHROPIE AUX ÉTATS-UNIS ET EN FRANCE, Élisa Chelle, 2017). Pour éclaircir ces propos, il ne s’agit à l’époque pas de mettre en opposition le profit, la croissance, le capitalisme et les actions sociales mais bien de les faire co-exister. Ainsi, les « *fondations philanthropiques sont des acteurs majeurs de la vie sociale* » (Chelle, 2017) américaine et la marchandisation et la philanthropie sont jugées compatibles. Ces actions philanthropiques permettent alors de compenser les manques ou les effets rebonds négatifs d’un système économique libéral, en finançant une grande partie de l’éducation, de la santé et des loisirs.

Ainsi, si le courant capitaliste s’impose à cette époque, dès sa naissance, des courants de pensée viennent tout de même réfléchir au rôle des entreprises dans l’intérêt collectif. De fait, la RSE provient du courant de ce que l’on nomme *l’éthique des affaires* aux États-Unis. En effet, les entreprises américaines, à l’époque, se transforment : d’entreprises familiales, elles deviennent des entreprises aux actionnaires dispersés (Dovergne, 2014) et leur taille et influence progressent rapidement ; si rapidement qu’elles sont perçues comme une « *menace pour le bon fonctionnement des marchés et même de la démocratie* » (Heald, 1970). La RSE est donc l’une des conséquences d’une recherche de légitimité de l’activité de ces organisations, rôle qu’elle garde encore aujourd’hui. Si son importance est moindre dans les années 30 et 40, bousculée par d’autres priorités (Dovergne, 2014), les Trentes Glorieuses voient renaître ses sujets. En effet, certaines entreprises à l’époque voient la RSE comme une solution d’autorégulation des exigences sociétales. Ainsi, comme l’explique Marie-Liesse Dovergne dans sa thèse sur le sujet : « *Les dirigeants d’entreprise prennent conscience que s’ils n’utilisent pas leur pouvoir de manière responsable, le contrôle social qui s’exerce sur leur activité risque de s’accroître au travers, en particulier, de nouvelles réglementations, synonymes d’une limitation de la liberté d’action*. ». Si la RSE peut ainsi être vue comme un instrument au service d’un mouvement capitaliste que l’on souhaite légitimer, on peut aussi considérer que le libéralisme marchand n’a jamais été entièrement accepté socialement et que la RSE est la résultante de l’influence du peuple sur les entreprises. Effectivement, J.M.Clark écrivait dès 1916 que les thèses libérales qui ont pullulé dans la seconde moitié du 19ème siècle, valorisant les affaires économiques *« ont véhiculé l’idée que l’échange marchand entre deux individus n’a pas ou peu d’effets sur les autres individus* ». Ainsi, « *il (la) dénonce comme aboutissant à une véritable « économie de l’irresponsabilité* » (Dubrion, 2010). De fait, dès le début du siècle, certains penseurs émettaient déjà un avis critique sur l’évolution du système.

Il est important de noter que la RSE s’est à la fois développée sur l’idée que l’entreprise devait à la société, mais également qu’elle devait à ses propres salariés : ainsi, il existe un pan externe – l’entreprise œuvre pour l’intérêt général – et un pan interne – l’entreprise est responsable envers ceux qui travaillent pour elle. Si l’origine est commune, la RSE actuelle est plus portée sur l’externe car la gestion des ressources humaines (GRH) a notamment capitalisé une grande partie des mouvements de lutte employés-employeurs.

Si la première partie du XXème siècle a été le témoin de l’apparition de *l’éthique des affaires,* qui deviendra la RSE, les années 50 témoignent de son investissement théorique ; les années 60 de la discussion de sa légitimité politique ; et les années 70 de la réflexion sur sa mise en œuvre pratique. C’est également dans les années 70 que le terme et le mouvement s’implante durablement en Europe. Le retard européen et notamment français dans la prise en compte de ces problématiques s’explique en partie par le renforcement du rôle de l’État après la seconde guerre mondiale, qui va voir apparaître la sécurité sociale et la politique keynésienne. Cela va alors « *décharger (...) les entreprises du rôle social que leur conférait auparavant le paternalisme* » (Djaballah, 2014), rôle social alors endossé entièrement par l’État. Ainsi, le terme est adapté dans sa réalisation concrète à la culture européenne, qui considère la responsabilité sociétale comme un ensemble de projets à mettre en place afin d’agir en faveur du développement durable, plus qu’une éthique venue justifier des actions purement liées aux affaires. Ainsi, l’Europe observe une position philosophique plus qu’utilitariste, même si les frontières ne sont pas aussi opaques dans les faits.

Dans les années 80/90, on observe un recul des pratiques de RSE notamment dû à une période économique plus instable. C’est à cette même période que fleurissent des recherches théoriques sur le sujet qui vont modifier les définitions de l’époque. La théorie des *stakeholders* (parties prenantes en anglais) apparaît. Ruth Murray-Webster, spécialiste de l’organisation du changement, définit les *stakeholders* comme : « *(the) one who holds the staks in a game* », traduit en français : « *ceux qui détiennent les enjeux dans un jeu* ». Le terme provient à l’origine d’une référence au terme *stokeholders*, qui signifie actionnaires en anglais (Mullenbach, 2007). Là encore, le terme existe en réalité depuis le début du siècle, du fait de recherches pionnières sur le sujet, mais il ne prend toute sa place que dans les années 90. Les *stakeholders* sont définis officiellement pour la 1ère fois en 1963 comme « *ces groupes sans le support desquels l’organisation cesserait d’exister* » par un mémorandum du Standford Research Institute (cité par Mullenbach, 2003), définition reprise pour la 1ère fois par Freeman en 1984, considéré comme le père fondateur de cette théorie. Plus tard, ce dernier précisera sa définition qui est aujourd’hui largement admise. Il définit ainsi les parties prenantes comme « *tout groupe d’individus ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels* [d’une organisation] » (Freeman, 1984). Ce qui fait consensus dans cette théorie et qui explique son succès auprès à la fois des chercheurs mais également du milieu professionnel, c’est le fait de considérer l’entreprise non pas comme une organisation avec un objectif précis qui ne doit rendre des comptes qu’aux actionnaires mais comme une organisation évoluant au sein d’un environnement, avec une influence réciproque entre elle et ce dernier.

Après cette première partie consacrée à l’histoire de la RSE, nous allons aborder un éclairage plus scientifique en tentant d’expliquer de façon complète la théorie des parties prenantes apparues dans les années 90 dans les quelques lignes qui suivent, en sachant que les travaux qui l’entourent sont si riches qu’il est possible d’en écrire une thèse entière, la synthétique étant donc à l’honneur.

#### **1.1.2. La théorie des parties prenantes**

Il existe pléthore de définitions d’une partie prenante, tant les ressources littéraires sont riches sur le sujet. Du début des années 1980 à nos jours, des dizaines de chercheurs ont proposé leur propre définition. Si l’objectif n’est pas de toutes les citer, il s’agit d’en présenter quelques-unes, venues compléter la définition pionnière de Freeman, afin de mieux délimiter les contours du terme. En 1995, Donalson & Preston définissent les parties prenantes comme les « *personnes ou les groupes qui possèdent des intérêts légitimes dans les procédures et/ou sujets de fonds d’une activité de l’entreprise*[[3]](#footnote-3)». Ce qu’il est important de retenir de cette définition relève de la notion d’intérêt. Les parties prenantes sont considérées ici comme pouvant être victimes ou bénéficiaires des décisions de l’entreprise. Deux ans après, Mitchell, Agle & Wood définissent quant à eux les parties prenantes comme les groupes qui « *possèdent un ou plusieurs des trois attributs relationnels : le pouvoir, la légitimité et l’urgence[[4]](#footnote-4)* ». Le pouvoir est ici vu comme un attribut que peuvent utiliser les parties prenantes « *pour imposer leur volonté dans la relation qu’elles entretiennent avec l’organisation concernée* » (Dovergne, 2014). Dans le milieu fédéral sportif, on peut considérer que le ministère des sports possède cet attribut, avec la possibilité d’imposer certains sujets à prendre en main par exemple. La légitimité est quant à elle vue comme « *une ressource opérationnelle que les organisations tirent de leur environnement culturel et qu’elles utilisent pour réaliser leurs objectifs* » (Dovergne, 2014). C’est une considération subjective, basée sur les représentations sociales de ce qui est légitime ou pas à un instant T. Par exemple, lors des compétitions, les sportifs de haut-niveau peuvent être considérés comme des parties prenantes légitimes, tout comme les spectateurs. Le comité national olympique et sportif français (CNOSF) peut également être considéré comme une partie prenante d’autant plus légitime à l’approche des jeux olympiques et paralympiques. Enfin, l’urgence est considérée comme un attribut dynamique (Dovergne, 2014). En effet, une partie prenante peut devenir légitime et/ou avec du pouvoir pour un projet, puis de nouveau être une partie prenante secondaire. Mitchell, Agle & Wood explique que l’urgence est « *le degré d’attention immédiate nécessité par les exigences d’une partie prenante. Cette définition est mise en œuvre grâce à deux caractéristiques complémentaires et nécessaires : la sensibilité au temps et la criticité. La sensibilité temporelle correspond à la limite à partir de laquelle la partie prenante considère que le délai de réponse à sa demande devient inacceptable. La criticité dépend de l’importance de l’exigence formulée ou de l’importance de la relation entretenue avec la partie prenante qui l’a exprimée* » (Mitchell, Agle & Wood, expliqué par Dovergne, 2014). Un média peut revêtir cette importance s’il prend contact avec une fédération pour réaliser un reportage, par exemple. Nous pouvons également citer les associations écologistes locales, avec l’exemple probant du mouvement « Les soulèvements de la Terre » qui a défendu les jardins ouvriers d’Aubervilliers, menacés par la construction d’une piscine pour Paris 2024. À noter qu’une partie prenante peut revêtir un, deux ou trois des attributs et que cela peut évoluer ou être cyclique : cette définition est une théorie dynamique.

La théorie des parties prenantes considère qu’une entreprise ne peut faire de la RSE sans prendre en considération l’ensemble des organisations gravitant autour d’elle et que ce principe est l’essence même du sujet de responsabilité. Ce mouvement théorique va rapidement s’imposer comme étant incontournable à la mise en œuvre managériale de la RSE et guide encore les professionnels du sujet.

Schéma adapté du modèle de Freeman, par Mullenbach en 2007 
Schématisatoon de l'environnement d'une entreprise, avec les principales parties prenantes (non-exhaustif)

Schéma adapté du modèle de Freeman, par Mullenbach en 2007,

Schématisation de l'environnement d'une entreprise, avec les principales parties prenantes (non-exhaustif)

Ce retour historique sur l’apparition de la RSE et l’analyse d’une partie des théories qui entourent le sujet nous amène à voir l’immensité du champ que le terme renferme et la complexité d’y poser une définition claire. C’est ce que nous allons néanmoins tenter de faire, avec le plus de précision possible, dans la partie suivante.

#### **1.1.3. Les définitions du concept de responsabilité sociétale**

Comme nous avons pu le voir précédemment, le concept de RSE a traversé de nombreuses époques faites de différentes visions, considérations ; de différents débats et contextes. De fait, la polysémie du terme apporte de nombreux points de vue sur ce que peut être la RSE. Qu’englobe-t-elle vraiment ? Que signifie-t-elle ? Existe-t-il une définition arrêtée ? Dès 1973, Voltaw résumait ainsi : « *le terme est brillant en lui-même, il signifie quelque chose mais jamais la même chose pour tout le monde. Pour certains, il véhicule l’idée de responsabilité légale, de responsabilité juridique ; pour d’autres, il est synonyme de comportement socialement responsable, dans un sens éthique ; pour d’autres encore, le message est causal : « responsable de » ; beaucoup le considèrent enfin simplement comme quelque chose de charitable* » (cité par Mullenbach, 2007). C’est un terme qui fut nourri à la fois par des visions théoriques, apportées par les chercheurs, et à la fois par des visions pratiques, apportées par les professionnels (Mullenbach, 2007).

De nombreuses définitions sont cependant proposées au fil du temps. H. Bowen, qui est l’un des premiers à s’intéresser à la définition du terme dans les années 50, définit la RSE comme « *une responsabilité à l’égard de la société* » (Dovergne, 2014). Cette définition très large fut reprise et précisée par d’autres chercheurs. Par exemple, A.B. Carroll souhaite préciser quels types de responsabilités sont concernées. Ainsi, il définit la responsabilité sociétale comme composés des « *catégories économique, légale, éthique et discrétionnaire de la performance du business[[5]](#footnote-5)*. ». En 2014, M. Djaballah définit lui la RSE comme « *un concept qui vise à intégrer les préoccupations sociales, environnementales et économiques dans l’action d’une structure et dans ses relations avec ses différentes parties prenantes*. ». Nous pouvons également citer Vatteville, qui la même année définit la RSE comme « *un comportement positif à base d’initiatives et de restrictions librement consenties*. ». Enfin, M.L. Dovergne, ayant réalisé une thèse sur le sujet et étudié l’ensemble des définitions proposées au cours du temps propose sa propre définition : la RSE serait « *une démarche volontaire de l’entreprise afin d’assumer ses responsabilités économique, légale, éthique et philanthropique envers ses parties prenantes*. »

Nous faisons le choix ici de ne pas citer l’ensemble des définitions qui ont pu être proposées au cours du temps mais de ne choisir que des définitions clés qui mettent en avant différentes composantes importantes de la RSE permettant de mieux la comprendre. H.Bowen insiste sur la responsabilité « *à l’égard de la société* » : ici, l’idée avancée est bien que les organisations ne peuvent évoluer dans un environnement sans prendre en compte ce dernier ; au risque d’être discréditées (accusation, méfiance, crise, non-adaptation aux innovations etc.). A.B. Caroll, quant à lui, définit la RSE en citant différentes catégories. C’est une composante essentielle de la RSE : son aspect transversal. La RSE touche tous les domaines et toutes les phases de réflexion (stratégique et opérationnelle) et ne peut évoluer en vase clos. M. Djaballah décide quant à lui de mettre à l’honneur les trois composantes du développement durable (économique, écologique et sociale) et insiste sur l’aspect à la fois interne (« *action d’une structure* ») et externe (« *relations avec ses différentes parties prenantes* ») de la RSE. De son côté, la définition de Vateville est intéressante car elle met l’accent sur l’aspect restrictif de la RSE en précisant que ces restrictions seraient « *librement consenties* ». Ici, c’est donc une définition politique et philosophique de la RSE. M.L. Dovergne décide quant à elle de traiter de l’aspect volontaire de la démarche, car aujourd’hui en effet quasiment aucune contrainte n’existe en matière de RSE, hormis pour les très grandes entreprises (cf. 1.2). Cette caractéristique volontaire est une composante importante de la définition contemporaine de la RSE. Enfin, et c’est un point qu’il est important de garder en tête tout au long de la lecture de ce mémoire : à aucun instant dans ces définitions ne prévaut le concept de l’écologie sur les concepts sociaux et économiques. Si dans l’imaginaire collectif, la RSO s’apparente régulièrement à la protection de l’environnement, le concept est définitivement bien plus large.

#### **1.1.4. L’émergence du concept de RSO**

Si le terme « RSE » fit consensus pendant de nombreuses années, un débat terminologique voit le jour dans les années 2000, alors que l’Organisation Internationale de Normalisation (ISO) souhaite apporter un cadre normatif à la responsabilité sociétale. De nombreux débats éclosent concernant la suppression du E d’entreprise au profit du O d’organisation (Ruwet, 2009). Plusieurs arguments sont mis en avant. Le plus important consiste dans l’interrogation du type d’organisations concernées : pourquoi seulement parler des entreprises ? En effet, si la RSE apparaît en premier lieu au sein de ces dernières, l’ensemble des organisations (service public, associations, organisations à but non lucratif, ONG etc.) souhaitent également, petit à petit, s’engager ou valoriser leurs engagements (Antoine, 2017). À l’inverse, élargir le terme pourrait permettre à certaines de ces organisations de se sentir plus concernées par le sujet, considéré comme acquis pour certains, ou illégitime pour d’autres. En janvier 2007, Coline Ruwet, dans le cadre d’une thèse en sociologie, s’intéresse au débat terminologique en cours et interroge un représentant d’une ONG Européenne, qui lui fait comprendre que ce changement terminologique le fait effectivement se sentir plus concerné : « *On vous rappelle constamment que ce que vous dites ne concerne pas seulement eux (les entreprises), mais aussi vous. Ce n’est pas parce que c’est la même chose. Je ne pense pas que nous, en tant que petite ONG, ayons le même impact qu’une multinationale, mais il y a certains principes que vous devez examiner d’une autre façon, non seulement en ce qui les concerne, mais aussi en ce qui vous concerne*[[6]](#footnote-6). » (Ruwet, 2009).

D’autres arguments sont avancés : le fait, par exemple, de ne plus accuser les entreprises de constamment occulter les aspects sociaux et écologiques de leurs activités, en soutenant l’idée que l’ensemble des autres organisations le feraient intrinsèquement : l’un comme l’autre sont faux dans les faits. Il s’agit ainsi de ne plus condamner systématiquement les entreprises et d’au contraire responsabiliser les autres organisations. Un troisième argument revient à soutenir l’idée que le terme « RSE » est trop associé aux très grandes entreprises et ne prend pas en compte les spécificités des PME et TPE, ce que l’organisation ISO entend donc résoudre avec le terme RSO. Enfin, l’association également bien ancrée de la RSE avec le développement durable est considérée comme un problème : ainsi, si les trois piliers restent présents dans la RSO, cette dernière est en effet bien plus large.

Si des oppositions ont évidemment été énoncées (dilution du concept, baisse des attentes liées à une trop grande généralisation du terme, manque de prise en compte des spécificités de chaque organisation, nouveau terme peu reconnu etc.), nous considérons l’évolution terminologique comme compréhensible. Ainsi, à l’instar du CNOSF ou de chercheurs dans le milieu sportif comme Bayle, Chappelet ou encore Maltèse (Dovergne, 2014) ; et car les fédérations sportives sont des associations de loi 1901 et non pas des entreprises, nous faisons le choix d’utiliser le terme RSO.

Nous sommes revenus dans cette première sous-partie sur les origines du concept de RSE, sa définition et ses approches théoriques avec la théorie des parties prenantes notamment ; puis nous avons expliqué pourquoi est apparu le concept de RSO et pourquoi nous l’utiliserons tout au long de ce mémoire. Dans une seconde sous-partie, nous allons étudier l’évolution de la prise en compte de ces sujets dans le milieu sportif en France, afin de passer d’une vision générale à la particularité de notre champ de recherche. Nous partirons d’un éclairage historique puis législatif, avant d’apporter une vision plus stratégique et managériale.

### *1.2. L’évolution de la prise en compte de la responsabilité sociétale dans le monde du sport*

La prise en compte de la responsabilité sociétale dans le monde du sport s’est faite en grande partie parallèlement à sa prise en compte dans l’ensemble de la société française : progressivement, sur le long terme ; dynamisée par des moments clés nationaux, européen ou internationaux. Si la plupart des engagements, en un premier temps, furent parcimonieux ; le phénomène s’accélère, toujours à l’instar de l’ensemble. Nous reviendrons dans une première sous-partie sur l’évolution de la prise en compte du développement durable dans le mouvement sportif et à quel moment cela s’est transformé en de la RSO, avant de revenir en seconde partie sur des aspects législatifs.

#### **1.2.1. Les origines de la prise en compte de la responsabilité sociétale dans le monde du sport**

Désormais célèbre dans le monde entier, la définition du développement durable donnée par la 1ère ministre norvégienne de l’époque, Gro Harlem Brundtland en 1987 est la suivante : « *mode de développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs* ». Le principe de développement durable va, à partir de la sortie du rapport Brundtland, cette année-là, être utilisé mondialement, la RSE en étant une des interprétations. Cela étant, les origines de ces réflexions ne se trouvent pas là. En effet, les réflexions sur la production raisonnée trouvent des origines au 14ème siècle, lors des ordonnances de Brunoy qui affirme que « *les maîtres des eaux et forêts enquerront et visiteront toutes les forez et bois et feront les ventes qui y sont en regard de ce que lesdites forez se puissent perpétuellement soustenir en bon estat[[7]](#footnote-7)* ». Le terme de soutenabilité (ici, soustenir) n’a donc pas été inventé avec l’ère industrielle. Ces réflexions sont également Malthusienne (Jégou, 2007), quand ce dernier évoque au 18ème siècle les limites du développement humain, dans son *Essai sur le principe de population* (1789), bien que les solutions qu’il propose diffèrent largement de celle de la RSO. Nous pourrions également citer le transcendantalisme, mouvement du milieu du 19ème siècle invoquant l’idée de revenir à une vie de nature, la dénonciation de « l’économie du pillage » en Allemagne dans la fin 19ème, ou encore la 1ère conférence internationale à Berne en 1913 sur la protection des paysages naturels (Jégou, 2007). Cela étant, il faut attendre 1972 et le rapport Meadows remis au club de Rome, pour que le sujet prenne une place dans les discussions internationales de façon plus affirmée. C’est ce rapport et celui de Brundtland qui permettent d’ouvrir une discussion mondialisée sur le sujet ; et c’est là la principale différenciation de ces réflexions à celle citées ci-dessus, qui étaient certes visionnaires mais sont restées locales.

Pour la 1ère fois au moment de la sortie du rapport Meadows, la croissance est remise en cause officiellement par des chercheurs qui décident d’intituler ce rapport : « *The limits to growth* ». Cette même année se tient la Conférence de l’ONU sur l’Humain et son milieu, à Stockholm, qui donnera naissance à la 1ère instance mondiale traitant de ces sujets, le PNUE (Programme des Nations Unies pour l’Environnement). Sept ans après se tient à Genève la 1ère conférence mondiale sur le climat, en 1987 le rapport Brundtland, intitulé *Notre avenir à tous* est rédigé et enfin, en 1992, se tient le sommet de la Terre de Rio, qui va « *sacrer* » (Jégou, 2007) le développement durable, mais aussi cristalliser le flou sémantique régnant autour du terme. En effet, cette conférence axée sur les questions écologiques occulte en grande partie les questions de justice sociale et de santé économique, pourtant indissociables.

Pourtant, les réflexions sur les aspects sociaux, notamment à travers la bienveillance des riches envers les pauvres, portée en grande partie par le catholicisme en France, sont encore plus anciennes. Ainsi, en France, le sujet de la justice sociale existe depuis toujours. La Révolution française a vu la rédaction de la Déclaration Universelle des Droits de l’Homme insistant sur l’égalité entre les hommes. Cela étant, dans les faits, l’industrie moderne du 19ème siècle créé un paupérisme qui rend nécessaire une intervention étatique : c’est la naissance de l’État social (Olivier, 2014), basé en grande partie sur la redistribution et la solidarité. Enfin, le développement de la marchandisation capitalistique s’est réalisé en parallèle du développement du monde associatif, visant en grande partie à pallier les manques créés par le système. Les principes de la RSE apparaissent donc comme novateurs mais ne le sont que par les acteurs qu’ils contraignent (entendons ici les acteurs économiques, qui jusqu’alors n’étaient pas considérés comme jouant un rôle social).

Le mouvement sportif ayant longtemps considéré la RSO comme exclue de ces champs d’intervention et réservée aux entreprises, il a commencé à prendre en compte des sujets sociétaux sous l’égide du développement durable ; terme lui-même régulièrement raccourci à l’époque régulièrement aux enjeux écologiques. Le mouvement sportif considérant en parallèle avoir des bienfaits sociaux intrinsèques, jugea ce raccourci sémantique acceptable.

C’est à la suite du Sommet de la Terre de Rio que le CIO prendra conscience de la nécessité de s’engager. En 1994, au Congrès Olympique du Centenaire ayant lieu à Paris, la Charte Olympique est modifiée et intègre dorénavant l’environnement. Un an après, une commission est créée sur le sujet au sein de l’organisation internationale[[8]](#footnote-8). Enfin, l’année 1999 voit la publication de l’Agenda 21 du CIO. À partir de là, les CNO s’emparent – avec plus ou moins d’intensité – du sujet. C’est cette même année que le CNOSF, à échelle française, « *recommandait à l’ensemble de ses composantes de s’engager en faveur du développement durable* », comme précisé sur leur site internet. En 2003, ce dernier publiera son propre agenda 21 du sport, français.

Au niveau fédéral et au sein des services déconcentrés fédéraux, la prise en compte est parcellaire. Tantôt considéré comme une contrainte, tantôt véhiculé comme une idéologie politique, tantôt complètement ignoré, le sujet divise. Une étude, réalisé au début des années 2010 par Audrey Chesnay et José Chaboche vise à recenser les pratiques et les représentations du développement durable au sein des fédérations sportives françaises. Ces derniers situent le début de sa prise en compte au début des années 2000, corollairement à la prise en compte au niveau international : « *Pour la plupart des fédérations, cette phase de transition a sans doute débuté au début des années 2000. Elle est rythmée d’événements accélérant le processus de réceptivité (…) : érection du thème de l’environnement comme troisième pilier de l’olympisme en 1994, formalisation en 2003 de l’Agenda 21 du CNOSF, acceptation globale des principes et valeurs du développement durable par l’opinion publique* ». Ce que nous apprend l’étude réside dans le fait que le cadre des pratiques (sites naturels ou sites urbains) influait à l’époque sur la sensibilité des fédérations. En effet, à l’époque le développement durable était largement associé à l’écologie et les fédérations sportives de sports de nature étaient plus concernées et considérées comme responsables de ces sujets. Aujourd’hui, cela n’est plus le cas, la RSO revêtant des enjeux plus larges et associant donc l’ensemble des fédérations. Effectivement, les enjeux écologiques ne sont plus cantonnés au sport de nature, l’impact urbain étant mieux connu. De surcroît, certaines problématiques de RSO, comme le sport dans les quartiers, touchent en majorité les sports indoor qui sont plus généralement pratiqués en ville.

Depuis les années 2010, avec une accélération en 2020 due à la crise de la covid-19, la perception de la RSO semble se transformer petit à petit, passant d’une vision d’obligation à une vision stratégique. En parallèle, les champs considérés sont plus larges : d’actions éparses en faveur de la protection de l’environnement, les acteurs du sport passent à la tentative d’écriture d’une politique globale sur les sujets de responsabilité sociétale, à savoir l’environnement, la justice sociale, la santé économique, le bien-être salarial, la mise en valeur du territoire etc. Le sujet n’est plus perçu comme une contrainte, du fait de certaines législations que nous allons développer dans la partie suivante, mais comme une nécessité dans bien plus de fédérations, même si subsiste le pragmatisme voire la réfraction.

#### **1.2.2. Aspects législatifs**

« *La pratique sportive en milieu naturel est susceptible de porter atteinte à des biens environnementaux, ces res communes qui, selon le Code civil, n’appartiennent à personne mais sont et doivent rester à l’usage de tous* » : ces mots de M.P. Blin-Franchomme explicite pourquoi le droit du sport et le droit de l’environnement ont vite été enchevêtrés dans des problématiques communes. Le point de rencontre se situe dans les années 70, décennie où le sport de nature se développe fortement ; au même titre que les incertitudes environnementales. En effet, c’est à cette époque que les deux sujets ont pris leur place dans le droit et sont devenus des sujets d’intérêt général : l’environnement car il est devenu un « *enjeu de politique publique* » (Blin-Franchomme) ; le sport car l’éducation physique et sportive à l’école était à son paroxysme. Rédigée en 2005, le Charte de l’environnement proclame que « *chacun a le droit de vivre dans un environnement équilibré et respectueux de la santé[[9]](#footnote-9)* », citant implicitement le sport. Proclamant ensuite l’importance de ce dernier, elle insiste également sur sa responsabilité en expliquant qu’: « *il existe pour toute personne une obligation de vigilance eu égard aux atteintes qu’elle pourrait porter à l’environnement* ». Or, le sport en France, c’est plus de 16 millions de licenciés, 40 millions de pratiquants et près de 2,5 millions de manifestations sportives chaque année, comme l’explique Didier Hénaff, spécialiste du sujet. Ainsi, avec 6850 événements par jour, l’impact du sport, souvent minimisé est en réalité colossal. Sa responsabilité l’est donc tout autant.

Cela étant, les contraintes administratives et législatives en matière d’environnement ne sont jamais spécifiques au sport, mais se réfèrent à des domaines plus larges : les installations, auxquelles les installations sportives sont astreintes, avec la loi sur l’eau qui est appliquée à tout projet portant atteinte à une zone aquatique par exemple ; les manifestations, auxquelles les événements sportifs sont soumis, avec par exemple l’interdiction des bouteilles en plastique. On peut également citer la loi AGEC (loi Anti-Gaspillage pour une Économie Circulaire) du 10 février 2020 visant l’ensemble des domaines de production et son application aux articles de sport et de loisirs mise en œuvre début 2022, loi contraignant les acteurs à développer le réemploi, la collecte, le recyclage et la réduction des ordures[[10]](#footnote-10).

Si ces quelques exemples démontrent ainsi l’existence d’une législation, force est de constater que cette dernière est plutôt restreinte et que la prise en compte de ces sujets relève en grande partie d’une autorégulation, rôle qu’a porté le mouvement sportif, avec en tête de file le CIO et le CNOSF. Cela reste à terme au bon vouloir de chacun. S’il existe des guides, des méthodes, des processus, des incitations, des agendas, une infime partie est en réalité obligatoire et la prise en compte de ces sujets est encore à tout le moins opportuniste et pragmatique, au mieux politique, moral, éthique. Même constatation pour les actions sociales, qui n’ont aucun caractère coercitif et relèvent du bon vouloir du mouvement sportif qui sur ce sujet, contrairement aux enjeux écologiques, possède une prise en compte historique. En effet, en France, au sortir de la guerre de 39/45, l’humiliation est traumatique et les forces politiques du pays tentent par différents projets de redonner une dignité à la France, dignité qu’ils considèrent déchue. C’est ce que nous développerons dans une troisième sous-partie. Nous reviendrons sur les caractéristiques du mouvement fédéral français en termes de responsabilité, en expliquant en quoi les actions sociales ont été la pierre angulaire du développement du mouvement, en télescopant pendant longtemps les questions écologiques.

### *1.3. Les caractéristiques du monde fédéral en matière de responsabilité*

Dans cette troisième sous-partie de notre grand I, consacrée à l’étude de la RSO dans le monde du sport, nous avons commencé par aborder la prise en compte de ces sujets d’un point de vue historique, puis législatif. Désormais, nous allons revenir sur les caractéristiques du monde fédéral en matière de responsabilités, précisant encore un peu plus notre cadre de recherche. Nous débuterons avec une synthétique histoire du mouvement fédéral, avant d’analyser les caractéristiques qui en découlent, afin de terminer sur les responsabilités propres au mouvement.

#### **1.3.1. Histoire du mouvement fédéral**

Historiquement, le mouvement sportif français est un mouvement associatif. Le sport dans sa pratique règlementée existe depuis l’Antiquité et s’est construit en premier lieu par des regroupements locaux de quelques individus souhaitant pratiquer collectivement un ou des sports. Des olympiades sont même organisées au moment de la Révolution française, le sport ayant historiquement dépassé les conflits politiques[[11]](#footnote-11). En 1870, la défaite contre les prussiens va traumatiser durablement la France qui souhaitera réagir en inscrivant la gymnastique comme une réponse à l’échec militaire. C’est ainsi qu’est fondé l’ancêtre des fédérations sportives françaises telles que nous les connaissons aujourd’hui : l’USGF (Union des Sociétés de Gymnastique de France). Cette fédération sera pendant 15 ans la seule existante, encadrée en grande partie par l’État, car la gymnastique est alors considérée comme éducative et utilitaire. Cependant, les sports dits athlétiques continuent de se développer en parallèle grâce à des regroupements partout en France et souhaitent s’organiser au niveau national. C’est ainsi que nait le second ancêtre des fédérations sportives : l’Union des sociétés françaises de sports athlétiques (USFSA), en 1887. La loi du 1er juillet 1901 permet enfin de reconnaître les associations au sein du pays, signant la véritable naissance du mouvement sportif français comme nous le connaissons aujourd’hui.

La 1ère guerre mondiale ne ralentira pas le développement sportif en France : selon Thierry Terret « *elle en accélère même la dynamique en préparant les mutations profondes (…)* [que le sport] *subit dans l’entre-deux-guerres* » (2011, Histoire du Sport). Dès cette époque, des conflits internes au sein des grandes fédérations sportives de l’époque, citées précédemment, qui ont gardé un oligopole sur l’organisation de la pratique depuis quelques années, imposent un éclatement de ces géants en fédérations sportives spécialisées. Ainsi, en février 1919 est créée la fédération française de natation, le 7 avril est créée la fédération française de football et le 13 mai celle de rugby[[12]](#footnote-12). Progressivement, les clubs se rattachent aux fédérations afin de participer aux compétitions de leurs disciplines, permettant de créer un cadre national. L’aspect fédéral était alors une bonne réponse aux besoins de chaque club de garder une autonomie, tout en ayant un chemin compétitif commun, ce qu’explique Béatrice Barbusse dans un article datant de 2009 : « *le modèle fédéral s’est progressivement imposé comme le pouvoir exclusif contrôlant, réglementant et organisant la pratique sportive tant sur le plan national qu’international. Le caractère fédéral des premières unions correspond tout à fait à l’époque à la volonté des dirigeants des nouvelles organisations sportives de développer une discipline dans un cadre compétitif tout en gardant leur identité propre* ». Ce qui est donc important à l’époque, c’est que chacun puisse garder son autonomie de fonctionnement, tout en étant une « *communauté solidaire* » (Barbusse, 2009).

Cette idéologie de fonctionnement est accompagnée d’une autre, qui caractérisera le mouvement sportif français tout au long de son développement et encore aujourd’hui : l’apolitisation. En effet, l’objectif de cette communauté solidaire était de transcender « *les enjeux politiques, religieux et économiques* » qui opposent traditionnellement les individus. La fédération serait ainsi l’occasion de former un collectif qui dépasserait les caractéristiques individuelles pour ne se concentrer que sur un intérêt commun : le sport. Cette apolitisation est renforcée par la doctrine du CIO allant en ce sens, se développant à la même époque et considérant l’olympisme et le sport comme dépassant ces clivages. La Charte olympique, actualisée en 2021, possède toujours parmi les principes fondamentaux cette idée : « *Reconnaissant que le sport est pratiqué dans le cadre de la société, les organisations sportives au sein du Mouvement olympique se doivent d’appliquer le principe de neutralité politique*.[[13]](#footnote-13) ». Cette volonté d’apolitisation est remise en cause depuis sa création et elle est encore débattue au sein du mouvement sportif français.

#### **1.3.2. Caractéristiques du mouvement**

Cette histoire fédérale sportive française lui apporte aujourd’hui des caractéristiques spécifiques qui la différencie d’une organisation hospitalière, éducative ou encore commerciale. Tout d’abord, la stratification du mouvement, de la plus grande échelle avec le CIO à la plus petite avec le club local, en fait un mouvement enchevêtré à la multitude d’acteurs ne possédant ni la même temporalité, ni les mêmes objectifs, ni les mêmes moyens, complexifiant la mise en œuvre politique voire managériale. En effet, l’opposition du gigantisme national à la localité en fait une disproportion parfois difficile à gérer.

De plus, si les fédérations ont longtemps gouvernés l’ensemble du sport en France, on observe depuis quelques dizaines d’années une multiplication des acteurs et type de pratiques souhaitant également répondre aux enjeux sportifs : salles privées, clubs ne souhaitant pas prendre part à l’organisme fédéral, pratiques auto-organisées… Autant d’évolutions plaçant la fédération sportive non plus comme l’unique décideur mais comme un acteur devant discuter avec un ensemble de parties prenantes (Barbusse, 2009). C’est pour répondre à ce nouvel ordre des choses qu’est mise en place l’Agence Nationale du Sport, souhaitant que les collectivités territoriales, les fédérations françaises et le mouvement économique s’expriment équitablement. Cette dépolarisation des enjeux sportifs amène également le mouvement fédéral à répondre à des demandes plus exigeantes face à une concurrence exacerbée : ainsi, les organes se professionnalisent. Les ligues, les comités départementaux voire les clubs font appel à des professionnels afin de répondre aux problématiques contemporaines. Les fédérations ont cette quasi-particularité de posséder des salariés depuis longtemps mais n’échappent pas à ce mouvement : le nombre de salariés et leurs missions évoluent. On peut citer le développement des services envers les clubs, de la marketisation de l’identité fédérale ou encore la prise en main de nouveaux enjeux… Comme la RSO. Ces évolutions restent toutefois lentes dans leurs structurations. En effet, les fédérations ayant été statuées au début du XXème siècle, l’inertie organisationnelle en résultant ne permet pas de prendre aisément en main les « *facteurs contingents* » (Barbusse, 2009).

Une caractéristique interne propre aux fédérations françaises sportives expliquant en partie l’inertie organisationnelle que nous venons d’expliciter est la difficulté à posséder une gouvernance claire. En effet, les fédérations fonctionnent avec des élus possédant les fonctions décisionnelles et stratégiques et des salariés possédant des fonctions managériales et opérationnelles. Ce postulat reste cependant très théorique car dans les faits, les fonctions peuvent s’enchevêtrer, donnant lieu à une gouvernance floue et à une prise de décision complexifiée (Bayle et Robinson, 2008). Ainsi, un jeu d’acteur se met en place. De ce fait, la fédération est donc le « *lieu de la confrontation des différentes visions ou pistes de réalisation des missions où, par les jeux politiques, un arbitrage sera effectué qui déterminera le choix des buts officiels et des buts opérants* » (Barbusse, 2009). Ces différentes caractéristiques donnent lieu à des responsabilités propres au mouvement.

#### **1.3.3. Les responsabilités du mouvement**

L’histoire fédérale sportive française et ses caractéristiques lui apporte traditionnellement dans l’échiquier national un rôle social fort. Selon Bayle, cela serait « *génétique* » au sport. Le sport réparateur de tous les maux sociaux : facteur d’inclusion sociale, de cohésion collective, de décloisonnement, de communication intercommunale, d’ouverture d’esprit, de confiance personnelle etc. Coubertin, l’inventeur des Jeux Olympiques modernes, souhaite utiliser le sport à l’époque pour transformer le système éducatif (Sabéran, 2014). Les Jeux de Rome en 1960 sont lieu de déconvenue nationale avec seulement 5 médailles remportées par la France, berceau des Jeux Olympiques modernes. La honte nationale qui en résulte va pousser le général De Gaulle à repenser le sport au niveau national. Ainsi, il appellera Maurice Herzog, alpiniste de l’époque, à redresser sportivement la Nation. Les moyens financiers se débloquent et le sport en France se transforme : grand chantier national de constructions d’équipements sportifs – c’est à cette époque que naissent tous les gymnases, les courts de tennis, les pistes d’athlétisme etc. - ; création de corps de techniciens (les cadres techniques nationaux, directeurs techniques nationaux et autres) et la création des brevets d’État visant la professionnalisation de l’encadrement. À l’époque, les fédérations françaises nationales sont missionnées pour répondre aux enjeux de l’État[[14]](#footnote-14). Le sport a donc toujours été un outil au développement social. L’olympisme est le moyen de briller sur la scène mondiale, de montrer la puissance d’un pays. Le sport local, quant à lui, permet de créer une cohésion nationale. Les fédérations possèdent ainsi historiquement ces deux rôles.

Cette hégémonie du rôle social du mouvement sportif français a longtemps occulté tout types de responsabilités autres : ainsi, la prise en compte de la RSO au sein du mouvement sportif français n’en est qu’à ses balbutiements. La responsabilité sociale fut toujours considérée comme la nature même de l’activité fédérale : si l’on organisait du sport, ce n’était pas pour réaliser un chiffre d’affaires – les fédérations sont associatives – ni pour protéger l’environnement – une activité ne peut être bénéfique en l’essence – mais bien pour développer le sport pour tout un chacun. Cela étant, cet acquis populaire selon lequel le mouvement sportif serait bénéfique en soi a eu pour effet rebond d’occulter pendant un temps les autres actions sociales (insertion professionnelle, gestion des dérives psychologiques, soutien au domaine de la santé etc.). Ainsi, longtemps considérées comme intrinsèques à ses missions, les actions sociales au sein du mouvement sportif ont mis du temps à se diversifier. Les acteurs considéraient que leur rôle était déjà rempli, que ce n’était pas de leur responsabilité d’en saisir d’autres. Les événements sportifs, par exemple, avaient pour effet direct de montrer l’exemple sur le respect des règles, des autres, le dépassement de soi, l’autonomie etc. Pourquoi le sport s’engagerait-il dans des causes lorsque celle-ci sont déjà défendues naturellement ? Malgré tout, avec la professionnalisation et l’apparition des nouveaux enjeux, le sport endosse un rôle social aisément plus large et les partenariats avec les associations et les engagements sociaux se multiplient assez rapidement. En conséquence, l’aspect social est le premier aspect de la RSO pris en compte officiellement par le mouvement sportif, possédant déjà la légitimité et l’expérience.

D’un point de vue économique, la responsabilité du sport est spécifique. Si les entreprises cherchent avant tout à développer un chiffre d’affaires et possèdent donc un objectif interne, le rôle du sport et notamment des événements sportifs est tout autre. Effectivement, ces derniers ont la particularité de dynamiser économiquement un territoire (Dovergne, 2014). De fait, le Tour de France possède une responsabilité économique du point de vue des collectivités territoriales qui acceptent de l’accueillir, par exemple. L’objectif pour elles est de dynamiser le tourisme, d’augmenter ses offres de restauration et d’hôtellerie, de mettre en valeur le territoire, etc. Les fédérations sportives, possédant une mission de délégation ministérielle, ont longtemps considéré que leur rôle était de répondre à une demande de l’État grâce à l’aide de ce dit État. Ainsi, leur responsabilité économique était indirecte : nous ferons vivre un territoire, nous créerons du lien social, nous permettrons le sport pour tous, grâce au financement de l’État. Les fédérations ont ainsi historiquement compté sur les subventions du gouvernement, acquises, sans réfléchir à une responsabilité économique auxquelles les entreprises sont contraintes. Cependant, avec la contraction des dépenses publiques et l’apparition de nouveaux acteurs, les fédérations se voient contraintes de se réinventer et les responsabilités économiques s’imposent : obligation de réfléchir à un modèle économique plus indépendant et viable, devoir de faire travailler les forces locales et non plus nationales voire étrangères, professionnalisation des projets afin de répondre aux appels à projets, etc.

D’un point de vue environnemental, la prise en compte par le monde du sport est à l’image de la société : progressive. Cela étant, on observe le même cheminement que la diversification des actions sociales, à savoir que les fédérations pensent que leur rôle est ailleurs. À l’instar du système public, les fédérations sportives ne se sentent pas concernées, les entreprises étant les réelles organisations considérées comme néfastes. Cela étant, ces dernières années, lorsque la responsabilité environnementale est prise, elle vient légitimer le sport, encore considéré pour beaucoup comme « *non vital* » (Dovergne, 2014). En effet, à l’image des entreprises, rapidement critiquées à cause de leurs effets sur l’environnement, le sport devient la cible de critiques : gigantisme des événements, explosion des dépenses énergétiques liées aux compétitions, vie consumériste des sportifs de haut-niveau, etc. Le sport, s’il veut garder une légitimité, se doit de saisir ces enjeux (Dovergne, 2014). Cette constatation est encore plus forte et plus avant-gardiste au sein des sports de nature, plus rapidement remis en cause par leur impact sur la nature (Gruas, 2022). Les enjeux de responsabilité du monde sportif d’un point de vue environnemental sont essentiellement liés à la préservation des sites de pratiques, aux transports, aux déchets et à la gestion de l’eau et de l’énergie.

Pour résumer, la responsabilité du sport a longtemps été dominée par les responsabilités sociales. Les responsabilités économiques ont été non pas internes, car acquises au niveau étatique, mais externes, le sport et ses événements étant considérés comme des outils au service de développement de territoires. Aujourd’hui cependant la fragilisation des aides nationales impose aux fédérations de réinventer leur modèle économique. Enfin, les responsabilités environnementales furent longtemps occultées et sont aujourd’hui un outil au service de la légitimation de la pratique. L’aura que possède le sport – une étude anglaise démontre aujourd’hui que les sportifs représentent à eux seuls quasiment 50% des influences sociales depuis les années 1950 – lui confère malgré tout une responsabilité forte sur l’exemplarité, terme revêtant une signification différente selon les mœurs et les époques, influençant l’évolution des responsabilités du sport.

Dans cette première partie au sein de notre chapitre théorique, l’objectif était de décrire l’apparition et l’évolution de la prise en compte de la RSO dans le mouvement sportif français, mobilisant deux terrains d’étude : celui de la RSO, qui n’est pas spécifique au monde sportif et le mouvement sportif français, possédant ses caractéristiques propres. Ainsi, pour les deux champs d’étude, nous avons réalisé un éclairage historique. Nous avons ensuite relié les deux champs en explicitant les liens législatifs et la prise en compte de ces sujets dans le monde du sport. La seconde partie de ce premier chapitre théorique a pour objectif, quant à lui, de s’intéresser à la notion de changement. Effectivement, cette 1ère partie nous a permis d’éclairer le fait que notre sujet d’étude principal, la RSO, ne peut se penser sans évoquer le changement car elle impose ce dernier.

## **2.** LE RAPPORT AU CHANGEMENT

Cette seconde partie va s’atteler à étudier la notion de changement. Lors de la construction de notre cheminement de recherche, nous avons commencé par étudier la RSO et les contraintes qui pouvaient juguler son développement. Nos recherches revenaient immanquablement vers les notions de résistance au changement et leurs théories (théorie du changement et conduite du changement). Il nous a donc paru intéressant de creuser ce champ de recherche et d’en faire notre seconde partie théorique, ne pouvant être dissociée de notre problématique.

En premier lieu, il s’agira de comprendre ce que nous entendons par changement et quels concepts ce terme induit. Dans un second temps, nous nous pencherons sur le rapport qu’un individu peut avoir au changement et les freins existants à sa mise en place. En effet, c’est ce que nous verrons au fur et à mesure de l’avancée de nos propos : il n’y a pas d’évolution sans résistance.

### *2.1. Le changement : définitions et concepts*

L’Humanité se caractérise par sa capacité à s’adapter à son environnement et aux différentes problématiques ou opportunités que ce dernier peut apporter. En définitive, l’être humain possède donc cette aptitude à changer face à une situation afin de mieux s’en accommoder. De fait, le changement est constant chez l’humain, il est présent partout, à chaque instant (Marsan, 2008). Par conséquent, les études sur ce concept, sa définition sémantique et conceptuelle, ses significations, les enjeux qui le composent ; sont légion. À l’instar de la RSE, difficile ainsi de poser une définition claire et consensuelle du terme. Nous allons tout de même, dans cette première partie, nous y essayer.

#### **2.1.1. Définition du changement**

Qu’entendons-nous par changement ? Il existe pléthore de définition du changement tant ce concept est large de sens, large de conceptions, large de significations. Tout d’abord, le changement peut se dissocier en différentes typologies ; comme nous l’explique Meier en 2012 : « *Il y a (…) différentes approches possibles du changement quant à sa nature et son ampleur qui peuvent conduire à des termes aussi divers que mouvement, ajustement, modification, évolution, innovation, développement, transformation, mutation, révolution, rupture ou métamorphose* ». Chacun de ces termes désigne un type de changement avec ces caractéristiques propres : il peut exister des ruptures sans révolution ; des développements sans métamorphose ; des ajustements sans innovation. Mais alors, quel est le concept qui relie l’ensemble de ces termes ? Pourquoi les associe-t-on ?

Le changement, en physique, s’apparente au « *passage d’un état A à un état* *B* » (Marsan, 2008). Ainsi, d’un point de vue purement physique, le changement et toutes les nuances des termes qui en résultent ont cette identité commune : le dynamisme de leur concept. Changer, c’est modifier un état en le rendant dynamique, c’est déséquilibrer un équilibre afin de le rééquilibrer dans un autre état. Le changement peut être individuel, collectif ; sociologique, anthropologique, biologique ; court, long ; douloureux, indolore. Si l’on devait illustrer le changement par une métaphore simple et précise ; il serait représenté par ce moment pendant la marche où l’un de nos appuis se dynamise ; déséquilibrant l’ensemble du système afin d’aller à un point B et rééquilibrer le tout, dans une position différente. Enfin, la caractéristique commune à l’ensemble des termes relevant du champ lexical du changement est la volonté d’aller vers quelque chose de meilleur, de plus adapté ; en somme, de chercher l’amélioration. Car, c’est certain, ne changera pas la personne ne comprenant pas ce qu’elle peut retirer de ce changement.

#### **2.1.2. Le changement en management**

Toute organisation à un jour fait face au changement ; si ce n’est le fait quotidiennement. De nos jours, les évolutions technologiques, sociologiques, économiques et politiques sont telles que le changement est vu comme une nécessité, une « *cure de jouvence* » (Meier, 2012) pour les organisations. David Autissier et Alexandre Guillard, en 2014, définissent le changement au sein des organisations comme « *la capacité qu’ont les individus, les groupes internes et les parties prenantes plus largement, à modifier en permanence les cadres et les modèles mentaux de référence*. » Ainsi, le changement au sein d’une organisation, c’est la capacité à remettre en question ce qui est établi. Or, cette remise en question est parfois plus ardue qu’imaginée. Prenons l’exemple d’un politicien souhaitant se présenter aux élections présidentielles. Son programme, ambitieux, naît d’une volonté réelle – en théorie - de changer les choses. Cela étant, arrivé au pouvoir après une longue lutte, combien seront ceux qui se seront rangés derrière sa confiance à être déçus ? Combien de discours prônant le manque de cohérence du programme et de sa mise en œuvre ? Très souvent, les politiciens justifient alors leur manque de prise de décisions par le lobbying existant, les contraintes qu’ils n’avaient pas imaginées, les ajustements à réaliser. Les freins ne sont en réalité pas toujours seulement du fait des autres. Ils peuvent, aussi, se trouver dans nos têtes. Cela se déroule de la même façon au sein d’une organisation, que ce soit une entreprise, une collectivité publique ou encore une association.

Il semblerait alors qu’une résistance s’opère quasi systématiquement, condamnant parfois les organisations à rentrer dans des périodes homéostasiques dénoncés par certains. Et même si, parfois, ce changement est accepté, alors cela nécessite des adaptations qu’il convient de suivre. En effet, leur bon déroulé est nécessaire, dans l’optique de ne jamais retomber dans cette résistance. Ainsi, au sein des organisations sont rapidement apparus des concepts managériaux dont l’ambition est d’accompagner ces changements afin de mieux et plus rapidement les introduire. C’est ainsi qu’est née la conduite du changement.

La conduite du changement est un concept managérial apparu au début des années 2000 pour qualifier l’ensemble des techniques de gestion permettant la mise en place et l’acceptation du changement au sein d’une organisation (Autissier, Moutot, 2016). Si ce concept est apparu pour répondre aux besoins de formation sur les grands projets informatiques du début du siècle, elle est aujourd’hui élargie à l’ensemble des sujets donnant lieu à une transformation managériale interne, la RSO en faisant partie intégrante. La conduite du changement s’est développée de façon à devenir quasi incontournable dans le management moderne : toutes les plus grandes entreprises possèdent un service d’accompagnement du changement, souvent associée à la fonction de gestion des ressources humaines. Le rôle de ce service est bien souvent d’appréhender et d’anticiper les différentes résistances au changement qui pourraient apparaître afin de les travailler et d’y trouver des solutions, permettant à terme à l’évolution voulue de prendre tout de même effet. L’existence de ces services est donc la preuve qu’il n’existe pas de changement sans résistance. Mais alors, pourquoi refuse-t-on le changement, alors même que celui-ci est constant ? Où nos résistances prennent-elles racines ? Dans les deux prochaines sous-parties, nous allons explorer l’ensemble des processus pouvant expliquer qu’il existe une résistance au changement. En premier lieu, nous nous concentrerons sur les freins cognitifs et sociaux au changement avant de recentrer notre étude théorique sur notre problématique et ainsi d’évoquer les contraintes pratiques à la mise en place d’un changement managérial sur les sujets de RSO.

### *2.2. Les barrières cognitives et sociales au changement*

Ne s’est-t-on jamais entendu dire ou penser : finalement, ce n’était pas si compliqué, mon blocage était simplement psychologique ? Chaque situation requérant un changement - dans les habitudes de faire, de penser, d’agir - induit un processus psychique et psychologique propre à chacun, mais relevant de barrières cognitives communes nous empêchant bien souvent de mettre en action nos envies/besoins de changement : ce sont les biais cognitifs[[15]](#footnote-15). La notion de biais cognitifs apparaît dans les années 70 grâce aux travaux de deux psychologues : Daniel Kahneman et Amois Twersky (Berthet, Autisser, 2021). Ils ont ainsi démontré que le cerveau humain ; lorsqu’il prend une décision, la pense rationnelle alors que cette dernière est en réalité affectée par des biais de jugement, donnant souvent lieu à des erreurs de décisions. Un biais se définit en effet comme une « *préférence, un penchant plus ou moins avouable qui nous fait manquer d’impartialité ou de neutralité* » (Vorms, 2021).

#### **2.2.1. Les biais cognitifs**

Prenons l’exemple, pour illustrer notre premier biais cognitif, du rapport à la cigarette. Personne aujourd’hui n’ignore l’ensemble des aspects néfastes de la cigarette sur le corps, la santé, l’esprit ou le porte-monnaie. Cependant, encore un quart des Français fume régulièrement[[16]](#footnote-16). Certains diront que la cause résulte dans notre imperception des conséquences à court terme, qui effectivement est l’une des raisons de l’immuabilité des fumeurs. Cela étant, comment expliquer que certains médecins, ayant eux eu occasion à voir les conséquences de la cigarette sur la santé humaine, fument également ? Cela s’explique grâce au premier biais cognitif influant sur notre décision à changer : le biais d’optimisme[[17]](#footnote-17). Ce biais se définit comme la « *tendance que possède chaque individu à considérer que la probabilité qu’il a d’être personnellement touché est moindre que celle des autres membres du groupe auquel il appartient* » (Flanquart, 2016). Ainsi, les fumeurs n’arrêteraient pas la cigarette car ne se sentiraient pas vulnérables à tous les dangers liés à sa consommation, considérant que ceux qui en souffriront, ce sont les autres. À l’échelle collective, ce biais s’est parfaitement illustré au début de la crise de la covid-19. En effet, absolument aucun pays ne peut se targuer d’avoir réagi assez vite, alors même que les conséquences étaient déjà très importantes : et pour cause, nous étions persuadés que cela ne nous arriverait pas. Ce biais d’optimisme influence notre envie de changer en tant que collaborateur d’une organisation : pourquoi devrions-nous mettre en place des actions pour agir en faveur de la transition écologique, par exemple, alors même que mon cerveau me pousse à croire que les conséquences ne me toucheront pas ?

Un second biais cognitif qui influence nos envies et capacités à changer est le « biais de confirmation » qui se définit comme la tendance des individus à « *sélectionner les informations qui vont dans le sens de ce qu’ils croient (ou veulent croire)* » (Vorms, 2021). Le biais de confirmation est un biais très influant sur notre capacité à changer, tant nous sommes capables de nous persuader que rester dans la même situation possède plus d’avantages, simplement parce que cela nous arrange de le croire. Reprenons l’exemple de la covid-19 avec cette fois-ci le débat houleux qui a divisé les Français : le vaccin est-il néfaste ou bénéfique ? À cette question, ceux dont l’avis était négatif l’ont ensuite justifié avec des informations qu’ils étaient allés chercher leur confirmant leur théorie. Ceux dont l’avis était positif ont, eux, reposé leur argumentaire sur les décisions gouvernementales ou les scientifiques relayant ce dit avis. Ainsi, nous voyons ce que nous souhaitons percevoir d’une situation. Imaginons un club sportif souhaitant faire voyager ses sportifs et sportives en train quand cela est possible après une décision prise par la présidente, mais pour laquel le trésorier émettait des réserves. Si le prochain match effectué par l’une des équipes se solde par un échec, il y a fort à parier que le trésorier remettra la faute sur la gestion du transport des sportifs et que la présidente cherchera l’explication ailleurs.

Le biais culturel est un autre biais pouvant empêcher le changement. Ce biais est le « *fait pour une personne de juger et interpréter les choses, les phénomènes, les évènements, les problèmes ou opportunités, les prises de position ou de décision de telle(s) ou telle(s) autre personne(s), etc. à partir uniquement de ses propres références culturelles* » (Grégoire, 2010). Imaginons par exemple qu’un responsable RH d’une entreprise du bassin parisien souhaite passer à la semaine de 4 jours dans le cadre d’une politique RSO sur le bien-être salarié, estimant que la productivité des salariés serait à minima similaire, au mieux meilleure. Ce dernier présente son idée à la directrice qui refuse, influencée par son biais culturel : en région parisienne, en France, en Europe, nous travaillons du lundi au vendredi.

Un autre biais très puissant sur notre capacité à changer réside dans nos niveaux de construits (Michel-Guillou, 2014). E. Michel-Guillou nous explique : « *le niveau de représentation (concret ou abstrait) d’un objet ou d’un événement est déterminé par une distance psychologique, fonction de la distance spatiale (éloignée ou proche), temporelle (passée, future, présente), sociale (l’individu, les autres) et hypothétique (évènement probable ou assuré) entre l’individu et l’objet* ». Autrement dit, plus un événement est considéré concret, proche, actuel et assuré, plus il est pris en compte. À contrario, plus cet événement est abstrait, éloigné dans l’espace, lointain dans le temps et incertain, moins il est pris en compte. Le changement climatique, par exemple, est encore largement ignoré car il est considéré comme éloigné de nous dans ses conséquences – seulement quelques hausses de températures et sécheresses -, lointain dans le temps – les conséquences accableront surtout les générations suivantes -, abstrait pour beaucoup – qu’est-ce qui relève des conséquences de nos activités et qu’est-ce qui est naturel ? - et reste incertain pour d’autres – sommes-nous certains que cela va vraiment arriver ? Steffan et Michot (2020) le résume ainsi : « *Ce n’est pas parce que l’on dispose d’informations sur le sujet qu’on prend conscience de son importance et de la nécessité d’agir en conséquence* ».

Il existe encore une abondance de biais cognitifs qui peuvent altérer notre capacité à changer, l’objectif ici fut de mentionner les plus présents sur les sujets de responsabilité sociétale. Certains autres biais apparaîtront en filigrane dans la prochaine partie, qui va s’intéresser à un frein cognitif majeur jouant sur notre volonté à changer : notre représentation des coûts.

#### **2.2.2. La représentativité des coûts**

Les êtres humains sont considérés en économie comme des êtres rationnels (Brochier, date inconnue). Nous serions tous enclins, face à une situation, à réaliser un calcul coûts-avantages nous permettant d’aiguiller notre prise de décision. Face à une situation de changement, la même chose se produit. Or, face à un changement le biais d’ambiguïté, à savoir le fait de se tourner vers une décision dont nous connaissons les conséquences plutôt qu’une innovation où prime notre capacité à en percevoir les risques, influe le plus souvent notre décision à l’immobilisme. En effet, si nous décidons de changer, nous savons ce que nous perdons mais n’avons pas idée de ce que nous gagnons. Prenons l’exemple d’une entreprise souhaitant, dans le cadre de sa politique RSO, mettre en place des processus d’insertion professionnelle. L’objectif est nouveau, nécessite temps, investissement, formation ; et après étude du projet, semble coûteux sans savoir si les conséquences en seront si vertueuses. Le projet peut à ce moment-là, si la conduite au changement n’est pas accompagnée, si les avantages ne sont pas mis en valeur, si les bénéfices ne sont pas portés à la connaissance de tous, péricliter. Il y a là une peur de l’inconnu et un « *principe de répétition du succès* » (Landau, 2020).

Le coût perçu du changement peut également être social et n’est pas à négliger. En effet, l’être humain étant un être social, ce coût peut influencer une décision fortement et être plus tenace que tous les autres freins. L’exemple du végétarisme peut être assez parlant : un individu prend connaissance du fonctionnement de l’industrie de l’agroalimentaire et de ses conséquences sur la faune et la planète. Peu sans faut qu’il décide alors de devenir végétarien. À ce moment-là, l’individu ayant pris la décision de devenir végétarien n’aime pas tant la viande, ne ressent pas de fatigue liée à une baisse de consommation de protéine animale et, pourtant, finit par abandonner. Comment expliquer ce positionnement ? Le fait est qu’aujourd’hui, se rendre dans certains restaurants si l’on est végétarien peut être ardu, ces derniers ne proposant pas toujours de solutions alternatives. La viande est socialement considérée comme indispensable dans un nombre colossal de plats et ne pas en consommer revient à refuser des moments sociaux ; comme un barbecue par exemple. Si cette raison peut paraître facilement dépassable, dans les faits elle fait reculer un grand nombre de personnes souhaitant changer. Le cas est exactement le même lors des changements d’emploi : je pense que le mien ne me convient plus et souhaite changer mais je valorise plus la reconnaissance sociale – dans mon travail actuel, on sait ce que je vaux – et les acquis sociaux – ici, mes collègues me connaissent déjà – que je vais perdre plutôt que ceux que je pourrais acquérir.

Ce coût perçu peut fonctionner dans le sens inverse : vient un moment de bascule ou des actions jugées auparavant socialement minoritaires en sont désormais essentielles, l’engagement dans une politique RSO étant un très bon exemple. Ce biais apparaît à ce moment-là comme une vertu.

Enfin, il s’agit de ne pas négliger l’ensemble des coûts temporels perçus, qui peuvent freiner : si une action me paraît couteuse en temps et que ce temps est chronométré, il sera vite remplacé par des actions de court terme me donnant le sentiment de cocher une liste et d’avancer. Cette pression temporelle est exacerbée en temps de crise, comme l’explique Jean-Thierry Winstel : « « *La RSO est une stratégie de long terme, et avec la crise, de nombreuses entreprises se sont recentrées sur des logiques classiques de survie, où le court terme et la rentabilité priment*. » Citons également le fait que certains sujets de RSO demandent un minimum de maîtrise scientifique pouvant réfréner certaines ardeurs. Le changement peut également être perçu comme une remise en cause et donner lieu à une « *position d’évaluation* » (Landau, 2020) pouvant être pénible à gérer.

Certains freins sont de nature collectif et sociaux. Le premier, très connu et cité précédemment, est celui de « l’effet spectacteur ». Cet effet correspond à un réflexe humain qui serait celui de se sentir moins concerné par une situation si nous sommes entourés de plusieurs personnes la vivant avec nous. Autrement dit, nous réagissions plus (à 80%) si nous sommes témoin d’une situation considérée comme grave en étant seul que si d’autres personnes nous entourent (30%) (Van Laethem, Josset, 2020). Or, les grands sujets sociétaux constituant les thèmes de la RSO (égalité sociale, respect de l’environnement, gestion des dérives etc.) sont l’archétype des situations qui concernent tout le monde… Et donc jamais personne. En effet, notre responsabilité est tellement divisée qu’elle en devient extrêmement faible à l’échelle individuelle, laissant quasiment tout le monde compter (in)consciemment sur les autres.

Les coûts du changement, explicités plus tôt à l’échelle individuelle peuvent être également ressentis à l’échelle du groupe. L’exemple le plus probant est certainement l’histoire de tous ces individus ayant souffert d’une innovation révolutionnaire à l’échelle sociétale ; ceux qu’on appelle les « laissés pour compte » du changement, n’ayant pas pu s’adapter à ce changement. Lors de la révolution industrielle de la fin du 19ème et du début du 20ème siècle, nombre de paysans se sont appauvris, n’ayant à l’époque pas la capacité de changer leurs méthodes de productions. Dans les années 80, un grand nombre de commerçants locaux ont vus éclore partout en France et dans le monde, les grands groupes de distributeurs qui ont progressivement diminué leur rôle social. Ce coût du changement peut aussi être ressenti à l’échelle d’une région, tels les Hauts de France, qui ont beaucoup souffert de la désindustrialisation française. Ces coûts sociaux et économiques peuvent être également ressentis à l’échelle d’une organisation. Pour les autres salariés, voir arriver des responsables RSO, porteurs de nouvelles missions, peut apporter un sentiment de remplacement sur des missions déjà définies, du fait de l’aspect transversale de la RSO.

Dans une dernière sous-partie sur les barrières cognitives au changement, nous présenterons le cas de nos réactions face au changement climatique, cas d’école pour décrire et comprendre les barrières psychologiques qui nous assaillent face au besoin de changement.

#### **2.2.3. Les 12 discours de l’inaction**

Un article récent (2020) écrit par des chercheurs de Cambridge[[18]](#footnote-18) en Angleterre retrace les discours promulgués face aux enjeux climatiques et qui expliquent nos retards sur les politiques plus vertueuses. En effet, face à cette crise, de nombreux arguments sont avancés pour justifier nos inactions : ces chercheurs en ont identifié douze qu’ils ont regroupés en quatre thèmes principaux : « *Les discours imposant un retard peuvent être regroupés selon qu’ils : (1) réorientent la responsabilité ; (2) incitent à des solutions non-transformatrices ; (3) mettent l’accent sur les inconvénients des politiques climatiques ; ou (4) abandonnent le changement climatique*[[19]](#footnote-19) ». Tout au long de la présentation de ces discours, l’objectif ne sera pas d’expliquer en quoi ils sont intéressants ou en quoi ils sont au contraire réfutables mais bien de comprendre quels processus psychologiques agissent en arrière-plan et amènent à ces réflexions.

Sur la redirection de la responsabilité d’abord, plusieurs discours se dégagent. Globalement, l’ensemble de ces discours est la conséquence d’un biais collectif à l’inaction, appelé l’effet spectateur, que nous avons décrit dans la partie précédente. Il y a tout d’abord la redirection de la responsabilité sur les individus : chaque petit geste compte, oui, mais cela redirige alors la responsabilité en niant le besoin d’un changement systémique. Il y a également l’argument qui voudrait que comme la France ne représente qu’1% des émissions, alors nous ne sommes pas tant concernés et enfin l’argument selon lequel si nous sommes les premiers à agir, les autres ne changeront pas et nous nous ferons alors dépasser sur des sujets de compétitivité. Ces discours représentent tous notre peur d’être ceux qui entament le changement, par peur des conséquences et peur qu’elles ne s’appliquent alors qu’à nous. Ces discours sont la représentation de l’effet spectateur et d’un autre biais cognitif fort : celui de la comparaison sociale. Ce biais influe considérablement notre capacité à changer et rejoint les réactions psychologiques du biais social.

Le second thème représente les fausses solutions retardant la mise en œuvre réelle du changement. C’est également un frein classique au changement : y aller par étapes non significatives, contourner le problème afin d’avoir le sentiment de changer les choses, sans en changer vraiment. Sur le sujet du changement climatique, il y a par exemple l’optimisme technologique, qui voudrait que les technologies futures nous sauvent. Cette idéologie repose donc sur l’idée selon laquelle le génie intellectuel humain serait plus grand que les limites physiques de notre planète, les ressources de la planète étant pourtant le premier carburant à notre capacité à réfléchir, étudier, tester, produire du savoir. Ce que l’article nomme « *All talk, little action* » représente ces discours selon lesquels nous allons faire, nous faisons ; mais qu’en est-il réellement derrière ? Enfin, il existe des argumentaires selon lesquels restreindre quelqu’un, a pour effet au contraire de l’inciter à faire l’opposé. Ce dernier argument représente un biais de notre cerveau qui voudrait poser des vérités négatives avant même qu’elles n’arrivent, excluant la possibilité que pourraient posséder les interlocuteurs pourraient comprendre la restriction.

Le troisième thème trouve écho dans certains discours du deuxième, insistant sur les aspects négatifs de la transition écologique plus que sur sa nécessité. Il est en effet plus facile pour le cerveau humain d’identifier des contraintes au changement et ainsi mettre en place des stratagèmes dans l’optique d’éviter ce changement. Par exemple, le fait de changer sans vraiment le faire, en argumentant sur la nécessité de contenter chacun. Prenons le cas d’un responsable RH souhaitant remanier l’organisation structurelle de l’entreprise afin d’être plus efficient, mais souhaitant écouter les revendications de chaque salarié. Après avoir recueilli les avis de chacun, il y a fort à parier qu’aucune disposition structurelle ne saura répondre à chacune de leurs attentes. Changer représente alors le fait de prendre une décision non-conforme à l’ensemble des avis et peut alors être repoussé. Un autre discours serait celui selon lequel les pauvres seront les premiers à souffrir de ces actions en faveur du climat – notamment sur le coût de l’essence -, discours ignorant le fait que l’objectif des personnes défendant la mise en place d’une taxe sur l’essence n’est pas de consommer de l’essence plus chère mais de baisser la consommation, en agissant toujours systémiquement pour que cela ait du sens.

Le dernier thème, pouvant être le résultat de l’ensemble des argumentaires ci-dessus, est l’abandon. Dans le processus de décision face à une situation de changement, il représente le moment où l’on décide, justement, de ne pas changer. Pour le réchauffement climatique par exemple, les discours catastrophiques comme « c’est trop tard » ou « cela ne sera jamais assez », comme s’il existait un point de non-retour climatique derrière lequel aucune action n’aurait alors de conséquences, sont récurrents. Trop et Liberman (2008) l’expliquent ainsi : « *Cette mise à distance peut s’expliquer par la recherche de protection d’une identité en situant les problèmes « éloignés de soi » dans le temps et dans l’espace. De surcroît, elle permet de se rassurer et de se protéger de sentiments inconfortables liés à la prise de conscience d’une nécessité de modification des conduites et modes de vie*. » On peut prendre l’exemple d’un individu étant installé dans un travail qui ne lui convient pas, mais se persuadant qu’il est trop tard pour en changer, imaginant alors un contrat invisible qui le relie indéfiniment à sa place actuelle et justifiant alors son inaction. Enfin, les discours selon lesquels le changement est impossible car les individus ne l’accepteront pas, qui représentent encore une fois le biais de l’esprit à trouver des obstacles avant que ceux-ci n’arrivent factuellement.

Nous avons dressé la liste des 12 discours d’inaction face au changement climatique, dans l’objectif de cerner les processus psychologiques sous-jacents à leur défense. Nous en avons répertorié plusieurs grands types : les biais sociaux (comparaison, refus d’isolement etc.), les biais négationnistes, liés en grande partie à la représentation des coûts et enfin les biais de représentativité (de notre responsabilité individuelle, des solutions possibles etc.).

Dans une troisième et dernière partie, nous allons sortir du prisme psychologique afin de nous concentrer sur les contraintes pratiques, à savoir tangibles, à la mise en place d’une politique de RSO. L’objectif à terme est de dresser une liste la plus exhaustive possible de l’ensemble des freins existant des deux natures : psychologique et pratique.

### *1.3. Les contraintes pratiques à la mise en place d’une politique RSO*

Avant de rentrer dans cette dernière partie de notre chapitre théorique, il convient d’expliquer ce que nous entendons par contraintes pratiques. Nous avons voulu dans ce mémoire diviser en deux grandes catégories les processus empêchant la mise en place d’une politique RSO : ce qui relevait de nos barrières psychologiques, autrement dit des freins que nous créons nous-mêmes du fait de nos représentations et ce qui relève de nos contraintes pratiques, à savoir l’ensemble des manques matériels, logistiques, techniques, organisationnels ou encore budgétaires qui apparaissent à partir du moment où nous avons contrés les barrières psychologiques. Le Larousse définit l’action de contraindre comme le fait de « *forcer quelqu’un à agir contre sa volonté* ». À la différence des barrières psychologiques, les contraintes relèvent donc de réels manques qui empêcheraient un collaborateur d’agir alors même que ce dernier souhaiterait le faire.

Les freins financiers représenteraient à eux seuls 36% des principaux freins à lever pour que la RSO s’impose comme un sujet majeur au sein des organisations[[20]](#footnote-20). Nerf de la guerre, les contraintes financières sont communes à l’ensemble des projets, au-delà de la RSO, dans beaucoup de structures. Cela étant, la RSO n’étant pas considérée comme un département agissant pour la viabilité des missions premières de l’organisation, l’arbitrage budgétaire sera rarement en son avantage. D’autant plus que si certaines politiques RSO peuvent s’avérer efficaces économiquement (baisse des coûts, mélioration de l’image permettant d’augmenter les bénéfices), le lien entre les deux notions reste difficilement traçable. En 2003, Margolis et Walsh ont tenté d’examiner l’ensemble des études sur le sujet et constatent : « *Depuis 1972 pas moins de 127 études empiriques ont examiné́ le lien entre performance sociale et environnementale et performance économique et/ou financière. La plupart des auteurs notent qu’il est très difficile de trancher sur le lien et la nature de la relation entre ces deux types de performance*. ». Ainsi, au-delà du manque de budget, c’est surtout le manque de visibilité sur le retour sur investissement qui va remettre en cause un engagement.

L’une des contraintes pratiques qui est régulièrement relevée également est le manque d’expertise sur le sujet. Doumagay Donatienne Moskolaï, Victor Tsapi et Jules Roger Feudjo parlent « *d’absence ou d’insuffisance de connaissances du concept* » et de « *non-disponibilité des compétences en interne* »[[21]](#footnote-21). Ce manque de connaissances à la fois théoriques et techniques influe sur la volonté des collaborateurs à s’emparer de ce sujet, considérant le temps passé à se former pouvant être utilisé ailleurs de façon plus efficiente, sur un sujet déjà maîtrisé. Dans le milieu sportif, le manque de discours d’engagement des athlètes sur ces enjeux en est un bel exemple. Les sportifs, ne souhaitant pas parler d’un sujet qu’ils ne maitrisent pas complètement et se sentant illégitimes d’en parler du fait de leur mode de vie, ne s’engageraient pas publiquement. La même chose est observée à l’échelle organisationnelle d’une structure, le manque d’expertise se matérialisant par le manque de ressources humaines à 100% dédiées au sujet et le manque de prise de décisions tranchées : « *Les décisions dites fondées sur la soutenabilité semblent, par leur aspect très long-termiste, soumises à un haut niveau de complexité et d’incertitude* » (Van Hoorebeke, 2014). Les décisionnaires, ne maîtrisant pas tous les tenants et les aboutissants du sujet et manquant d’exemples des effets à long terme d’une prise de décision soutenable, sont enclins à des calculs coûts-avantages complexifiés : « *La prise de décision fondée sur la soutenabilité peut être vue comme soumise à une obligation d’anticipation à très long terme dont la linéarité n’est pas assurée, supposant une adaptativité, – une prise de risque souvent peu évaluable, – une compilation d’émotions ressenties et de choix rationnels liés à la confrontation des expériences passées et à l’urgence imposée par l’environnement et l’actualité, enfin, – une non familiarité décisionnelle et une complexité imposée par le principe même de développement durable* » (Van Hoorebeke, 2014).

L’une des contraintes pareillement très prégnante sur les sujets de RSO est une contrainte d’ordre politique. Un collaborateur travaillant sur ces sujets peut en effet, selon les maturités de chaque organisation, être seul ou tout au plus dans un service composé de peu de salariés. Ainsi, l’isolement peut être important et le manque de soutien hiérarchique peut relever d’une contrainte pratique considérable, empêchant les sujets RSO de dépasser les sphères opérationnelles. Dans une tribune réalisée par Cécile Colonna d’Istria en 2015, qui visait à s’interroger sur les raisons pour lesquelles la RSO ne relevait pas d’un enjeu stratégique majeur des entreprises, le manque de soutien hiérarchique en était l’une des causes : « *Le principal frein des entreprises est structurel, lié à un manque d'engagement ou de soutien du top management à la RSE* ».

Rajoutons à ce manque de visibilité dans les sphères décisionnelles un besoin pour le collaborateur de rentrer dans les sphères sociales, pour lequel les sujets de RSO ne sont pas toujours facilitants car considérés soit comme trop peu stratégique, soit ou en plus trop contraignants : « *Il est très difficile, pour un acteur isolé, de réduire les dysfonctionnements découlant de cette routine bureaucratique, sous peine de s’exposer à l’hostilité́ des autres acteurs ou de dégrader le climat social* » (Barouch, 2011). La place du salarié travaillant sur ces questions peut ainsi être plus délicate car considérée comme moins légitime, ou moins claire, par ses collègues.

Enfin, une contrainte pratique forte est le manque de visibilité sur les impacts des politiques de responsabilité sociétale. Cécile Colonna d’Istria, toujours dans cette même tribune, affirme qu’« *en 2015, 44% des entreprises pointent le manque de retour sur investissement de la RSE qui freine leurs actions dans ce domaine* ». Ce manque de gains visibles représente un enjeu majeur car si la volonté d’entreprendre des politiques de ce type augmente au fur et à mesure du basculement de l’opinion et de la sensibilité collective sur ces sujets, la régularité et la continuité des actions est essentielle pour assurer la pérennité de ce service. Or le manque de retour sur investissement, qu’il soit monétaire, marketing ou lié à la reconnaissance du travail fourni par les salariés, peut amoindrir les volontés, qui n’auront alors été qu’une réaction à l’évolution de l’avis social.

Pour conclure sur cette dernière partie théorique focalisée sur la notion de changement et l’ensemble des barrières et contraintes pouvant influer sur sa mise en œuvre au sein d’une organisation, il s’agit de nuancer la différence entre ces deux notions. En effet, si les unes sont considérées abstraites et les autres concrètes, en réalité les contraintes pratiques ne sont en grande partie que le reflet des barrières psychologiques : le budget manque car dans mon esprit, la RSO n’est pas un service vital à la survie de mon organisation ; les ressources humaines ne sont pas présentes car dans mon esprit, l’investissement humain est une prise de risque trop importante ; les projets RSO ne sont pas portés au niveau décisionnel car dans mon esprit ; le oui n’est pas une option. Une étude anglaise indique qui plus est qu’un esprit épris d’une barrière aura tendance à vivre les autres de concert : « *Nos observations ont indiqué que les différents obstacles se chevauchent souvent [...] pour exacerber les contraintes à la mobilisation*.[[22]](#footnote-22)» (Traduit de l’anglais ; William F. Lamb, and all, 2020).

Tout changement positionne l’esprit humain et les organisations – qui ne sont rien d’autres que des agrégats d’esprits humains – face à « *une remise en cause et un renouvellement des pratiques, des habitudes, des conforts, des repères et c’est principalement ce point qui constitue la pierre d’achoppement. Car ces remises en question ont un impact sur tous les domaines de la personne. Et c’est ce qui constitue le rouage principal de la résistance interne, individuelle d’abord et collective ensuite, parce qu’il existe une ambiguïté fondamentale entre l’envie de changer et la peur**de changer*. » (Marsan, 2008).

Dans ce cadre théorique, constituant le premier chapitre de ce mémoire, nous sommes revenus en premier lieu sur le terme de RSO, de son origine historique, légale : nous l’avons avons étudié tout d’abord de façon générale puis en précisant sa prise en main dans le milieu de notre cadre d’étude, à savoir le mouvement sportif fédéral. Cela nous a permis de comprendre que la RSO est un sujet ancien mais sans cesse redéfini et que le mouvement sportif fédéral commence seulement à s’en emparer, ayant longtemps considéré que cela ne composait pas l’une de ses missions. Dans un second temps, nous avons étudié la notion de changement, ses définitions et nous nous sommes penchés sur ce qui pouvant freiner et/ou contraindre ce changement, en traitant le sujet d’un point de vue psychologique et managériale. Cela nous a permis de nous rendre compte que ces deux champs étaient finalement très liés. Toutes ces notions théoriques viennent donc abonder notre second chapitre, empirique et lié à une méthode d’étude. Ce cadre théorique nous aura finalement permis de comprendre les contours d’un sujet considéré récent mais qui ne l’est pas tant et de comprendre les enjeux de sa prise en main, avec les difficultés qu’elle pose.

Dans le second chapitre, nous allons grâce à une méthodologie que nous préciserons, nous pencher sur le cas de la Fédération Française de Montagne et d’Escalade, avec pour objectif de vérifier si ces apports théoriques se révèlent présents dans la vie quotidienne d’une organisation sportive fédérale et de ces enjeux. Il s’agira à terme de comprendre comment ces contraintes peuvent être gérées voire dépassées.

# CHAPITRE EMPIRIQUE

## **1.** MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

### *1.1. Rappel de la problématique et des hypothèses*

Notre question de recherche ainsi que nos différentes hypothèses se sont construites grâce à une méthode empirico-inductive, à savoir une méthode où nous laissons nos différentes expériences d’observation au moment de notre stage nous questionner sur notre problématique et ses hypothèses. Ainsi, nous sommes partis des faits et nous les avons laissés eux et leurs données constituer notre démarche. Nous avons souhaité comprendre comment traiter et expliquer ces données brutes. Notre constat fut le suivant : la RSO est un enjeu nouveau pour les fédérations, alors que notre champ théorique nous apprend que ces sujets ne le sont pas. De fait, quels sont les processus qui ont empêché sa mise en place et la freine actuellement ? Nous rappelons ainsi notre problématique :

***Dans quelle mesure existe-t-il des freins à la mise en place d’une politique de responsabilité sociétale au sein d’une organisation fédérale sportive ?***

Grâce aux prémices de nos observations, nous avons pu dessiner des hypothèses que nous rappelons également ici :

**H1 : Il existe dans le système fédéral sportif des contraintes liées à la mise en place d’une politique de responsabilité sociétale qui sont globales à l’ensemble des organisations.**

***H1.A. Les fédérations sportives font face à des contraintes pratiques les empêchant de s’engager dans une politique RSO, à l’instar de l’ensemble des organisations.***

***H1.B. Les ressources humaines peuvent adopter des comportements d’évitement dû à des biais cognitifs.***

**H2 : Il existe des contraintes spécifiques liées à la mise en place d’une politique de responsabilité sociétale dans le monde sportif fédéral.**

***H2.A. Le système sportif et olympique tel qu’il est organisé crée une dépendance hiérarchique empêchant la mise en place d’une politique de responsabilité sociétale ambitieuse.***

***H2.B. Les exigences et l’organisation de la haute performance sportive ne permettent pas de mettre en place une politique de responsabilité sociétale cohérente.***

L’hypothèse H1 a été construire grâce à notre recherche théorique. S’ils existent théoriquement ces barrières et ces contraintes et qu’ils nous semblent au premier abord qu’elles existent également sur le terrain. L’hypothèse H2 repose quant à elle sur notre observation participante. Notre recherche empirique a pour rôle de confirmer ou d’infirmer ces deux hypothèses.

### *1.2. Stratégie de recherche et protocole*

#### **1.2.1. Stratégie de recherche**

Ce second chapitre, empirique, va nous permettre par le biais d’une observation monographique de la Fédération Française de Montagne et d’Escalade et d’entretiens qualitatifs, de mettre en lien nos apports théoriques à la spécificité de la fédération sportive, afin d’avoir une vision plus ancrée dans un contexte spécifique. Nous analyserons ensuite ses résultats afin d’en déduire des réponses à nos hypothèses précédemment énoncées en introduction et rappelées précédemment, avant de conclure.

En premier lieu, afin de bien comprendre les enjeux qui sous-tendent notre questionnement, il s’agira d’échanger avec des professionnels extérieurs à notre lieu d’étude sur nos notions théoriques et empiriques afin de mieux préparer nos entretiens avec les collaborateurs interne à la FFME. Nos entretiens avec des collaborateurs internes seront assez limités en nombre, pour deux raisons : tout d’abord, le poids relativement restreint de nos questions au sein de l’organisation fédérale. Les personnes pouvant répondre à nos interrogations sont donc limitées. La seconde raison est qu’il nécessite selon nous trois éclairages : politique, avec un élu ; opérationnel, avec une salariée et enfin directionnel avec la directrice de la FFME. Cependant, à cela s’ajoutent 15 entretiens déjà réalisés dans le cadre de nos missions internes à la fédération, directement liés à nos questionnements. La réalisation d’un stage au sein de la structure constituera quant à elle une opportunité de récolter des informations qui n’auraient pas été énoncées lors des entretiens.

#### **1.2.2. Protocole de recherche**

Nous avons choisi de réaliser une observation monographique de la fédération française de montagne et d’escalade. Fédération de taille moyenne haute (plus de 100 000 licenciés), la FFME possède plusieurs caractéristiques propres rendant son observation particulièrement intéressante :

* Tout d’abord, elle est une association de loi 1901 possédant les caractéristiques d’une fédération sportive française : gestion de multiples clubs, dépendance au CNOSF et au CIO sur certains points, assujettie à la surveillance mais également bénéficiaire du soutien de l’État sur d’autres ; délégataire d’une mission de service public, la FFME est traversée par différents enjeux et un environnement polymorphe qu’il est intéressant d’étudier pour comprendre les caractéristiques de la mise en place d’une politique RSO en son sein.
* La FFME est une fédération de taille moyenne haute, possédant à la fois quelques caractéristiques d’une grande fédération, comme la Fédération Française de Football (FFF) ou celle de basket (FFBB) – dans une moindre mesure que ces dernières -, par le biais de son sport phare, à savoir l’escalade : haut niveau, médiatisation importante, partenaires, fidélité des licenciés ; mais aussi des caractéristiques propres aux très petites fédérations. Effectivement, la FFME coordonne six sports : l’escalade ; mais aussi l’alpinisme, le ski alpinisme, le canyoning, la randonnée montagne et la raquette à neige. Or, ces sports – même s’ils ont des niveaux hétérogènes – sont bien moins développés et connus du grand public. Ainsi, la FFME fait face à des enjeux de petites fédérations : développer un sport, acquérir un public, trouver des sponsors, gérer des contraintes très locales.
* La FFME est traversée par des bouleversements actuels la positionnant comme l’une des fédérations françaises sportives les plus en mouvance. Nouveau sport olympique depuis Tokyo 2020, l’escalade ne cesse de grimper dans les sondages : plus de pratiquants, plus de licenciés, plus de construction de salle, plus d’acteurs, plus de médiatisation. Les sportifs de haut niveau français, jusque-là faiblement connu du public, ont acquis une notoriété et le soutien de la France lors des Jeux de Tokyo. La FFME doit donc faire face à une nouvelle image avec des conséquences sur l’exigence, la demande, la perception de son sport. Mais ce n’est pas la seule caractéristique de la fédération : elle fait également face à un changement juridique important, menaçant parfois la pratique en site naturel d’escalade (SNE). En effet, après un accident de deux grimpeurs (l’affaire Vingrau), la FFME a été condamnée pour « responsabilité sans faute ». Les conséquences budgétaires contraignent la fédération à revoir son système de conventionnement des SNE. En effet, désormais, ces derniers seront conventionnés par les collectivités locales, ou des acquéreurs privés. D’autres changements traversent la FFME : réflexion sur l’emploi, de plus en plus en tension avec un manque de professionnels ; des mouvements internes importants ou encore des réflexions sur ce qui fait l’identité fédérale. Ces caractéristiques, qui viennent s’ajouter aux transformations globales du monde sportif (crise des prises de licences, des bénévoles, professionnalisation, hausse de la concurrence, pratique auto organisée etc.) la positionnent dans une période particulièrement intéressante pour analyser la mise en place d’une stratégie de RSO.

L’observation monographique se déroulera sous plusieurs angles :

* Tout d’abord, par intégration pure en tant que collaboratrice. En effet, nos missions de stage étant tournées exclusivement vers ce sujet, nous avons pu pendant six mois être au cœur des processus liés à la prise en compte de la RSO au sein de la FFME. Cette observation participante vise donc à cerner les processus organisationnels mais également échanger de façon informelle avec l’ensemble des collaborateurs afin de comprendre plus profondément les processus sous-jacents aux différentes évolutions de prise en compte (ou de non-prise en compte) de ces sujets. Cette observation donne lieu à la tenue d’un journal de terrain.
* La tenue d’une fiche de recensement des projets, auxquels nous avons été intégrés ou non, visant à retranscrire leur évolution et leur état actuel, afin d’avoir une vision générale de l’évolution du sujet au sein de la FFME.
* L’observation d’un événement fédéral. L’objectif est de répondre précisément à l’hypothèse H.2.(B), à l’aide d’une grille d’observation.

Afin de compléter notre observation participante, nous avons choisi de réaliser une étude qualitative basée sur la réalisation d’entretiens. En effet, ces derniers permettent d’appréhender plus en profondeur et en finesse des nuances difficilement perceptibles lors d’une étude quantitative. Les questionnements étant fondés sur la recherche de contraintes, ces dernières relèvent de la perception des professionnels de terrain. Ainsi, il nous a paru plus pertinent de nous concentrer sur l’échange avec les professionnels, plus fidèle à la réalité quotidienne, que sur une étude chiffrée. De plus, notre choix s’étant porté sur une observation monographique de la FFME, il semble plus pertinent de réaliser une étude précise, quand une comparaison entre l’ensemble des fédérations aurait pu donner lieu à la réalisation d’une étude quantitative. Le choix des personnes rencontrées s’est fait en prenant à la fois en compte leur rôle par rapport à notre questionnement de mémoire mais également la disponibilité de chacun et le tableau d’entretien présenté ci-dessous est donc le résultat d’une chaîne à la fois de réflexion mais également d’opportunités.

### *1.3. Tableau et guides d’entretien*

#### **1.3.1. Tableau d’entretien**

L’ensemble des entretiens réalisés sont présentés dans le tableau ci-dessous :

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **IDENTITÉS** | **FONCTIONS** | **ORGANISMES** | **TYPE D’ENTRETIENS** | **DATE ET DURÉE** |
| Didier Landau | Formateur psychologue social, éducation et santé | Indépendant | Entretien exploratoire | 3 mai 22  1h15 |
| Maël Besson | Expert en transition écologique et RSE dans le monde du sport | Indépendant | Entretien exploratoire | 6 mai 22  1h |
| Michaël Ferrisi | Fondateur d’Écolosport, Freelance | Indépendant | Entretien exploratoire | 2 mai  1h |
| Hugues Relier | Directeur Performance Sociale | Fédération Française de Badminton | Entretien exploratoire | 15 juin 22 1h |
| Sylvie Viens | Chargé de mission activités, ancienne directrice adjointe et directrice vie territoriale | Fédération Française de Montagne et d’Escalade | Entretien semi-directif | 15 Mai 22  1h10 |
| Anne Grospeillet-Quintin | Directrice générale | Fédération Française de Montagne et d’Escalade | Entretien semi-directif | 19 juillet 22  40mn |
| Claude Fulconis | Ancien élu « développement durable » | Fédération Française de Montagne et d’Escalade | Entretien semi-directif | 28 juin 22  1h |

Quatre entretiens ont été réalisés avec des professionnels extérieurs à la fédération. Ils ont une visée exploratoire, visant à mieux comprendre les enjeux de notre recherche et ainsi de à mieux préparer les questionnements posés aux professionnels évoluant à la FFME. Trois entretiens ont été réalisés au sein de la FFME : le premier est une vision salariale opérationnelle, avec Sylvie Viens qui a travaillé sur ces sujets pendant une dizaine d’années ; le second est une vision salariale directionnelle avec l’actuelle directrice de la fédération et le dernier est une vision politique avec Claude Fulconis, élu à la fédération sur ces enjeux pendant huit ans. En plus de ces entretiens, nous avons réalisé 15 entretiens interne dans le cadre de l’élaboration d’un état des lieux de la prise en compte de ces sujets à la fédération : définition de la RSO, les projets, ce qui a été mis en place/ce qui n’a pas été fait, les contraintes, les leviers, les attentes de chacune et chacun.

#### **1.3.2. La grille d’entretien**

La grille d’entretien a pour objectif de nous guider lors des entretiens semi-directifs réalisés. Cette grille a donc pour vocation d’être directive sans pour autant nous restreindre : elle ne constitue pas une liste exhaustive de questions et nous précisions à chaque début d’entretien qu’il est possible à tout instant pour la personne interrogée d’aborder un sujet si elle le souhaite. Les contraintes temporelles de chacun et leurs différents rôles ont d’ailleurs expliqué une partie des modifications apportées à la grille.

Cette dernière est organisée en 5 parties :

* La présentation du parcours personnel :

Il s’agit ici de revenir succinctement sur le parcours du professionnel interrogé. L’objectif est à la fois de mettre à l’aise l’interlocuteur, afin de permettre une conversation de confiance et de comprendre les enjeux de son positionnement dans l’organigramme fédéral, afin de prendre du recul sur ses hypothétiques prises de position.

* La perception personnelle de la RSO :

Cette partie a pour objectif de comprendre quelle perception de notre sujet le professionnel interrogé possède. Plusieurs points de vue sont abordés : historique, managérial et strictement sportif. Les enjeux de cette partie sont donc à la fois descriptifs et analytiques. Nous cherchons ici surtout à mettre à l’épreuve notre première hypothèse et de vérifier si nos recherches théoriques sont vérifiables dans les faits. Cette partie constitue le moment où le professionnel interrogé expose le plus son *avis*.

* Les spécificités du monde sportif et leurs influences sur la RSO :

L’enjeu de cette partie est exclusivement analytique et vise à réfuter ou confirmer notre seconde hypothèse. Nous souhaitons dans cette partie revenir sur les particularités du fonctionnement fédéral sportif (processus décisionnel, organigramme, responsabilités historiques etc.). Cette partie constitue le moment où le professionnel interrogé expose le plus son *expérience*.

* Les contraintes existantes au changement :

Avec un objectif de prise de recul, cette partie est plus générale. Les personnes interrogées reviennent sur leurs expériences professionnelles, qui ne sont pas toujours liées aux sujets traités lors de cette recherche, dans l’objectif d’identifier ce qu’ils considèrent comme contraignant la prise de position au changement. Cette partie vient vérifier s’il est possible de corroborer les écrits scientifiques de notre revue de littérature sur la résistance au changement.

* L’ouverture du sujet :

Dans cette dernière partie, il a été demandé à l’ensemble des professionnels interrogés s’ils souhaitaient revenir sur des points particuliers. Ce fut l’occasion pour eux d’émettre des ouvertures, des limites, des interrogations ou encore des encouragements, le tout permettant d’enrichir nos questionnements.

#### **1.3.3. Les limites de notre méthodologie de recherche**

Nous reviendrons sur les limites de notre recherche de façon plus globale en conclusion, nous attardant ici seulement sur les limites méthodologiques de façon plus synthétique. Il convient tout d’abord de rappeler qu’une méthode d’observation immersive peut toujours laisser place à une part de subjectivité induite par l’investissement quotidien au sein de la structure observée. Si à chaque instant consacré à la recherche la prise de recul aura été de mise, les affects doivent être pris en compte.

De plus, le choix d’entretien qualitatif peut toujours être le lieu de discours prudents, bien que le choix de se porter sur des entretiens individuels ait été fait pour contrer une partie de ces effets, notamment étant donné notre position de personne missionnée au sein de la structure sur ces enjeux. Il peut parfois être ardu de dire l’entièreté de nos avis face à une personne entièrement engagée sur les sujets abordés.

Dans cette première partie de notre second chapitre, nous avons présentés notre méthodologie de recherche et justifié nos choix d’enquête. Dans une seconde partie, nous aborderons notre analyse après étude des données, en revenant sur le rapport de la fédération française de montagne et d’escalade à la RSO et les contraintes que cette dernière vit dans sa mise en œuvre, en généralisant nos propos sur l’ensemble des fédérations sportives. À la suite de cette partie analytique, nous ouvrirons notre sujet en précisant les opportunités qui s’offrent aux fédérations sur la prise en main de ces sujets et nous aborderons les limites de notre étude, avant de conclure en répondant à nos hypothèses et à notre problématique.

## **2**. LA FEDERATION FRANÇAISE DE MONTAGNE ET D’ESCALADE ET SA RESPONSABILITÉ SOCIETALE

### *2.1. L’identité fédérale en question*

Mettre en place une politique de responsabilité sociétale revient à se poser la question de ce qui fait notre responsabilité face à notre environnement. Il s’agit pour une structure dont les objectifs intrinsèques sont construits depuis sa création de s’interroger sur ce que l’on peut (dé)faire pour que cela aille dans un sens plus responsable. Mais au regard de qui, pour qui, dans quel but ? Ces interrogations ad hoc, étroitement liées à la mise en place d’une stratégie de responsabilité sociétale, visent à s’interroger sur l’identité même de notre organisation, en faisant face à certains obstacles et freins naturels.

#### **2.1.1. La difficulté à posséder une vision commune**

La construction d’une vision commune et partagée est le résultat d’un travail de fond, significatif par sa durée et sa fragilité. Elle est sans cesse à redéfinir et nécessite des rapports de forces équilibrés qui permettent d’obtenir une certaine stabilité. Lorsque cette stabilité est bousculée par l’ajout de visions différentes – même éphémères –, certaines résistances peuvent apparaître. Nul doute que la mise en place d’une politique de responsabilité sociétale, si elle n’est pas à l’origine de cette fragilité, risque de l’accroître et de cristalliser des tensions déjà opérantes.

La responsabilité sociétale des organisations est une notion polymorphe qui, nous l’avons vu lors de notre recherche théorique, n’est pas comprise de la même façon et ce depuis qu’elle est apparue. Désaccord sur ce qu’elle enveloppe, ses finalités, ses enjeux, l’intensité et la sincérité qui doivent y être mises, la définition même n’étant pas arrêtée. Être responsable face à son environnement est un concept si large de sens qu’il est propre et intime à chacun et qu’il est nécessaire d’y apporter des théories et outils communs. Ainsi, plusieurs schémas se dessinent, qu’Anne Grospeillet-Quintin, directrice de la FFME, résume ainsi : la RSO est une « *thématique à décliner qui est vécue (…) soit comme une contrainte, soit comme une opportunité soit comme une réalité* ». Derrière cette vision, c’est la résistance, le pragmatisme et le volontarisme[[23]](#footnote-23) qui se dégagent et s’imposent comme trois points de vue qui se percutent. Nous sommes ici face à trois façons d’aborder le sujet qui peuvent cohabiter à l’intérieur même d’une organisation, créant un rapport de force et un jeu d’acteurs donnant lieu à de constantes négociations internes. La réfraction consiste à refuser de voir en la RSO un sujet stratégique ; interrogeant parfois son utilité, parfois sa sincérité, parfois son efficacité, parfois même les trois. Le réfractaire construira des schémas de résistance constituant à voir uniquement les aspects négatifs des projets proposés ou changements impulsés, adoptant un mutisme assumé. Le volontariste, à contrario, est un individu personnellement touché par les enjeux qui entourent la RSO et qui ne s’engagera pas dans cette voie par persuasion de réussite mais par assurance de sens. L’individu pragmatique constitue peut-être le plus complexe car ce dernier se situe entre les deux, sans vraiment être persuadé du sens ni persuadé de l’inverse. L’individu pragmatique verra en la RSO une opportunité : de développement, de gains financiers ou encore d’image. Il utilisera et développera la RSO pour ce qu’elle peut apporter et non pas ce qu’elle représente. À l’heure actuelle, le pragmatisme prime encore sur le volontarisme. Interrogé sur l’évolution de la vision commune de la RSO, Michaël Ferrisi, spécialiste sport et écologie, assure qu’elle est à « *l’image de la société* », avec différents niveaux de lecture. Les diverses représentations peuvent même parfois s’enchevêtrer à l’échelle individuelle du fait d’interférences personnelles. Hugues Relier par exemple, directeur de la performance sociale à la fédération française de badminton parle de son sujet comme d’« *un outil au service d’autres ambitions* », évoquant ici l’opportunisme du pragmatique, avec pourtant un volontarisme certain dans son discours. Si nous regardons l’histoire, s’il a toujours existé des trois, de manière globale la résistance semble avoir laissé place à un pragmatisme, passant d’une contrainte à un discours stratégique ; le volontarisme se développant encore timidement. À cette trichotomie s’ajoute une différence de vision dans la mise en œuvre : quand certains collaborateurs souhaitent prendre le temps d’élaborer une vision stratégique, d’autres ont besoin de propositions et de résultats concrets pour aborder le sujet.

Nous constatons en définitive que ces dissemblances sont le résultat de façons de penser disparates qui constituent le frein premier à la mise en place d’une politique de RSO. À cette réflexion, Claude Fulconis, ancien élu à la FFME sur le développement durable, pragmatise : « *Comment faire changer la réflexion des personnes ? C’est si dur* » et va jusqu’à citer Claude Lévi-Strauss « *une personne avec un état d’esprit ne peut pas comprendre une personne qui vit dans un état d’esprit différent* ». Au-delà de cette vision quelque peu fataliste, il y a cette crainte pour les acteurs du mouvement sportif de remettre en cause leur identité propre, ce pour quoi elle existe. Aujourd’hui, pour une fédération olympique, l’identité repose en grande partie sur le haut-niveau. Or la RSO et tous les sujets qu’elle englobe peuvent souvent y être opposés. Hugues Relier s’exprime clairement à ce propos : « *dans les territoires il y a encore cette idée aujourd’hui je pense que cela s’oppose un peu, ou en tout cas cette idée reçue qu’on ne peut que remplacer un modèle par un autre* ». C’est cette idée de remplacement qui freine, voire qui rend les sujets de RSO caducs dans l’esprit de certains. Pragmatisme il y a, la nécessité de prendre en main ces sujets faisant consensus, mais en réalité jusqu’où une fédération peut-elle aller dans cette réflexion sur ce qui fait son identité ?

#### **2.1.2. Remise en question : jusqu’où peut-on aller ?**

Jusqu’où peut-on aller dans la remise en question ?

Dans notre partie théorique, nous sommes revenus sur le rapport au changement, à l’échelle individuelle comme collective, constatant que l’une faisait l’autre. Le système sportif fédéral français est installé depuis bientôt un siècle, parfois accablé par le « *poids de l’histoire* » comme l’illustre Hugues Relier, construit sur des visions ancestrales mais durables et dont l’ancienneté semble faire la légitimité. L’inertie peut alors très vite s’imposer et plus elle dure, plus elle semble durer. Maël Besson, spécialiste et fer de lance du rapport entre le sport et l’environnement, ayant travaillé de nombreuses années au WWF, métaphorise : « *Plus tu t’investis dans quelque chose plus il est compliqué d’opérer un demi-tour et te dire que tu t’es trompé. C’est pareil lorsque tu prends une route, lorsque tu te rends compte que c’est la mauvaise, au lieu d’opérer un demi-tour, tu vas tenter un détour pour récupérer derrière, mais c’est plus long. Des gens qui ont construit toutes les réussites sociales et professionnelles sur la croyance qu’il faut avoir du matériel, encore plus d’argent, en dominant la nature, auront plus de difficultés à se dire « nous nous sommes leurrés depuis des décennies et tout ce qu’on a cru n’était pas bon* ». Ce constat tranchant est confirmé par l’expérience de Claude Fulconis au sein de la fédération « *c’est là qu’est toute la difficulté, dans le fait de se remettre en cause en permanence* ». Au-delà même de difficulté, on peut parler de douleurs pour certains, qui n’arrivent pas à gérer ces contradictions internes et réfutent la crise de sens.

Ainsi, les contraintes à la mise en place d’une politique de RSO constituent une représentation concrète d’une remise en question qui peut être ardue à gérer. Le système fédéral sportif actuel possède une vision de son cœur de métier axée sur la gestion du sport pour tous d’un côté et celui de la gestion du sport compétition de l’autre. S’en dégagent ainsi des métiers qui font identité (gestion de la compétition, gestion des équipes de France, échanges avec les clubs etc.) et d’autres qui font sens (gestion des infrastructures pour le développement de la pratique, mise en avant des actions, organisation interne etc.). Où se situe la RSO ? Quelque part ailleurs, dans ces métiers qui ne font pas l’identité, peut-être qui font sens ; mais nous l’avons vu précédemment, cela ne va pas de soi. Où situons-nous donc la RSO ? De fait, il y a le cœur de métier, les outils qui l’accompagnent et il y a le reste. Michaël Ferrisi résume ainsi : « *pour eux, ce n’est pas l’essence de leurs objectifs* ». Anne Grospeillet-Quintin ajoute d’ailleurs sa vision, qui vient corroborer ces propos : « *Là où c’est un peu plus compliqué avec la RSO c’est que pour contrebalancer ces angoisses et ses peurs, tu n’as pas forcément de caractère vital à le faire* », le terme « vital » prenant ici toute la mesure de nos propos. Si chaque changement, même sans rapport direct à la RSO, remet en question quelques habitudes, ces problématiques de responsabilité ont cette particularité de toucher à ce cœur de métier, à ce qui fait l’organisation même, comme a souhaité le souligner Hugues Relier : « *ce sont des interrogations globales à toutes les questions, mais là nous touchons à des changements profonds dans la vision et l’organisation que peut avoir une structure et dans sa finalité également. À partir du moment où l’on touche à ces fondements-là, c’est de fait encore plus criant* ». Prenons les sujets environnementaux, par exemple. Comment agir sur la problématique des transports, principale source d’émissions carbones de la pratique sportive, sans remettre ainsi en question l’organisation compétitive actuelle, ou encore l’accessibilité des sites naturels pour tous ? Maël Besson évoque la possibilité de repenser le sport localement, pratiquant ce qui est à notre disponibilité proche. Cette remise en question profonde et systémique revient à remettre directement en cause le cœur de métier des fédérations, qui souhaitent développer le sport pour tous : « *Que tu pratiques [l’escalade en site naturel] seulement si tu habites Fontainebleau ou si tu as une falaise à côté de chez toi… Cela signifie devenir une pratique interdite aux urbains… ça devient compliqué*. » admet Anne Grospeillet-Quintin. Est-ce vraiment la fin du sport pour tous que de repenser localement ? Disons plutôt que c’est la fin d’une ère de tous les sports pour tous. Notre société actuelle, avec le mode de vie qu’elle nous a inculqué, peut-elle s’y contraindre ? Que deviendrait alors l’identité fédérale ? Face à l’ampleur des questions posées, s’appuyer sur des exutoires est la réponse privilégiée.

L’homéostasie contemporaine sur ces sujets est liée à la force des habitudes et la peur de changer, car associée à une non-stabilité des systèmes. Didier Landau, psychologue et formateur spécialisé dans la psychologie sociale, explique : « *Chacun et chacune d’entre nous est plutôt à la recherche de forme de néostasie. Nous avons des modes de fonctionnement qui sont des modes de fonctionnement habituels, ce que certains appellent des zones de confort* ». Faire face à des contradictions difficiles à accepter entre nos besoins, nos envies et nos possibilités nous incite à jouer l’autruche. Cette forme de déni justifie une inaction et elle est exacerbée par la non-perception des gains directs au changement, principal inhibiteur du mouvement. Sur le changement induit par les sujets de RSO - d’autant plus pour le système sportif fédéral, non contraint légalement - Didier Landau admet « *les gains ne se traduisent pas immédiatement* » et ajoute « *C’est une mise en danger parce qu’on ne sait pas toujours ce que l’on gagne, alors que l’on sait toujours ce que l’on perd* ». Sur ce point, Anne Grospeillet-Quintin confirme une fois de plus ce propos, imputable à la FFME : « *Ce qui est vrai aussi c’est que si quelque part une action individuelle donnait des résultats rapides et individuels, je pense que les gens seraient plus prêts à se contraindre. Aujourd’hui tu es un peu plus obligé de croire*… ». Il est nécessaire actuellement, pour porter ces sujets, de faire comprendre ce que l’on a à y gagner, sans nécessairement parler de gains monétaires ou d’image. Le gain de sens, effectivement, peut aujourd’hui avoir du poids. De plus, il semble de plus en plus criant que les coûts futurs associés aux crises que vivra notre société, autant sur un plan environnemental que social, seront plus importants que les investissements d’aujourd’hui. La difficulté résulte dans le fait que ce dernier constat reste ardu à croire, à entendre, à comprendre. Tout réside dans le fait que les sujets de responsabilité traitent des enjeux de « *long terme (…) dont on ne mesure pas les effets forcément là, tout de suite* », conclut Didier Landau.

La question est alors la suivante : s’il est si complexe de remettre en question son identité fédérale, y a-t-il une réelle demande de la part de la fédération ? Est-on sûr, en réalité, de vouloir s’engager sur ses sujets ? À cette question, il nous est ardu de répondre après une recherche réalisée dans un temps contraint – 6 mois - mais le doute subsiste. Ce paradoxe n’est pas imputable à la fédération en elle-même mais bien à la société en général qui est « *terriblement ambivalente, elle réclame le changement et le refuse en même temps* », admet Didier Landau. Personne ne change si les gains associés au changement ne sont pas assez visibles et avant tout supérieurs aux pertes encourues. En définitive, pour qu’il y ait changement, il faut qu’il y ait une demande de changement, personne ne modifiant réellement et durablement ces comportements par la contrainte si l’intérêt n’y est pas compris. Didier Laudan corrobore d’ailleurs ce propos en assurant que « *la relation d’aide dit qu’on ne peut aider l’autre que s’il y a une demande. C’est le scénario de base*. » avant d’ajouter « *on ne change pas si nous n’avons pas une bonne raison de changer. L’individu comme le groupe, l’organisation, c’est toujours un peu plus d’économie psychique, mais aussi dans une certaine mesure financière. Il est toujours plus simple de considérer à faire un peu plus de la même chose*. » Peut-on ainsi considérer que la FFME demande réellement à changer ? Claude Fulconis, ayant travaillé sur ces sujets il y a quelques années, constate que « *sur la commission développement durable, cela ne débouche sur rien (…) C’est tombé un peu en désuétude, petit à petit*. » Cela étant, le constat est ancien et le mouvement actuel de la fédération possède un nouveau souffle sur ces problématiques. Ainsi, notre observation participante nous fait conclure que l’envie de changer se révèle plus présente. Existe-t-il cependant des caractéristiques fédérales empêchant, même avec une politique volontariste, le changement ?

#### **2.1.3. Les caractéristiques fédérales**

Nous évoquions quelques lignes au-dessus l’homéostasie des organisations, confirmée par Hugues Relier qui soutient que « *les organisations ne sont pas extrêmement agiles* ». Au-delà des barrières influant sur la volonté de changer, il semble subsister des contraintes pratiques au changement. Cela s’explique en partie par des réalités financières et de développement qui contraignent les fédérations sportives sur ses sujets et qui constituent des caractéristiques entravant le changement. Selon Anne Grospeillet-Quintin, les sujets de RSO vont « *télescoper de manière frontale les problématiques financières* » et l’identité fédérale ne peut être remise en question jusqu’à ce point : « *Il y est aussi de notre survie que de continuer de se développer pour offrir une pratique dans des lieux confortables, chauffés ou frais* » en ajoutant « *Tu auras toujours du mal à dire à une organisation qu’elle doit se tirer une balle dans le pied. C’est là que c’est contradictoire. À aucun moment tu ne limiteras, nous sommes plutôt dans une logique d’expansion, il n’y a aucune raison qu’on organise notre déflation. On ne va pas se faire hara-kiri malgré tout. C’est là que c’est très compliqué*… ». Or, il est évident que le changement recquiet toujours une participation financière. Ainsi, le coût du changement n’est pas que psychologique : il se retrouve également dans les lignes budgétaires. Sur ce point, les fédérations ont cette particularité d’être astreintes à un budget annuel voté lors des assemblées générales et qui ne peut évoluer qu’en cas de circonstances exceptionnelles. Or, nous avons constaté que la FFME est astreinte à un budget annuel limité au moment de notre observation, réduisant fortement nos marges de manœuvre.

Au-delà des contraintes financières, il existe une contrainte temporelle forte. Difficile de ne pas catégoriser les organisations actuelles par leur rapport au temps et à l’urgence. En effet, la hausse de la concurrence, des acteurs, l’accélération des moyens d’information et de communication, la demande toujours plus forte de consommation et à contrario les enjeux de durabilité désormais impératifs forment un agrégat d’enjeux impérieux auxquels sont soumis les organisations, qui ont tendance à réagir plutôt qu’à agir. Une fédération sportive reste soumise aux enjeux d’urgence que tout type d’organisation peut vivre. Cet attribut aura pour conséquence une cannibalisation des enjeux de plus long terme. Didier Landau admet volontairement que « *cela fait partie de l’univers des contraintes, la tendance par rapport aux organisations est de penser que la plupart d’entre-elles sont le nez dans le guidon, raisonnent sur le court terme, l’immédiat, n’ont pas toujours cette capacité à se projeter ni même le temps pour se projeter* ». La FFME et les fédérations olympiques de façon générale ont cette caractéristique temporelle d’être astreinte à un calendrier sportif chaque année, ponctué de rendez-vous compétitifs très nombreux. La FFME a d’ailleurs cette particularité d’être doublement olympique et d’avoir un calendrier sportif tout aussi rempli en été avec l’escalade qu’en hiver avec le ski-alpinisme, lui imposant une contrainte temporelle constante. À l’urgence temporelle du calendrier sportif annuel s’ajoute celui des olympiades, tous les quatre ans, qui sont également astreignantes.

Au-delà de ces caractéristiques financières et temporelles, qui touchent la FFME et la quasi-totalité des fédérations sportives, les fédérations font partie d’un système imbriqué et hiérarchisé d’acteurs à toutes les échelles : du local (clubs) au mondial (CIO et fédérations internationales). La FFME est ainsi régie par des règles compétitives qui ne dépendent pas d’elle et qui lui imposent un mode de fonctionnement précis. Lorsque nous demandons à Hugues Relier, qui travaille à la fédération française de badminton, si cette hiérarchisation est donc un frein à la mise en place de cette politique, étant donné les contraintes imposées, il nuance : « *Il y a des fédérations ou l’international est inexistant donc ce n’est pas un frein et puis il y a des fédérations ou l’international est prédominant. Là effectivement cela peut être un frein. »* avantd’ajouter tout de même *« Dans tous les cas aujourd’hui les fédérations internationales dépendent de la Lex Sportiva, c’est du droit privé, d’où la différence avec l’Europe. Ce n’est pas la même (sic) d’avoir une économie de fonctionnement au niveau mondial, donc la prise de conscience n’est pas la même* ». Le droit européen étant en effet plus contraignant sur ses sujets, certaines fédérations internationales peuvent être moins avancées que les fédérations françaises, régie par ce dit droit. Il confesse d’ailleurs pour son cas : « *Aujourd’hui il est totalement nié à l’international mais c’est quelque chose pour lequel, de toute façon, nous ne pourrons continuer à faire sans. Donc bon an mal an de toute façon nous seront contraints d’aller sur ces questions-là. On peut être sur les mêmes logiques mais aujourd’hui je suis assez d’accord pour dire que le poids des fédérations internationales, plutôt centrées sur la haute performance, je pense que c’est le cadet de leurs soucis* ». Il s’avère que sur ce point, cela semble dépendre des fédérations. En effet cette contrainte peut se révéler une opportunité si les organisations internationales souhaitent néanmoins porter des sujets de durabilité et de responsabilité : c’est le cas du CIO ainsi que du ministère des sports et du CNOSF en France, qui sont des structures faîtières sur ces sujets. Claude Fulconis est d’ailleurs sans appel : « *nous faisions du développement durable avant tout car nous étions bien vus du ministère des sports et du contrat d’objectifs qui l’accompagnait* ».

La FFME porte un discours relativement consensuel : la fédération internationale d’escalade n’est pas porteuse de ces sujets et contraint même certains champs d’actions de RSO, étant donné certaines règles compétitives. Sylvie Viens, ancienne directrice vie territoriale à la FFME est sans langue de bois : « *En matière de coût carbone ce sont très clairement les équipes de France et là nous n’y pouvons pas grand-chose, c’est le calendrier international qui dicte, donc nous n’avons pas de poids là-dessus* ». Ce discours est confirmé par Anne Grospeillet-Quintin qui évoque la récente structuration de la fédération internationale d’escalade : « *Il y a déjà suffisamment de problèmes pour se structurer pour s’attaquer à ce sujet-là*… ». Cela étant, notre observation participative nous a quand même permis d’apprendre qu’un professionnel de la fédération internationale d’escalade (IFSC) portait néanmoins ces sujets, sans action encore connues à notre niveau. L’affaire est donc à suivre. La fédération internationale de ski alpinisme, dont la FFME fait également partie, est quant à elle porteuse du sujet. Il y a donc des spécificités au cas par cas.

Si la stratification du mouvement sportif fédéral est donc de manière générale une contrainte sur l’aspect compétitif, avec des règles édictées par le CIO et les FI, elle peut au contraire être un outil d’accompagnement et d’impulsion de certains projets. De plus, cette hiérarchisation contraignante est à retrouver de la même façon à l’échelle nationale, la FFME pouvant à son échelle édicter des contraintes aux ligues, comités territoriaux et clubs ou à contrario sensibiliser et inciter à agir durablement. Selon Sylvie Viens, il est donc possible de « *jouer sur ce qu’il se passe en France* », les cartes étant dans les mains de la FFME. Cette prise de position peut d’ailleurs avoir un poids symbolique non négligeable, qui a été évoqué lors de notre observation par des collaborateurs extérieurs à la fédération. L’enjeu pour la FFME est donc de questionner son identité, une nouvelle fois, ici par rapport aux autres entités constituant son mouvement sportif propre, de l’IFSC au club local, afin de définir son positionnement sur ces enjeux. In fine, chaque organisation décide d’agir ou non à son échelle, la prise de position étant en définitive pilotée en interne, selon les forces en présence.

Dans une seconde partie, nous allons nous concentrer sur cette gestion interne composée de représentations individuelles réalisant des négociations afin de construire une vision commune.

### *2.2. Un éternel jeu d’acteurs*

#### **2.2.1. Le manque d’expertise**

Ce qui fait l’identité d’une organisation repose sur des valeurs, des missions et des objectifs. Or, la définition de ces trois pans fondamentaux peut être évolutive, comme nous l’avons vu dans la partie précédente. Cette évolution n’est autre que la résultante d’un jeu d’acteurs internes, basé sur des négociations et des confrontations de visions individuelles qui forment un collectif plus ou moins stable. La plupart du temps, la mise en place d’une politique de RSO par une organisation est la conséquence d’un travail porté par un ou quelques collaborateurs convaincus et investis ; qui ont réussi à opérer un champ d’action dans les négociations collectives. Il n’est d’ailleurs pas rare d’observer un ralentissement voire une disparition des projets de ce type lorsque le collaborateur concerné quitte l’organisation. Effectivement, nous l’avons vu dans la partie précédente, la RSO n’est pas considérée comme vitale au bon fonctionnement d’une organisation ; ainsi sa mise en œuvre peut se révéler fugace. Elle est donc corollaire à la présence de ressources humaines porteuses de ces enjeux.

Cependant, le fait d’être convaincu ne suffit pas toujours à porter ces sujets : bon nombre de collaborateurs à la FFME sont sensibles à ces questions et n’agissent pourtant pas dans ce sens dans leur travail quotidien. Si certains estiment ne pas devoir porter ces sujets, pourtant transversaux, beaucoup ne se sentent pas la légitimité d’y mener bataille et ce par manque d’expertise.

Abordé dans notre recherche théorique, le manque de connaissances en interne est un frein à la mise en place de ces sujets. De fait, si les ressources humaines ne se sentent pas en mesure d’apporter une réponse correcte à ces enjeux, qui paraissent souvent lourds à porter, elles n’agiront pas en conséquence. À ce constat Hugues Relier ajoute celui de l’expertise au sein des territoires : « *C’est un autre frein de formation. Nous avons depuis des années formé des éducateurs sportifs. Aujourd’hui on a donc des éducateurs sportifs, à savoir des gens qui apprennent à pratiquer pour améliorer le niveau de pratique et pas pour autre chose*. [Pour les sujets de RSO] *il faut former à des méthodes, à des compétences spécifiques qui ne sont pas uniquement techniciennes. Il y a une nécessité de travailler là-dessus.* ». Ainsi, ces politiques ne peuvent être menées par une fédération sportive si celle-ci ne possède pas des ressources humaines convaincues et formées, qui auront alors pour objectif de sensibiliser et d’inciter les territoires, eux-mêmes convaincus et formés, à agir à leur échelle ; car l’un ne semble pas aller sans l’autre.

Un bon exemple du manque d’expertise interne résulte dans la compréhension même du terme RSO. Nébuleux pour la grande majorité des collaborateurs, il aura été la source d’incompréhensions et aura été d’ailleurs mieux compris lorsque l’on parlait de RSE et surtout de développement durable. Pourtant, les enjeux ne sont pas les mêmes et ce manque de connaissances précises de ce que signifie le terme de RSO peut avoir des conséquences dans sa mise en œuvre. Michaël Ferrisi illustre d’ailleurs cela par un exemple qui selon lui est symptomatique de l’incompréhension qui plane autour du sujet, à savoir le lien constant qui est fait entre la RSO et la communication : « *Aujourd’hui il y a des responsables qui sont à la fois responsables RSO et à la fois responsables communication mais qui sont responsables de deux pôles bien distincts, ça pourquoi pas. Mais quelqu’un qui va gérer à la fois de la communication et de la RSO c’est quand même symbolique d’une direction qui n’a rien compris aux enjeux, qui pense que la RSO c’est l’enjeu de l’image* ». Charge au responsable RSO alors, avant toute chose, de faire comprendre à ses collègues ce qui se cache réellement derrière son travail. Cela lui confère une place particulière, que nous allons détailler dans une troisième partie.

#### **2.2.2. La place du responsable RSO**

Comme nous l’avons évoqué lorsque nous traitions de la remise en question qui s’imposait à une organisation lorsque cette dernière commençait à travailler sur les sujets de responsabilité sociétale, la RSO n’est pas le cœur de métier d’une fédération. Ainsi, le responsable RSO possède une caractéristique assez unique à son poste, à savoir la nécessité de faire comprendre à ses collaborateurs quelle est la nature de son travail. Anne Grospeillet-Quintin admet à ce sujet : « *Je dirais que souvent les autres collaborateurs ne comprennent pas forcément ce qu’il fait* ». Certains questionneront l’utilité même de sa présence – de façon plus ou moins assumée. Ce constat est en réalité le lot des nouveaux métiers, moins implantés et donc moins légitimes aux yeux de certaines collaborateurs. Il s’agit donc pour ce professionnel de faire comprendre en quoi consiste sa tâche, en commençant par expliquer dans quelle mesure elle n’est pas celle d’un responsable environnement uniquement. Ainsi, un responsable RSO est avant tout un pédagogue qui devra expliquer avant d’entreprendre. Hugues Relier est sans équivoque : « *je suis dans un domaine où il faut que j’explique* ».

Or, même compris, le rôle du responsable RSO peut être la cause de résistances internes, dûes à l’essence même de ses missions. C’est d’ailleurs selon Hugues Relier toujours le principal frein à la bonne mise en œuvre des projets de responsabilité : « *Pour moi le principal frein, je le redis, c’est sur la question du management. Le responsable RSO va aller s’intéresser à ce qui se passe concrètement. Il y a donc un travail à faire de déconstruction pour faire en sorte qu’il n’y ait pas de frein et de chasse gardée sur ces questions-là* ». Dans ces paroles pleines de sens, il met le point sur toute la difficulté d’un responsable RSO à faire accepter son travail, car son rôle même est celui de déconstruire ce qui peut constituer des évidences pour les autres collaborateurs. En effet, nous l’avons évoqué en filigrane dans notre première partie d’analyse sur la remise en question de ce qui fait l’identité fédérale : un responsable RSO va chercher à questionner, à déconstruire des réalités ancrées dans les esprits comme des vérités incontestables. L’ensemble de notre chapitre théorique et notre première partie analytique expliquent pourquoi ce processus est abscons aux yeux des collègues. Ce travail de pédagogie et le rapport des collègues à cette mission questionne la place d’un responsable RSO au sein d’une structure : comment ce dernier est-il perçu par ses associés ? Et surtout, en quoi cela influe sur la bonne réalisation de ces missions ?

Lorsque l’on demande à Michaël Ferrisi son avis sur la façon dont sont perçus les responsables RSO au sein d’une organisation, il ironise : *« Ça peut être celui qui va venir t’embêter un petit peu, soit gentiment, soit un peu moins ; quand il va auditer certains services, quand il va proposer des changements* », confirmant nos propos antérieurs. À la FFME, Anne Grospeillet-Quintin est plus nuancée : « *je pense qu’il est plutôt bien perçu aujourd’hui, bien mieux qu’il y a quelques années. Il est perçu comme* *un éveilleur de conscience, plutôt que comme un empêcheur. Avant, c’était plus quelqu’un qui allait te casser les pieds, te compliquer la vie, allait te dire que cela ne pouvait pas se dérouler comme ça, qui allait potentiellement être source de surcoût etc*. ». Il y aurait donc selon la directrice de la FFME une évolution de perception du responsable RSO, un changement de paradigme que nous confirme Maël Besson : « *J’ai l’impression qu’aujourd’hui cela est beaucoup plus vécu comme quelque chose de stratégique, en interne maintenant il faut écouter… Je le vois moi dans mes programmes, dans les travaux auxquels je contribue. Il y a quelques années tu faisais du lobbying interne et maintenant tu fais de l’expertise interne*. » Cette dernière phrase, fondamentale pour comprendre l’évolution de la place du responsable RSO au sein des jeux d’acteurs internes, met en lumière le virage qui s’est opéré ces dernières années sur ces sujets. Autrefois jugés mineurs voir obsolètes, les sujets deviennent contraignants législativement et incontournables aux yeux de l’opinion collective, plus exigeante. Mais cette opinion commune est-elle basée sur une conviction intime de chacun ou sur une bienséance collective ? Car dans les faits, cela semble quand même coincer. En effet, la RSO semble posséder ce don d’être soutenue de tout le monde mais porté de personne, ce que Sylvie Viens confirmer après dix ans à porter ce sujet au sein de la FFME : « *Les gens sont enclins à mais c’est la dernière roue du carrosse, tu vois ce que je veux dire ?* ». Notre observation participante a confirmé ce constat, avec un soutien déclaratif quasi constant mais un manque de prise en main de ces sujets, même si les outils sont communiqués. Ce manque d’actions concrètes de soutien a pour conséquence un turn-over important des responsables RSO au sein des organisations, qui rencontrent une difficulté à rester motivés.

Sylvie Viens, qui a un recul certain sur la prise en main de ces sujets au sein de la FFME, nous confie : « *J’ai un peu baissé les bras… Même les secteurs où les professionnels sont plus que convaincus (compétitions et formations par exemple), malgré tous les élus porteurs, il n’y a pas eu une conviction à faire avancer les choses qui faisait que cela s’est vraiment développé* ». Confirmant notre propos selon lequel il ne suffit pas d’être convaincus pour agir, Sylvie Viens met également un lumière le malaise que peuvent ressentir les responsables RSO au sein d’une structure, sur leur place et leur utilité. Claude Fulconis, élu développement durable à la FFME à la même époque, confirme les propos de Sylvie. : « *Quand on proposait des choses, on sentait qu’on dérangeait les autres. On nous répétait de ne pas les ennuyer avec ces sujets-là* (…) *Que ce soit François ou moi, on a été un peu mis à l’écart. Moi j’ai dit à François que je ne continuerais pas dans cet état-là parce que la volonté politique de la fédération n’était pas de prendre en compte sérieusement ces sujets* ». Cette place que possède le responsable RSO peut cela dit être différente d’une organisation à une autre, être plus ou moins comprise, selon le degré de maturité de chaque structure. Cela confirme l’éternel jeu d’acteurs qui entoure ces sujets : là ou certains le verront comme une contrainte, d’autres en saisiront l’opportunité et écouteront. Ainsi, la négociation interne pourra se révéler plus ou moins ardue et les résultats, ainsi, plus ou moins probants, selon l’intensité des résistances rencontrées et la capacité du professionnel à y faire face à l’instant T, avec les moyens qui lui sont mis à disposition. Michaël Ferrisi évoque l’effet de groupe, qui a une place stratégique dans la mise en place de ces sujets : « *Ceux qui sont un peu plus timides, qui ont tendance à moins parler, vont se ranger peut-être derrière une personne. Autant dans le positif que le négatif d’ailleurs, autant pour être dans le progrès et suivre qu’au contraire ne pas le valider*. » Ainsi, si la négociation interne porte ses fruits auprès des ressources humaines motrices et décisionnaires, les changements peuvent trouver facilité à opérer. Il s’agit donc de convaincre le top management.

Il est nécessaire pour que le jeu d’acteur interne ne soit pas une contrainte mais une opportunité pour la mise en place des politiques RSO que le top management exerce un soutien quant à ces sujets. Le travail d’un responsable RSO ne peut avoir d’utilité sans cette volonté politique. Pour Michaël Ferrisi « *quand tu as une direction qui a envie de le faire, cela change beaucoup de choses* ». Pour Hugues Relier, cela va plus loin qu’une simple facilitation, cela est la seule solution : « *Cela va dépendre de la volonté politique. Je pense qu’il y a un certain nombre de dirigeants nationaux qui ont une forte volonté politique et une forte ambition sur ces questions-là. Quand c’est porté, affirmé politiquement il n’y a pas de raison que cela ne fonctionne pas et je pense que cela fonctionne plutôt bien. Après, quand on le fait pour répondre à des exigences institutionnelles, ou rentrer dans les cases institutionnelles sans être porté politiquement, c’est là où ça ne peut pas fonctionner* ». Au-delà de la volonté politique, il insiste sur la mobilisation des élus fédéraux, clé de voute du système fédéral : « *j’aurais tendance à dire que le premier réseau à mobiliser ce sont les présidents* ». Il dresse ensuite un regard critique sur la situation actuelle du système fédéral « *Ok nous avons de très bons techniciens, qui ont la capacité de faire mais est-ce qu’on s’est assuré qu’il y avait une vraie ambition politique dans les fédérations ? Je ne suis pas convaincu* ». Effectivement, ces dernières années le recrutement de responsable RSO a fortement augmenté dans le système fédéral sportif français, faisant avancer incontestablement les choses, mais quid des président(es) ? Très peu encore affichent une volonté affirmée de transformer les choses, à l’exception de quelques fédérations (FFESSM, FSCF, FFBAD etc.). La nécessité d’un top management et d’un portage politique est donc sans appel, le seul recrutement de personnes qualifiées opérationnellement ne pouvant suffire.

Le système sportif fédéral repose sur le bénévolat. L’ensemble des clubs, comités territoriaux, ligues et élus qui les composent, à quelques exceptions près, travaillent gracieusement en marge de leur activité professionnelle. Cette caractéristique est à prendre en compte pour expliquer les contraintes qui peuvent ralentir la mise en place des sujets de RSO ; elle est même déterminante. Chacun fait en effet avec son temps et ses capacités disponibles, qui ne sont pour ces dernières pas toujours celles pour lesquelles chacun a été formé. Ainsi les missions intrinsèques à la vie d’un club sont déjà très prenantes : « *Le côté spécifique est que cela repose sur des bénévoles qui doivent penser à la sécurité, à l’animation, à plein de choses ; avec un besoin d’expertise qui n’est pas si évident que ça* » admet Maël Besson. Or, cette spécificité invoque un droit constant du bénévole à se retirer ou à prendre du recul par rapport à sa mission, n’étant pas dans l’obligation contractuelle de la remplir. Ainsi, certains sujets qui seront aisés à imposer en entreprise le seront beaucoup moins dans un cadre bénévole, pour lequel la gratitude de donner de son temps est déjà importante : « *ce n’est pas comme les entreprises où nous pouvons arriver en disant « le cadre législatif est comme cela », non pour les bénévoles l’aspect accompagnement est bien plus important* » continue d’expliquer Maël Besson. En effet, les bénévoles déjà très occupés à gérer un club, parfois composé de plusieurs centaines de licenciés, n’ont pas toujours le temps de s’y intéresser et le voit comme une exigence de plus, là où ils fournissent déjà temps et investissement sans retour pécunier. Claude Fulconis en a également fait l’expérience : « *C’est un sujet en plus donc les gens disent « attends, il faut faire ci, il faut faire ça, et tu nous rajoutes quelque chose !* » explique-t-il. Pour Maël Besson, il y a même une certaine ironie dans le fait d’imposer une telle exigence aux bénévoles, à qui l’on demande déjà d’apprendre une pratique à des débutants, de gérer la prise de licences, d’opérer la gestion administrative du club, d’organiser des événements, de s’occuper des sportifs de haut-niveau, etc. ; le tout sans rémunération, dans une société ou certaines entreprises n’ont quasiment aucune contrainte législative. « *Pour moi on en demande plus à une ONG et ses bénévoles plutôt qu’à une entreprise…* » rappelle-t-il. Ainsi, d’après lui la prise en main de ces sujets relève du choix de chacun selon ses possibilités : « *Je pense que cela est très disparate, il y a certains bénévoles qui veulent intégrer ce sujet-là et d’autres qui essaient déjà de faire en sorte que les enfants puissent faire du football, aient des maillots, que le stade soit accessible, déjà si on arrive à cela c’est bien. Il y a des niveaux de sensibilité et de priorité différentes*. »

Ce jeu d’acteur, côté salarié comme bénévole, démontre bien que les choix individuels priment encore sur l’intention collective, l’influençant d’un côté ou d’un autre, à différentes périodes selon les ressources humaines présentes ou non. Or ces choix individuels sont constamment influencés par nos propres désirs, nos propres besoins qui peuvent aller à l’inverse de l’intérêt collectif. Didier Landau nous parle de cette partie très intime de l’être humain, qui ne va pas chercher à faire pour le bien collectif mais pour le plaisir personnel : « [Nous possédons]*une tendance un peu égocentrique, un peu narcissique. Quelque chose autour de notre enfant intérieur qui a besoin de jouir, de profiter, de vivre et de se sentir vivre. Se sentir vivre, jouir, profiter, c’est se ficher de ces problématiques qui sont pour demain et qui ne nous concernent pas immédiatement* ». Nous cherchons donc, malgré nos bonnes volontés et notre envie d’agir pour un collectif futur qui fonctionne, notre propre plaisir à l’instant T. Cet égoïsme est en réalité un rempart face à l’angoisse du changement : « *être dans les certitudes, les habitudes, ne pas modifier ces comportements, la psychanalyse la voit comme une défense face à l’anxiété* » insiste Didier Landau avant de rajouter « [Chacun se dit :]*Et puis la tâche, elle est tellement importante ! Y contribuer c’est trop important pour moi, comme je ne sais pas faire, comment est-ce que je peux moi contribuer ?* ». Si les décisions individuelles continuent donc de primer face à l’intérêt collectif, difficile d’imaginer alors que ces sujets puissent prendre toutes leurs parts ; hormis si le point de bascule est atteint, à savoir ce moment où plus nombreux seront les individus convaincus et rendus actifs – par l’angoisse personnelle du futur, l’expérience traumatisante et/ou la conviction – que les individus apathiques sur le sujet.

On observe que cette dichotomie entre actions individuelles et convaincues et discours collectifs peut donner lieu à des contradictions. En effet, une organisation peut ainsi développer tout un projet social par exemple et, à contrario, créer des inégalités d’autre part par un autre de ces processus, car les forces internes n’auront pas coopéré dans un sens commun et auront réalisé leurs missions chacune de leur côté. Ces incohérences peuvent être le joug final d’une organisation qui pourtant, malgré l’existence d’une remise en question identitaire, aura réussi à créer une volonté politique et une émulation collective.

### *2.3. Le danger de l’incohérence*

Notre observation participante couplée à la réalisation de nos entretiens qualitatifs nous ont permis de constater que la prise en main des sujets de RSO pouvait être nourrie de certaines incohérences qui peuvent se révéler contre-productives. De plusieurs natures, ces contradictions ont pour conséquence de détériorer l’efficacité de l’établissement des politiques de RSO, au sein de la FFME ou ailleurs.

#### **2.3.1. La gestion de la transversalité**

Par essence, la RSO est un projet transversal à l’entièreté des départements : dans le système fédéral, elle peut agir sur la relation aux clubs, les formations, les infrastructures, l’organisation des activités ; la compétition, la gestion administrative ou encore le marketing. La RSO est d’abord une vision avant d’être une tâche et ne peut agir de façon isolée, comme certains métiers peuvent plus aisément le faire (responsable informatique, gestion comptable, communication etc.). Cette transversalité n’est d’ailleurs pas aisée dans la gestion quotidienne des tâches du responsable RSO, qui doit réussir à composer avec les contraintes de chacun et avoir une vision à 360° de l’organisation, comme nous l’explique Hugues Relier : « *Pour moi le responsable RSO, du fait dans son positionnement, possède une transversalité qui est complexe* ». Pourtant, dans les interactions quotidiennes, ce professionnel peut être isolé. En effet, agir partout peut dans les faits se transformer en n’agir nulle part ; écueil à savoir franchir si l’on souhaite avoir une politique RSO efficiente. De plus, la transversalité du sujet est la preuve tangible que chaque salarié est en réalité concerné par ces sujets, le responsable RSO étant un support d’accompagnement global et stratégique. Ainsi, ce sont les collaborateurs, spécialisés dans leurs sujets qui appliquent les projets de RSO à leurs missions. Or, un paradoxe peut apparaître lorsqu’un responsable RSO est recruté au sein d’une organisation : celui de penser que parce que ce dernier est présent, chaque tâche ou chaque réflexion sur ces problématiques doit lui incomber.

La RSO est, nous l’avons vu, un concept polymorphe. Le CNOSF englobe six thématiques sur les sujets de RSO : gouvernance, bien-être des parties prenantes, respect des licenciés, respect de l’environnement, respect des règles éthiques et mise en valeur des territoires. Spécifique au mouvement sportif, chaque domaine possède en réalité ses propres champs de responsabilités et il existe autant de champs d’intervention de RSO que de domaines. Parfois même, nous observons que ces sujets sont contradictoires. Si nous prenons l’exemple d’un événement sportif organisé dans le but de récolter des fonds pour une association solidaire ; mais dont la moitié des participants vient en voiture, il y a là une incohérence pouvant décrédibiliser l’action qui se veut pourtant vertueuse. On observe même parfois une concurrence de ces problématiques dans les visions de chacun et dans l’histoire. Au sein du mouvement sportif, les actions sociales ont toujours pris le pas sur l’écologie : « *Une forte présence sur les enjeux sociaux est observable. Cependant la dimension environnementale est beaucoup moins présente* » observe Maël Besson, propos confirmé par Michaël Ferrisi qui, après 7 ans de travail dans le milieu du rugby, admet que « *l’écologie était le parent pauvre des stratégies RSO* ». Aujourd’hui les rôles sont en passe de s’inverser, la dimension écologique prenant le dessus dans l’actualité, en atteste de récentes suppressions de compétitions pour raisons écologiques[[24]](#footnote-24). Au sein même des champs d’action comme la préservation de l’environnement, des actions sont préférées à d’autres, car « *plus visibles* » et moins complexe, nous confesse Anne Grospeillet-Quintin. Cette incohérence dans la mise en œuvre peut être le lot de détraction face à des projets portés par les organisations, ralentissant leurs établissements.

Au-delà de ces incohérences communes à l’ensemble des organisations, il existe des incohérences spécifiques au mouvement fédéral, dont le premier réside dans l’organisation de la haute performance.

#### **2.3.2. RSO et haute performance… Un paradoxe ?**

Depuis quelques dizaines d’années, nous assistons à une dépolarisation des enjeux sportifs au détriment des fédérations sportives. En effet, leur hégémonie dans l’organisation du sport en France a été fragilisée par la multiplication des acteurs, privés comme associatifs, et des évolutions de pratique. La pratique sportive pour tous n’est donc plus assurée exclusivement par les fédérations. Cela étant, un des domaines de compétence fédéral n’a pas connu ce phénomène et reste à l’entièreté géré par ces dernières : l’organisation des compétitions officielles. Or, s’il existe bien un sujet complexe et caractéristique des fédérations sportives, il réside dans la gestion des compétitions de haut-niveau et leur rapport aux questions de RSO. Presque tabou, la question de la durabilité de ce qui fait – au moins de moitié – l’identité d’une fédération sportive pose des problèmes. Le haut-niveau est-il compatible avec les sujets environnementaux ? Est-on face au paradoxe le plus délicat à gérer pour une fédération ? Lorsque l’on interroge Claude Fulconis sur l’existence de cette contradiction entre le sport de haut-niveau et les sujets de RSO, ce dernier tranche : « *Oui, je vais dire oui, à cause des déplacements* ». Constat cinglant qui est confirmé par Anne Grospeillet-Quintin : « *la confrontation des réalités du haut-niveau avec la réalité du bilan carbone… Je ne sais pas. Pour moi, c’est incompatible avec la façon dont le sport de haut-niveau est organisé aujourd’hui* ». Ce que la directrice de la FFME nous dit cependant, c’est que le sport de haut-niveau n’est pas intrinsèquement néfaste, mais que c’est son organisation qui pose souci. À l’heure actuelle, les calendriers sportifs ne sont pas réfléchis de façon rationnelle notamment sur le trajet des sportifs. Les étapes de grandes compétitions sont organisées au gré des opportunités et du volontariat de chacun, avec une sélection aux plus hautes instances. Il nécessiterait d’ailleurs plus de dix planètes pour répondre aux besoins de l’humanité si chacun vivait comme vivent les sportifs de haut-niveau[[25]](#footnote-25). Ce constat est sans appel et est encore tabou dans le milieu sportif, qui ne souhaite pas perdre son essence. Lors de notre observation participante, nous nous sommes rendus à une étape de coupe du monde d’escalade. Force est de constater que des efforts pour être le moins impactant possible ont été faits : suppression du plastique, rationalisation de la gestion de l’eau, plats végétariens, mobilités douces pour les bénévoles etc. Pourtant, des dizaines d’athlètes se déplacent du monde entier pour venir grimper, créant une incohérence symptomatique des événements sportifs de grande ampleur. Il existe donc un décalage certain entre les organisateurs locaux et (inter)nationaux, qui prennent tous les deux parts à l’organisation de l’événement. Des solutions existent néanmoins pour rendre la compétition plus vertueuse, comme la rationalisation des calendriers, qui permet aux sportifs d’effectuer des étapes cohérentes – d’ouest en est, du sud au nord – et lui évite d’aller au Japon de France pour repartir à Los Angeles quelques semaines après. Mais ce sujet n’est « *pas mûr* », affirme Anne Grospeillet-Quintin, pour ne pas dire tacite au sein des discussions fédérales et ce peu importe le sport. Cependant, les professionnels du secteur sont rationnels et concèdent que « *l’évolution des fonctionnements et de l’environnement fait que de toute façon ces questions-là seront obligées de se poser* » (Hugues Relier). Notre observation et nos échanges n’ont pu aller dans le sens inverse de ce constat initial : le haut-niveau pose un problème environnemental certains. Peut-on accepter la performance sportive au détriment de l’environnement ; et, si oui, jusqu’à quel seuil ? Sur ce sujet, l’ensemble de nos interlocuteurs admet un problème qu’ils ne savent résoudre, hormis peut-être Maël Besson qui propose une réponse géographique : « *Il faut accepter que le sport doive être consommé local et de saison et que quand tu es à Paris, tu ne pratiques pas du ski. Tu acceptes qu’il y ait une saisonnalité et une temporalité des disciplines sportives. Tu oublies cette idée que le sport est universel dans son accès et tu passes à cette idée que le sport est accessible à tous mais différemment, à savoir : géographiquement différencié* ».

Cela étant, le sport de compétition agit sur d’autres composantes essentielles, comme la cohésion sociale ou la mise en valeur des territoires. De plus, un champ des possibles est encore inexploré sur l’organisation de compétitions rationalisées voire à distance. Malgré tout, ce rapport entre le haut-niveau et la RSO constitue l’une des incohérences majeures existantes sur le sujet.

Les sports de nature ont longtemps été considérés comme intrinsèquement sensibles aux questions environnementales. En effet, la FFME s’est saisie de ces sujets depuis des années et il y a plus de vingt ans maintenant que les premières sensibilisations à la responsabilisation de chacun en site naturel ont été mises en place. Ainsi, la FFME s’est longtemps sentie, à l’instar des fédérations sportives de sports de nature, vertueuse en soi. Or, cette sensation peut produire un effet inverse de non prise en compte de ces sujets, considérés comme coulant de source. De plus, il n’existe aucun lien avéré entre le ressenti émotionnel et la conscience des impacts. Autrement dit, un individu peut évoluer dans un milieu naturel, s’en sentir proche et vouloir le protéger, sans en réalité avoir l’entière conscience de l’impact de son activité sur lui. Maël Besson le synthétise ainsi : « *Il y a une vraie différence à être sensible à la beauté des animaux et de la nature et avoir conscience de son impact sur elle* » avant de rajouter « *Tu peux avoir des individus très sensibles au sujet environnemental et pour autant qui ne vont pas respecter les zones d’interdiction de pratiques qui cherchent à préserver la faune. Tu as une vraie dichotomie, mais c’est là toute notre contradiction* ».

Les des sportifs de pleine nature sont donc, notamment ces dernières années, enclins à une dissonance cognitive forte. En effet, ils sont partagés entre leurs valeurs environnementales et leur désir d’aller pratiquer. Cet inconfort psychologique s’explique par le fait que deux de leurs idéaux et besoins personnels se contredisent. La dissonance cognitive est très présente face aux enjeux sociaux et environnementaux, comme nous le confirme Claude Fulconis avec son aveu : « *Initialement, je prenais ma voiture et je faisais 300km seul pour aller faire de l’alpinisme. Aujourd’hui, nous nous remettons en question, on se rend compte qu’on peut prendre le train, que l’on pouvait se regrouper pour agir en faveur de l’environnement. C’est venu au fur et à mesure, je ne suis pas né avec ça, avant je m’en fichais, je le reconnais !* ». Ainsi, il existe une incohérence entre ce que l’on considère comme un individu sensibilisé et ce que signifie vraiment être sensibilisé ; et une contradiction dans cette incohérence, entre ce que nous savons et ce que nous souhaitons.

Ce paradoxe entre ce qui fait nos connaissances et ce qui compose nos désirs traduit cette ambivalence entre notre envie de changer et notre peur du changement. Didier Landau estime que notre rapport au changement est « *très ambivalent* ». Cette incohérence-là se traduit au quotidien dans la prise en main de ces sujets, comme en atteste le témoignage de Sylvie Viens : « *Pour que des personnes prennent du temps sur ce type de dossier-là, tu sais tout comme moi que cela n’est pas forcément facile. Dans notre fédération, les gens sont ouverts mais c’est plus pour prendre le temps de discuter des choses* ». Cependant, des leviers existent et permettent petit à petit d’amener une structure au point de bascule, à cet instant où les nécessités dépassent les contraintes, où les freins n’empêchent plus l’action.

## **3**. OUVERTURE DU SUJET

### *3.1. Ce qu’il reste à construire*

#### **3.1.1. S’inspirer par l’exemple**

L’une des façons les plus efficientes de produire un changement souhaité chez quelqu’un d’autre consiste à lui montrer l’exemple. En effet, prouver qu’il est possible de changer en exposant les conséquences d’une action a pour bénéfice de permettre aux personnes de s’identifier. Pour pouvoir montrer l’exemple, il s’agit d’abord d’indiquer ce qui est fait et ce qu’il existe à l’extérieur, dans une structure comparable. Selon Hugues Relier, qui représente la fédération française de badminton, l’échange inter-fédérations par l’exemple sur ces sujets est l’une des clés du changement systémique souhaité au sein du mouvement sportif : « *Il fallait qu’on montre ce qui peut être fait* », soutient-t-il. Cette prise en main a porté ses fruits car de nombreuses fédérations ont suivi le pas de cette structure : « *la fédération française de badminton a été la première à lancer un vaste projet de performance sociale et (…) de demander un poste de cadre d’état sur ces questions-là (…). Je m’aperçois que depuis quelques semaines on se met à avoir des postes similaires. Il y a quand même quelque chose qui est en train de se créer* ». Force est de constater que son observation est juste. Nous nous sommes surpris à entendre régulièrement la fédération française de badminton citée lorsque nous traitions avec des acteurs du mouvement sportif sur ce sujet. Au-delà de l’exemple fédéral, les organisations sportives faîtières de ces enjeux servent également de socle précieux permettant de guider les responsables RSO. Le CNOSF notamment, avec sa plateforme RSO et ses nombreux outils, ou les collectivités territoriales qui représentent le niveau territorial où se jouent les « *enjeux de partage* », d’après Hugues Relier. Anne Grosepeillet-Quintin pense d’ailleurs que ces organisations permettent aujourd’hui de « *mutualiser un certain nombre de réflexions, de travailler sur des modèles à suivre* » et sont donc des « *facilitateurs* ».

Au-delà de l’exemple extérieur, il est nécessaire d’effectuer de la « *sensibilisation en interne* », affirme Michaël Ferrisi. Microcosme médiatique, les sujets sociaux et environnementaux ne sont pas toujours traités par les grands groupes d’actualités et les médias spécialisés ne s’adressent qu’aux individus déjà convaincus : ainsi, il est nécessaire, lorsque l’on prend en main ces sujets, d’avoir conscience que les collaborateurs n’ont pas le même niveau d’information. Michaël Ferrisi, président d’Écolosport, média spécialisé dans le sport et l’écologie s’en aperçoit tous les jours : « *quelqu’un qui ne s’y intéresse pas ne le voit pas* ». Cette sensibilisation est donc encore nécessaire et permet, au-delà des informations tangibles, d’installer le sujet petit à petit dans les esprits ; toujours en se « *mettant au rythme de la personne* », conseille Claude Fulconis. Cette sensibilisation est encore plus efficace si elle est réalisée sous forme d’exemple, sans convaincre mais en exposant naturellement les bonnes pratiques. Ainsi, la réaction ne peut être la réfraction car rien n’est imposé, c’est le collaborateur en face qui décidera de récolter l’information de son propre gré. Ici est donc mis en lumière une opportunité que possède le responsable RSO et que ses collaborateurs ne possèdent pas toujours : l’occasion de prendre du recul sur les tâches d’urgences, de considérer les évolutions de long terme. Finalement, le responsable RSO détient cette opportunité de « *faire progresser* » la structure, selon Michaël Ferrisi. En d’autres termes, pendant que ses collègues pédalent, le responsable RSO à l’occasion de vérifier que tout le monde va dans une direction responsable.

Au-delà des collaborateurs en interne, il est également nécessaire de servir d’exemple aux parties prenantes, qui font partie intégrante des enjeux de RSO (cf. 1.1.2). Sur ce point, de nombreux positionnements sont envisageables ; mais il existe une opportunité qui est plus efficiente que toutes les autres : les athlètes. En effet, « *les athlètes font bouger les choses plus rapidement* » pragmatise Michaël Ferrisi, car ils sont la notoriété première des fédérations. Le sport possède la caractéristique assez unique d’avoir un « *rôle d’influence* » grandissant, selon Maël Besson. Une étude anglaise[[26]](#footnote-26) affirme qu’entre 1950 et 2020, plus de 60% des personnes les plus influentes en France sont des sportifs, quand il n’était que 44% entre 1900 et 1950 et à peine 10% entre 1850 et 1900. Notre société est une société de divertissement, dans laquelle la voix des sportifs semble aujourd’hui plus compter que celle des politiciens. Cette visibilité est ainsi une opportunité qui ne cesse de croître pour le milieu du sport ; d’autant plus pour la FFME qui est composée d’athlètes dans l’ensemble déjà très sensibilisés à ces sujets. Même si les sportifs peuvent être en partie décriés pour leur mode de vie, réussir à leur faire porter ce sujet en les incitant à rationaliser leur mode de vie peut avoir un impact considérable. Pour Hugues Relier, c’est là tout l’enjeu du monde sportif : de réussir non pas à « *avoir une structure qui passe d’une logique de performance sportive à une logique de performance sociale mais plutôt de faire co-exister les deux* ». Qui plus est, ce rôle d’exemplarité aux yeux des parties prenantes possède des avantages marketing que Michaël Ferrisi nous expose : « *Quand on mène une vraie stratégie RSO bien fondée, stratégique, qu’il y a des vrais moyens en face, c’est aussi une possibilité pour les organisations de récupérer des financements car les entreprises sont plus enclines à soutenir un projet social, écologique, humanitaire plutôt qu’avoir un panneau qui va être vu 15 fois dans l’année* ».

À partir du moment où l’exemple rempli son rôle d’accompagnement du changement, il peut alors exister « *une forme d’excitation à changer, une anticipation imaginaire, des gains possibles qui amènent certains d’entre-nous (…) à aller vers le changement* » affirme Didier Landau.

#### **3.1.2. Prendre part au mouvement**

Les mœurs sociétales actuelles ne permettent plus de faire l’impasse sur ces sujets, défend Maël Besson : « *Je pense que nous sommes en train de faire le point de bascule niveau écologie : tout le monde se dit qu’on ne peut pas ne pas en être* ». Au-delà d’un engagement déclaratif, il est nécessaire selon lui de « *réaffecter nos besoins et nos envies* » car l’état social et écologique actuel ne permet plus de contourner ces sujets. Pour Claude Fulconis, il s’agit de faire sincèrement comprendre aux parties prenantes - des élus, salariés, prestataires aux spectateurs, athlètes et clubs - « *qu’il y a urgence et que notre individualisme forcené dans lequel le monde financier et économique nous a plongé n’est plus viable* ». Ce que Maël Besson et Claude Fulconis promeuvent, c’est un « *shift culturel* », avant lequel les actions de RSO ne possèderont jamais tout leur sens. L’évolution du traitement médiatique récent de ces sujets, notamment depuis la covid-19 et l’été caniculaire actuel, est également une occasion de légitimer ses prises de positions. Ce constat est d’ailleurs relayé par Myriam Antoine, directrice adjointe de la FFME dans un travail de recherche, qui insiste sur le fait que « *l’approche sociétale étant une cause partagée, les démarches « déviantes » sont plus largement et facilement dénoncées* ». C’est un consensus : il est mieux vu aujourd’hui d’en être un peu, même avec des contradictions, que de ne pas du tout s’en soucier.

Il semblerait d’ailleurs que cette nécessité d’engagement sur ces problématiques ait été compris plus rapidement par les forces locales du mouvement fédéral. Si certaines entités restent à convaincre, d’autres n’ont pas attendu un positionnement de la FFME et possèdent déjà des solutions innovantes ; en atteste la prise de position de l’organisateur local de l’étape de coupe du monde d’escalade que nous avons observée. Somme toute, l’enjeu est de laisser s’exprimer les clubs, comités territoriaux et ligues, qui auront au mieux les solutions, au pire les réflexions pratiques permettant de positionner intelligemment les investissements fédéraux sur le sujet. Pour la fédération française de badminton, il a été nécessaire de s’inspirer des clubs : « *Nous n’avons pas voulu être dans une logique descendante, nous n’avons pas voulu dire « voilà le projet, voilà ce que vous devez mettre en œuvre ». Nous voulions regarder ce qui fonctionne, ce qui ne fonctionne pas. L’idée était de partir de ce qui se fait et essayer de construire à partir de ce qui se fait. Vous voyez, la logique plutôt bottom up que descendante. Je pense que c’est une des manières de lever les freins au changement* ». Tout l’enjeu réside bien dans la capacité d’une fédération à laisser parler ceux qui font son identité locale, à savoir les clubs.

Ces dernières années, la théorie de la gestion de projet s’est développée et avec elle la nécessité de mesurer ses actions. Au-delà des projets entrepris, la nécessité de s’autoévaluer permet d’acquérir un état des lieux de sa propre situation au regard des enjeux collectifs et d’opérer une amélioration constante. Ainsi, le « *lien avec la recherche* » a considérablement nourri les réflexions du mouvement sportif sur la façon dont ce dernier devait prendre en main les sujets de RSO. Le regard des chercheurs a permis à de nombreuses organisations de se questionner sur leur utilité sociale, à l’instar du l’UCPA (Union nationale des Centres sportifs de Plein Air) par exemple. Dés 2010, la FFME a pour sa part souhaitée réaliser son bilan carbone, permettant ainsi de mieux saisir les enjeux qui la concernaient directement par rapport à la préservation de la planète. Cette mesure a permis à la fédération de se rendre compte que plus de 80% de ces émissions carbones étaient dûes aux déplacements : depuis, l’utilisation du train est d’autant plus privilégiée et certaines rencontres se sont faites sous forme de visioconférence. L’aspect évaluatif d’un projet – son bilan - est souvent négligé alors qu’il est une étape cruciale de prise de recul et d’amélioration de ses responsabilités. Selon Hugues Relier, « *il ne peut y avoir de performance sociale s’il n’y a pas d’évaluation* ».

Ainsi, la RSO représente un grand éventail d’opportunités qu’il s’agit de saisir grâce aux modèles existants ; afin que les fédérations endossent à leur tour leur rôle d’exemplarité. L’objectif est de rejoindre un mouvement qui est en route, de plus en plus et de mieux en mieux installé et sur lequel il n’est plus possible de faire l’impasse. De fait, de nombreuses tendances latentes ou manifestes dans le mouvement sportif font aujourd’hui cas d’un changement de paradigme sur les responsabilités des organisations.

Cette partie visant à retracer ce qu’il reste à construire, et exposant les opportunités qui composent la RSO, constitue la dernière composante de notre partie analytique. Avant de passer à la conclusion de notre recherche, nous allons dresser les limites de notre recherche, du cadre d’analyse à la mise en œuvre de notre questionnement. Nous conclurons ensuite notre recherche en répondant à nos hypothèses et notre problématique, avant d’ouvrir le sujet.

### *3.2. Les limites de notre recherche*

Cette partie a pour vocation de retracer les limites de notre recherche et de ce mémoire, autant sur la partie théorique qu’empirique.

Un cadre théorique très vaste :

Le cadre théorique de notre recherche s’est révélé petit à petit, à mesure qu’avançaient nos recherches, extrêmement riche en informations. Ainsi, nous avons pris conscience que le cadre initial était délicat à synthétiser étant donné le nombre de facettes qu’il revêtait. Le sujet de la responsabilité sociétale en elle-même peut faire l’objet de différents éclairages qui peuvent à chacun nourrir plusieurs thèses. Il en va de même pour la notion de changement, sujet de nombreux en travaux universitaires. L’appui sur ces deux notions si larges avait pour risque de ne pas traiter le sujet de façon assez spécifique. Par conséquent, il aurait peut-être été intéressant de se focaliser sur une seule des deux notions.

Un cadre de recherche contraint :

Notre recherche s’est déroulée en parallèle de la réalisation d’un stage de fin d’études au sein de la fédération française de montagne et d’escalade. Différentes difficultés en ont de fait résulté : tout d’abord, une temporalité contrainte. Le rendu de la recherche devait s’effectuer à l’automne alors que le stage débutait en mars, laissant une fenêtre de tir relativement restreinte pour pouvoir aborder sereinement une problématique de telle ampleur. De plus, cette période a aussi été celle de l’entrée dans une nouvelle organisation, la réalisation de nouvelles missions et l’adaptation à une nouvelle équipe. Ajoutons à cela que par essence, la RSO est un sujet de long terme. Ainsi, il est difficile d’apporter une réponse précise sur un sujet aussi stratégique et systémique, nécessitant en réalité une vision sur plusieurs années. Les prémices de la mise en œuvre opérationnelle n’ont débuté que quelques semaines avant le rendu de la recherche, biaisant une partie de nos résultats. Enfin, le contexte de la FFME limitant énormément les possibilités budgétaires, n’a pas permis d’aborder nos sujets avec toute l’ambition dont nous souhaitions faire preuve.

Les entretiens :

Les entretiens présentent certaines limites. Tout d’abord, beaucoup sont exploratoires et mêmes s’ils ont nourri en grande partie notre recherche empirique, ils ont tout de même permis d’abonder, en tout cas de réorienter avec plus de précision notre recherche théorique. De plus, notre recherche est à la lisière entre une recherche de management et une recherche psychologique, apportant un flou dans les réflexions pouvant se retranscrire dans nos choix d’entretiens. De plus, il aurait été intéressant d’apporter l’éclairage d’un responsable de terrain, évoluant au sein d’un comité départemental ou d’un club.

# Conclusion

Dans notre chapitre théorique, nous nous sommes, dans un premier temps, concentrés sur trois axes composant notre sujet de recherche. Le premier aspect repose sur la compréhension de la RSO, de son histoire et de ses concepts. Nous avons appris qu’elle est une notion aux origines philosophiques et éthiques anciennes, dont l’application moderne est liée aux mœurs actuelles et à la société capitaliste contemporaine. Nous avons également rendu compte de la différence de compréhension de son objet selon les individus. Notre second axe présente les caractéristiques du mouvement sportif français : primauté des enjeux sociaux, organisation associative et inertie des processus organisationnels, gestion du haut-niveau, stratification et hiérarchisation des acteurs. Nous avons rendu compte de l’ensemble contextuel dans lequel évoluaient les fédérations sportives. Enfin, notre dernier axe expose sur les caractéristiques des responsabilités du mouvement sportif : nécessité de construire un modèle économique pérenne, mise en valeur du territoire, gestion des dérives du sport, protection de l’environnement, respect des licenciés, gouvernance responsable et bien être des parties prenantes. Nous avons ainsi compris quels enjeux de responsabilité entouraient les fédérations.

Dans un second temps, nous nous sommes attardés sur la notion de changement en nous concentrant ce qui peut freiner sa mise en œuvre. Nous avons mis en évidence deux types de freins : les barrières psychologiques et les contraintes pratiques, en rendant compte du fait que les unes influençaient les autres. Dans notre chapitre empirique, nous avions pour objectif, par le biais d’une observation monographique de la fédération française de la montagne et de l’escalade, de vérifier si ces théories impactent réellement la mise en œuvre quotidienne de politique de RSO. Nous avions pour cela formulé quatre hypothèses que nous allons, dans cette conclusion, confirmer ou infirmer.

La remise en question d’une partie de ce qui fait l’identité fédérale actuelle, ponctuée de paradoxes délicats qui se matérialisent par des jeux d’acteurs complexes faits de négociations systématiques, constitue les principaux freins à la mise en place du changement au sein de la FFME selon nous. Cette observation ne s’applique pas uniquement à cette structure mais bien à l’ensemble des fédérations sportives. Malgré ces difficultés, qui ont été l’objet de notre mémoire, nous avons pu voir qu’il existait de nombreuses opportunités et de projets à construire. Nous n’en n’avons d’ailleurs présenté qu’une partie car cela n’était pas l’objet principal de notre recherche.

Ce mémoire de recherche visait à répondre à la problématique suivante : ***Dans quelle mesure existe-t-il des freins à la mise en place d’une politique de responsabilité sociétale au sein d’une organisation fédérale sportive ?***

Tout d’abord, nous nous sommes demandé quelles étaient les caractéristiques d’une organisation fédérale sportive. Nous avons pu nous rendre compte qu’une fédération présentait de nombreuses caractéristiques communes à celle d’une organisation d’autre nature, avec cette particularité qui est de faire face à des problématiques à la fois entrepreneuriales et associatives. Une fédération possède cependant des caractéristiques propres impliquant des enjeux uniques : la gestion d’un calendrier sportif composé de compétitions et imposé par des instances hiérarchiques aux objectifs parfois différents (les fédérations internationales et le mouvement olympique) ; une gestion d’athlètes de haut-niveau, à la visibilité sans précédent dans une société du divertissement, mais possédant un sentiment d’illégitimité à s’exprimer sur les enjeux environnementaux et sociaux ; une stratification de son organisation de telle façon qu’une fédération se doit aujourd’hui de comprendre ce qui fait son identité sur ces sujets, au milieu d’acteurs interdépendants aux visions différentes, voire parfois opposées.

Nous nous sommes ensuite demandé s’il existait des freins à la mise en place d’une politique de responsabilité sociétale. Il s’agissait donc dans un premier temps de décrire ce qu’était une responsabilité sociétale, en interrogeant son histoire et ses concepts théoriques. Nous avons pu ainsi comprendre que définir sa responsabilité en tant qu’organisation correspondait à interroger sa place au milieu d’un environnement composé de multiples parties prenantes avec des paradigmes hétéroclites. Une fois cette place déterminée, il s’agissait d’opérer une maximisation de ses impacts positifs et une minimisation de ses impacts négatifs. Nous avons pu s’apercevoir que cette prise en compte de ces responsabilités constituait encore, dans le milieu sportif, du volontariat éthique et moral.

Après avoir défini ce qu’était une responsabilité sociétale, nous nous sommes concentrés sur les responsabilités du mouvement sportif de façon plus précise, en interrogeant son histoire et ses contraintes législatives. Le milieu du sport semble avoir eu une responsabilité sociale historique, qu’elle a longtemps revendiquée comme faisant partie de son essence. Les responsabilités économiques du mouvement fédéral en particulier se sont concentrées sur le soutien aux forces du terrain, couplé à la mise en avant des territoires au moment des événements nationaux. Enfin, les responsabilités environnementales ont longtemps été mises de côté et tendent à prendre une place de plus en plus importante du fait de l’évolution des mœurs.

Enfin, nous nous sommes concentrés sur les freins qui existaient lorsqu’une fédération souhaitait mettre en place une politique de responsabilité sociétale. Notre chapitre théorique nous a appris qu’il existait deux types de freins : des barrières psychologiques et des contraintes pratiques et que les unes nourrissaient les autres. En effet, les barrières psychologiques empêchent les ressources humaines de se projeter et influent sur leurs utilisations des moyens pratiques, engendrant ainsi ensuite des contraintes ; et les contraintes pratiques constituent quant à elles un témoin venant valider la légitimité des barrières psychologiques des professionnels. Les freins sont donc très semblables à ceux existant au sein d’une structure d’un domaine tiers, mais les fédérations possèdent des difficultés liées à la gestion du haut-niveau et la dépendance à des structures supranationales.

Nous allons maintenant répondre à la problématique en répondant aux hypothèses posées.

**H1.A. Les fédérations sportives font face à des contraintes pratiques les empêchant de s’engager dans une politique RSO, à l’instar de l’ensemble des organisations.**

Cette hypothèse est confirmée. En effet, notre observation participante nous a permis de voir à quel point les contraintes budgétaires, temporelles ou le manque de ressources humaines influaient sur la prise de décision par rapport aux sujets de responsabilité sociétale. Même s’il serait imprudent de considérer que ces contraintes pratiques constituent la seule raison d’une priorisation des sujets en défaveur de la responsabilité sociétale, le constat est irréfutable : les fédérations ne possèdent pas de moyens tangibles suffisants, à l’heure actuelle, pour prendre pleinement en considération ces sujets.

**H1.B. Les ressources humaines peuvent adopter des comportements d’évitement dus à des biais cognitifs.**

Cette hypothèse est partiellement validée. Bien qu’un lien de causalité ait été identifié tout au long de notre recherche entre des manques de prise en main des sujets de RSO et des barrières psychologiques, il serait fallacieux cependant de prétendre avec certitude que celles-ci soient réellement impactantes sur la prise de décision finale. En effet, mesurer avec précision les effets de barrières abstraites et individuelles sur l’évolution d’un sujet managériale requiert en réalité la mise en place d’une expérience scientifique, ce que notre niveau de recherche n’a pas permis. Ainsi, si des barrières psychologiques ont semble-t-il inhibées l’avancée de projets de responsabilité, nous ne pouvons l’affirmer comme une exacte vérité.

Pour conclure, notre hypothèse H1, relative à la présence de contraintes liées à la mise en place de politiques de responsabilité sociétale globale à l’ensemble des organisations est partiellement validée. Il est certain qu’une fédération fait face à des contraintes globales à un ensemble de structures aux domaines différenciés, l’intensité de ces contraintes n’étant cependant pas arrêtée.

**H2.A. Le système sportif et olympique tel qu’il est organisé créé une dépendance hiérarchique empêchant la mise en place d’une politique de responsabilité sociétale ambitieuse.**

Cette hypothèse est partiellement validée. Il est clair qu’il existe une dépendance hiérarchique qui empêche la mise en place de certaines politiques de responsabilité sociétale, voire augmente les impacts négatifs des fédérations. Cela étant, cette dépendance n’empêche la mise en place de politiques de responsabilité sociétale que sur certains sujets. De plus, certaines politiques peuvent à l’inverse être facilitées du fait d’une prise en main par les instances supranationales. Qui plus est, cette dépendance hiérarchique peut être vue à l’inverse comme une opportunité si l’on change d’angle de vue : en effet, les fédérations peuvent être catalyseurs voire contraignantes sur des sujets de RSO auprès des ligues, comités et clubs. Cette hypothèse est donc validée sur certains sujets, mais réfutable sur d’autres et rend compte de la largesse des sujets de RSO.

**H2.B. Les exigences et l’organisation de la haute performance sportive ne permettent pas de mettre en place une politique de responsabilité sociétale cohérente.**

Cette hypothèse est partiellement validée. Si l’exigence et l’organisation de la haute performance sportive contraignent à l’évidence la fédération sur certains sujets, elles n’empêchent pas une certaine marge de manœuvre qui permettrait d’amoindrir leurs effets négatifs. Cela étant, cette marge de manœuvre est encore loin d’être considérée au sein des fédérations du fait de la déconstruction qu’elle exige sur des façons de fonctionner anciennes et estimées légitimes.

Pour conclure, notre hypothèse H2 relative à la présence de contraintes spécifiques liées à la mise en place d’une politique de responsabilité sociétale dans le monde sportif fédéral est partiellement validée. En effet, leurs existences est confirmée mais la possibilité d’en extraire des opportunités l’est tout autant : ainsi, toute est une question de point de vue et de sincérité dans la démarche.

La mise en place d’une politique de responsabilité sociétale au sein des fédérations n’en est qu’à ses balbutiements. Elle nécessite un changement de paradigme qu’il est extrêmement ardu de mettre en œuvre et de faire accepter collectivement. Rajoutons à cela le poids de l’histoire fédérale, qui a toujours pris à bras-le-corps les responsabilités sociales au détriment des responsabilités environnementales. De plus, les fédérations n’ont pas eu à se soucier des responsabilités économiques, ce qui n’est plus le cas aujourd’hui car elles vivent sur des engagements bénévoles fragilisés et des subventions étatiques amoindries. Au-delà de ces caractéristiques spécifiques, les fédérations font face, comme l’ensemble de la société, aux barrières que chacun se crée et aux contraintes pratiques auxquelles la plupart des structures, dans une société en crise, fait face.

Malgré ce constat aux accents fatalistes, les contraintes restent ce que nous en faisons. Malgré des obstacles certains, subsiste en réalité la seule interrogation à avoir : ou voulons-nous vraiment aller ? Quels investissements valent vraiment la peine ? Peut-on encore nier ce besoin collectif de retrouver du sens ? Nous l’avons vu et ce sont des constats défendus par les scientifiques, les coûts économisés aujourd’hui seront des coûts démultipliés plus tard si nous ne cherchons pas dès maintenant à nous adapter aux crises environnementales, sociales et économiques qui nous attendent. De fait, la responsabilité sociétale pourrait être vue non pas comme un projet venant contraindre les ambitions d’une structure mais venant au contraire un moyen de les adapter pour les sauver… Plus tard. Nous ne pouvons, en réalité, mettre en place des politiques de RSO sans être convaincus des idées qu’elles portent, car nous ne pouvons changer les autres avant de nous changer nous-même. Si ce changement individuel est fait, les contraintes n’auront, en définitive, plus aucune importance pour la simple et bonne raison qu’elles ne seront plus perçues comme telles. Pour illustrer ces propos, notre envie de citer Christine Marsan est sans appel : « *S’il y a bien un mensonge sociologiste (…), c’est la résistance au changement. Ce à quoi les gens résistent, c’est à la représentation qui leur en est donnée, trop souvent très pauvre. Pour les ethnologues ou plutôt éthologues, d’un point de vue comportemental, ce qui est inscrit dans nos gênes c’est l’adaptabilité. Donc, tout être est capable de changer. Moi, je n’ai jamais rencontré quelqu’un qui refuse de changer, j’ai vu des personnes qui craignent la représentation qu’on leur donne du changement,* ***qui ne savent pas qu’ils savent changer*** ».

Ainsi, à la question posée en filigrane dans ce mémoire, à savoir si le mouvement sportif tel qu’il est actuellement organisé permet de répondre efficacement aux enjeux de l’urgence économique, sociale et environnementale, nous répondrons que oui, mais qu’il est encore très loin d’en avoir conscience.

Néanmoins, cette conscience semble prendre forme, par le biais de quelques actions, ci et là, quelques actualités, quelques exemples de bonne réussite, quelques convictions personnelles ébranlées, quelques convaincus dans ces branches de métiers. Le mouvement est long, contraint, critiqué ; mais l’actualité semble lui donner raison et ce mouvement ne cesse de prendre de l’ampleur, malgré tout. Ainsi, pour finir, nous emprunterons les mots du Global Compact France, d’Havas Paris, du CSA Research et de l’Express, qui désignent collectivement la responsabilité sociétale des organisations comme « *le sens de l’histoire* ».

# ANNEXES

# 

# BIBLIOGRAPHIE

* ANTOINE M (2017), *La contribution sociétale du comité national olympique et sportif français : un élément de différenciation de la stratégie partenariale* ?, Université Paris Panthéon Sorbonne (IAE)
* AUTISSIER D., GUILLARD A. (2014), Chapitre 10. *Ressources humaines et conduite du changement : les RH comme sponsor opérationnel de la conduite du changement*, Dans Ressources Humaines et responsabilités sociétales, pages 109 à 116
* AUTISSIER D, MOUTOT J.M (2016), *Méthode de conduite du changement : chapitre 1 : pourquoi faire de la conduite du changement ?* page 7 à 30, Ed. Dunod
* BARRE R. (2003), *La France et l’aptitude au changement*. Dans la revue Commentaire., N°104 pages 785 à 788
* BAYLE, E., CHAPPELET, J-L., FRANÇOIS, A., MALTÈSE, L. (2011). Sport et RSE, vers un management responsable ? Ed. Boeck Editions
* BAYLE E., ROBINSON L. (2008), *A Framework for Understanding the Performance of National Governing Bodies of Sport*, for [European Sport Management Quarterly](https://www.researchgate.net/publication/journal/European-Sport-Management-Quarterly-1746-031X) No. 3(3):249-268,
* BARTHE N, BELABBES K (2016), *La « GRH socialement responsable » : un défi pour les entreprises engagées dans une démarche RSE*. Dans la revue « Management et Avenir », N°83 page 95 à 113
* BERTHET V., AUTISSIER D. (2021), *Introduction : l’importance des biais cognitifs au quotidien*, dans Stop aux erreurs de décisions !, pages 6 à 10
* BESSY, O. (2006). Perspective 1 – Le développement durable : un nouveau défi pour le sport ?
* BLIN-FRANCHOMME M-P. (2016), *Sport et promotion de valeurs : Quelle place pour la protection de l’environnement et l’enjeu du développement durable dans le sport* ?, Éd. Lextenso, pages 93-103
* BROCHIER H. (date inconnue), « *RATIONALITÉ ÉCONOMIQUE* », Encyclopædia Universalis [en ligne], consulté le 31 juillet 2022.
* CHAPPELET, J-L. (date non précisée). *Événement sportifs et protection de l’environnement*, Think Tang Sport et Citoyenneté
* CHAVINIER-RÉLA S., Dossier Jurisport (2012)*. Responsabilité Sociale des Entreprises Sportives : La Bonne Attitude*
* CHELLE E. (2017), *La philanthropie aux États-Unis et en France : retour sur une traditionnelle opposition*, dans Sociologie V°8, pages 395 à 408
* CROZIER, 1963, p. 61 dans LE MANAGEMENT DU CHANGEMENT À L'ÉPREUVE DE L'HOMÉOSTASIE DES SYSTÈMES, Barouch, 2011). »
* DARTIGUEPEYROU, C. (2013). *Où en sommes-nous de notre conscience écologique ?,* Dans Vraiment durable 2013/2 (n° 4), pages 15 à 20
* DONATIENNE MOSKOLAÏ D., TSAPI V., ROGER FEUDJO J. (2016), *État des lieux de la Responsabilité Sociétale des Entreprises au Cameroun* dans Management & Avenir N°86, pages 139 à 162
* DOVERGNE M-L (2012). *Evènements sportifs et responsabilité sociétale de l’entreprise (RSE): étude du comportement des organisateurs d’évènements sportifs en matière de RSE*. Education. Université Paris Sud - Paris XI.
* Extrait de l’étude du Global Compact France, Havas Paris et CSA Research, « *Les nouvelles frontières de la responsabilité sociétale en entreprise : un modèle au service de la performance* ? »
* FLANQUART H. (2016), *Chapitre II. Les filtres et biais de perception du risque*, dans Des Risques et des Hommes, pages 71 à 139
* FRIMOUSSE S., IGALENS J., ORSONI J., THÉVENET M. (2014), *Chapitre 16 : le professeur et la responsabilité sociale*, Dans Ressources humaines et responsabilités sociétales, Ed. EMS Éditions, Collection Questions de société
* FRIMOUSSE S., IGALENS J., ORSONI J., THÉVENET M. (2014), *Chapitre 18 : l’audit social, outil de la transition écologique de l’entreprise*, Dans Ressources humaines et responsabilités sociétales, Ed. EMS Éditions, Collection Questions de société
* FRIMOUSSE S., IGALENS J., ORSONI J., THÉVENET M. (2014), VAN HOOREBEKE D., *Chapitre 24 : la prise de décision soutenable : premier jet de la modélisation*, Dans Ressources humaines et responsabilités sociétales, Ed. EMS Éditions, Collection Questions de société
* GASPARINI W. (2008), *L’intégration par le sport : genèse politique d’une croyance collective*, dans Société Contemporaines N°69, pages 7 à 23
* GEORGE E., CACHIN C., FRANÇOIS H., SPANDRE P., MORIN S., et al. (2019), *Changement climatique et stations de montagne alpines : impacts et stratégies d’adaptation*. Sciences Eaux & Territoires, INRAE, pp.44-51
* GRÉGOIRE J. (2019), *L'examen clinique de l'intelligence de l'enfant : Fondements et pratique du Wisc-V*, livre en ligne
* GRIMAND A. ; VANDANGEON-DERUMEZ I. et P. SCHAFER (2014), « Manager les paradoxes de la RSE. Le déploiement de la norme ISO 26000 dans une ETI », Revue Française de Gestion, 240, 133-148.
* GRUAS L. (2021), Côtoyer les sommets, coexister avec l’animal sauvage. Contribution à la sociologie des pratiques sportives en milieu naturel. Sociologie. Université Savoie Mont Blanc
* JBARA, N. (2017). *Perspective historique de la responsabilité́́ sociale des entreprises*
* JÉGOU A. (2007), *Les origines du développement durable*, dans l’information géographique, Vol N°71, pages 19 à 28
* LE YONDRE F. (2015), *Le sport dans l’intervention sociale : l’individu responsable mais sous contrôle*, dans Informations Sociales N°187, pages 72 à 78
* LORENZONI I., DAY S., WHITMARSH L. (2007), *Barriers Perceived to Engaging with Climate Change Among the UK Public and Their Policy Implications*, in Global Environmental Change
* MICHEL-GUILLOU E. (2014), *La représentation sociale du changement climatique : enquête dans le sens commun, auprès des gestionnaires de l’eau* dans les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale, N°104, Pages 647 à 669
* MULLENBACH A., (2007), L’apport des théories des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises, dans La Revue des Sciences de Gestion, pages 109 à 120
* RUWET C. (2009), *Faut-il supprimer le "E" de RSE ? Enjeux politiques d'un débat terminologique*, dans Reflets et perspectives de la vie économique, pages 109 à 118
* SABÉRAN S. (2014), *« Une chevalerie sportive » mise au service de la responsabilité sociale : généalogie du projet politique de Pierre de Coubertin*, Économie et institutions [En ligne], 2021
* SUTTER P-E., STEFFAN L., MICHOT D. (2020), *Effondrement du monde : quel engagement professionnel ?* dans Gestion 2000 (Volume 37), pages 261 à 290
* VAN LAETHEM N., JOSSET J.M., Outil 59. L’effet spectateur, Dans [La boîte à outils des soft skills](https://www.cairn.info/la-boite-a-outils-des-soft-skills--9782100810796.htm) [(2020)](https://www.cairn.info/la-boite-a-outils-des-soft-skills--9782100810796.htm), pages 176 à 177
* VORMS M. (2021), *Bayes et les biais. Le « biais de confirmation » en question*, dans Revue de Métaphysique et de morale N°112, pages 567 à 590
* Zaouche, Y. (2011). *La Responsabilité́ Sociétale des Organisations (RSO),* Yoann Zaouche, Think Tank Européen pour la Solidarité

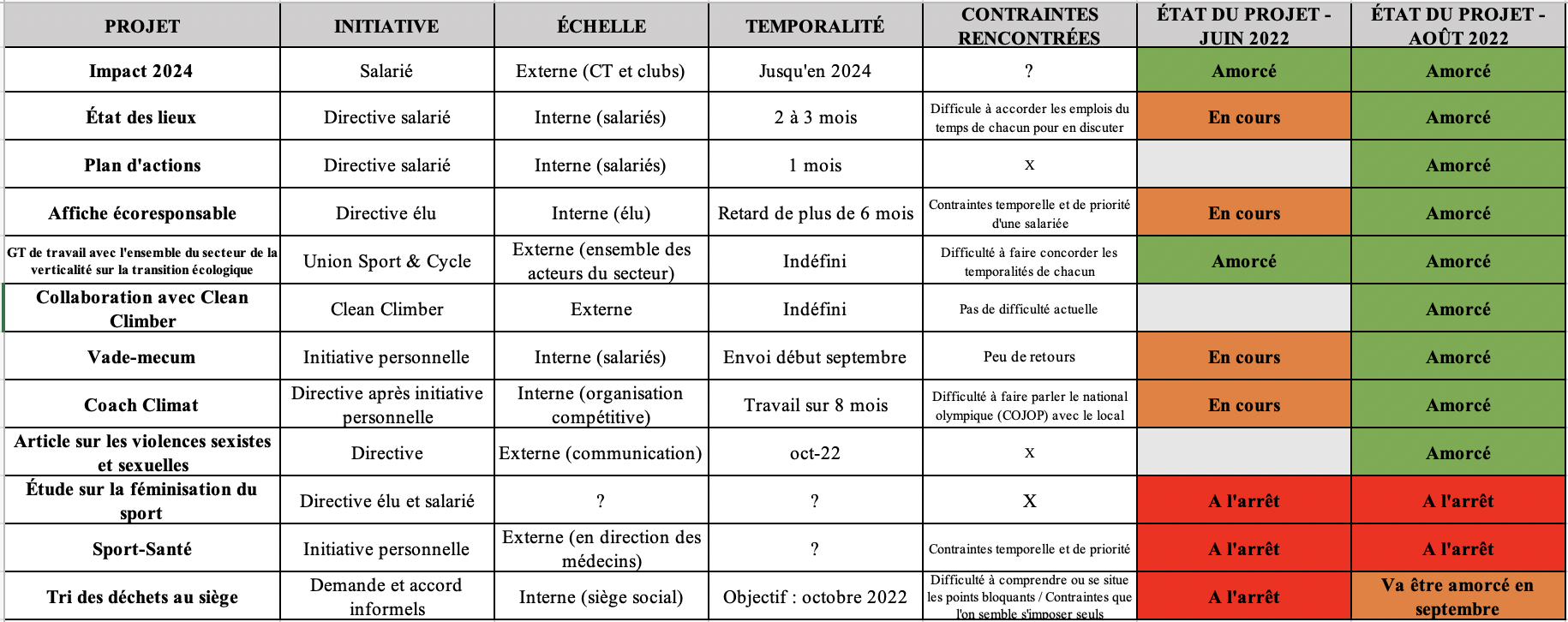
**SITOGRAPHIE**

* « *FFME développement durable* »,site de la Fédération française de la montagne et de l’escalade, 2011. Disponible sur : [http://www.ffme.fr/developpement-durable/page/developpement-durable.html. Consulté en septembre 2011](http://www.ffme.fr/developpement-durable/page/developpement-durable.html.%20Consulté%20en%20septembre%202011).
* « *Les 12 discours de l’inaction climatique* », site BonPote.com, Thomas Wagner, 16 juin 2021, disponible sur : <https://bonpote.com/les-cartes-des-12-discours-de-linaction-climatique/>
* « *Le sport de haut-niveau est-il un non-sens écologique* ? », Site BonPote.com, Thomas Wagner, 23 mai 2020, mis à jour le 27 février 2021, disponible sur : <https://bonpote.com/le-sport-de-haut-niveau-est-il-un-non-sens-ecologique/>
* « *Les compétitions sportives internationales et la question de la responsabilité climatique* », de Margot Hinry, 22 février 2022, disponible sur : <https://www.nationalgeographic.fr/environnement/les-competitions-sportives-internationales-et-la-question-de-la-responsabilite-climatique>

**VIDÉOGRAPHIE**

* Psy Graf’, « La dissonance cognitive », 15 mars 2017, consulté sur : <https://www.youtube.com/watch?v=UzLCAwVGVOc>
* Thibault Goutier, « La Dissonance Cognitive de Léon Festinger - Psychologie Sociale », 1 septembre 2017, consulté sur : <https://www.youtube.com/watch?v=52TNSjeUzIg&t=221s>
* Université de Genève, « *La tragédie des biens communs et les problèmes liés à l'action collective* », 27 août 2018, consulté sur : <https://www.youtube.com/watch?v=3QQFXEZmwcU&t=192s>
* Université Virtuelle Environnement & Développement Durable, « *L’adaptation au changement climatique* », 20 janvier 2016, consulté sur : <https://www.youtube.com/watch?v=Nww8bjlX85s>
* Ministère de l’écologie, de l’énergie et des territoires ; « *Loi anti-gaspillage pour une économie circulaire : comment va-t-elle changer notre quotidien ?* », 2 décembre 2020, consulté sur : <https://www.youtube.com/watch?v=0ZRpdFbsyS8>
* HSBC France, « *2 minutes pour comprendre… les stratégies bas-carbone* », 18 septembre 2018, consulté sur : <https://www.youtube.com/watch?v=fpPb25t1di4&t=5s>
* Journée scientifique de l’Occitanie 2019, « *Présentation de la stratégie nationale bas carbone par Andreas Rüdinger* », 14 octobre 2019, consulté sur : <https://www.youtube.com/watch?v=Q7QsO3LNDEE&t=165s>
* CNOSF, Sport en France, « *L’émission Sport Planète #1* », 15 avril 2022, consulté sur : <https://www.youtube.com/watch?v=FTKtE24wzho>
* Didier Landau, « *103 : Les freins au changement* », 29 mars 2021, consulté sur : <https://www.youtube.com/watch?v=eS2HeDTlgSc&t=137s>
* Documentaire Arte, *Climat : mon cerveau fait l’autruche* ?, Raphaël Hitier, Sylvie Deleule, 2021
* SES Prod TV, « Comprendre l’État Social ou l’État-Providence français (économie) », 22 février 2015, consulté sur : <https://www.youtube.com/watch?v=1uxDHo3nwvc>
* Aurélien Barrau, « Écologie, progrès et décroissance : Arthur Keller et Aurélien Barrau », 8 juin 2022, consulté sur : <https://www.youtube.com/watch?v=EYGvfGyqDDY>

**RECENSEMENT DES PROJETS**

****

**FICHE D’OBSERVATION – Étape de coupe du monde**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **OBSERVATION** | **ANALYSE** |
| **Quels projets ?** |  |  |
| **Depuis combien de temps ?** |  |  |
| **Nombre de fois où le sujet est évoqué** |  |  |
| **Principales réactions quand le sujet est évoqué** |  |  |
| **Quelle priorité au sujet ?** |  |  |
| **Gestion des enjeux de haut-niveau** |  |  |
| **Qui s’occupe du projet ? Qu’elle est sa place dans l’organisation ?** |  |  |
| **Y a-t-il des retours en arrière sur des projets au moment où la contrainte temporelle est la plus forte ?** |  |  |
| **Les projets sont-ils évalués ?** |  |  |
| **Quelles principales contraintes ?** |  |  |
| **Quelles réactions face aux contraintes ?** |  |  |

**ENTRETIENS QUALITATIFS**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **IDENTITÉ** | **FONCTION(S)** | **ORGANISMES** | **TYPE D’ENTRETIENS** | **DATE ET DURÉE** |
| Didier Landau | Formateur psychologue social, éducation et santé | En indépendant | Entretien exploratoire | 3 mai 22  1h15 |
| Maël Besson | Expert en transition écologique et RSE dans le monde du sport | En indépendant | Entretien exploratoire | 6 mai 22  1h |
| Michaël Ferrisi | Fondateur d’Écolosport, Freelance | En indépendant | Entretien exploratoire | 2 mai  1h |
| Hugues Relier | Directeur Performance Sociale | Fédération Française de Badminton | Entretien semi-directif | 15 juin 22 1h |
| Sylvie Viens | Chargé de mission activités, ancienne directrice adjointe et directrice vie territoriale | Fédération Française de Montagne et d’Escalade | Entretien semi-directif | 15 Mai 22  1h10 |
| Anne Grospeillet-Quintin | Directrice générale | Fédération Française de Montagne et d’Escalade | Entretien semi-directif | 19 juillet 22 |
| Claude Fulconis | Ancien élu « développement durable » | Fédération Française de Montagne et d’Escalade | Entretien semi-directif | 28 juin 22  1h |

**GRILLE D’ENTRETIENS**

|  |  |
| --- | --- |
| * La présentation du parcours personnel : | * Pouvez-vous me parler de votre parcours ? * Quel est votre mission au sein de votre organisme ? |
| * La perception personnelle de la RSO : | * Comment définiriez-vous la RSO ? * Comment est perçu un responsable RSO par les autres salariés ? |
| * Les spécificités du monde sportif et leurs influences sur la RSO : | * Quel est le rapport à la RSO du Haut-Niveau ? Si besoin de précision : Y-a-t-il une antinomie ? * La stratification du mouvement sportif en de nombreuses strates complexifie-t-elle la prise en compte de la RSO ? * Comment percevez-vous la prise en compte de la responsabilité sociétale au sein des organisations sportives ? |
| * Les contraintes existantes au changement : | * Comment définiriez-vous le changement ? * Quel est le rapport au changement au sein des organisations ? De la société en elle-même ? * Existe-t-il des freins au changement ? |
| * L’ouverture du sujet : | * Souhaitez-vous rajouter quelque chose sur le sujet ? |

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**DIDIER LANDAU**

**Structure/métier** : Formateur psychologue social, éducation et santé

**Durée** : 1h15

**Date** : 03/05/22

*L.B. : Pouvez-vous me raconter votre parcours ?*

D.L. : J’ai 65 ans et j’ai démarré ma vie professionnelle un petit peu avant 20 ans. J’ai travaillé pendant une vingtaine d’années dans le secteur de l’animation. J’ai repris mes études à 35 ans pour poursuivre et terminer des études dans le monde de la psychologie. J’avais entamé des DEUGS, j’avais fait un L2 de psychologie, de sociologie, j’avais démarré une maitrise de science de l’éducation que je n’avais pas mené à son terme et j’ai repris des études de psychologie et plus spécialement la psychologie sociale. Depuis, ma vie professionnelle se partage entre de la formation professionnelle d’adultes, qui représente 60% de mon activité. 40% de mon temps est dédié à mon travail de psychologue.

*L.B. : Pouvez-vous me préciser votre définition de la psychologie sociale ?*

D.L. : C’est une psychologie qui s’intéresse particulièrement aux interactions sociales, à l’influence des individus sur les groupes, des groupes sur les individus, des petits groupes sur les plus grands. Voilà, après c’est bien plus large que ça, mon domaine de compétence étant effectivement les groupes, ce que certains appellent la dynamique du groupe, la psychologie du groupe etc. La question de la conduite au changement et de la résistance au changement n’est pas au cœur de mes compétences mais forcément, mais forcément à de nombreuses reprises j’ai été amené à m’y intéresser, que ce soit sur de l’accompagnement individuel, de la thérapie de soutien, que ce soit en travaillant avec des groupes sur des régulations d’équipes ou de travail d’analyse de pratique, que ce soit dans le domaine de la formation, enfin la question du changement est à la fois au cœur des organisations mais aussi au cœur des problématiques plus individuelles.

*L.B. : Comment définiriez-vous le changement ?*

D.L. : Ah ! Alors, voilà, ça c’est une colle pour moi ! C’est une colle car je n’ai pas de définition toute faite et cela m’oblige à aller puiser dans différents champs. Le changement est du côté de la non-stabilité des systèmes, que ce soient des systèmes individuels, des fonctionnements de vous et moi ou que ce soit du côté des fonctionnements des groupes, de la famille, de l’équipe de travail, du groupe associatif, de l’équipe de basket à laquelle j’appartiens. Quel est le groupe ou l’individu qui n’est pas à un moment donné confronté à du changement et donc de l’instabilité ? Une autre façon de définir le changement c’est du côté de l’instabilité. Chacun et chacune d’entre nous sont plutôt à la recherche de forme de néostasie. Nous avons des modes de fonctionnements qui sont des modes de fonctionnement habituels, ce que certains appelent des zones de confort. Nous avons un mode de fonctionnement dans notre rapport avec les autres, dans l’énergie que l’on met dans les choses et les individus. On possède des systèmes, quel que soit le type d’organisations (organisations, entreprises, institutions etc.) qui sont dans des habitudes de travail, d’organisation, de délégation. Le changement c’est lorsque ces habitudes sont d’une façon ou d’une autre mise à mal, questionner. Tout changement est précédé d’une période de stabilité ou le système fonctionne, en tout cas il est adapté à un moment T. Ou encore il n’est pas adapté mais le sujet ou le groupe parce-que l’organisation ne sait pas faire autrement que de fonctionner sur le registre de l’habitude. Arrive un moment d’instabilité, de questionnement, de déséquilibre cognitif à l’échelle individuel, de déséquilibre de fonctionnement collectif. Il n’y a pas de changement sans une phase de déséquilibre, c’est la condition du changement. Soit le système maintient sa position initiale, soit il change. Je fume, je fume depuis plus de 50 ans, c’est mon mode de fonctionnement. Ce n’est pas que cela fait du bien à la santé, mais bon, la cigarette à certaines fonctions : d’apaisement, de fonction sociale de fonction de prestance. À un moment donné j’ai un proche qui décède du cancer, un autre en insuffisance respiratoire. J’ai accès à des données qui me disent que c’est loin d’être bon pour la planète, pour mon porte-monnaie. Bref, je suis à un moment de tension, de déséquilibre entre ce qui est installé et des informations qui me disent qu’il est temps de changer, d’abandonner ses habitudes-là, qui seraient plutôt du côté des mauvaises habitudes. Je suis donc dans une phase de déséquilibre. Il m’appartiendra soit d’arrêter de fumer, ce qui a un coût en termes de déplaisir, ce qui a un coût un terme de changement. Puis il y a certainement un certain nombre de gain : financier, symbolique, de santé. Je décide donc de changer, ou bien je décide en conscience de continuer malgré tout en me disant qu’après tous les gains à poursuivre le comportement initial sont supérieur aux gains supposés de l’arrêt du tabac. Sont supérieures aux pertes liées au fait d’arrêter. Je passe toujours par un système de déséquilibre avec du questionnement. Il me semble que ce que je dis là pour une personne, un individu, est vrai pour une organisation. Je ne change pas sans un certain coût, je ne change pas sans anticiper un certain nombre de bénéfices, je ne change pas sans anticiper un certain nombre de bénéfices. Je ne change pas s’il n’y a pas une certaine souffrance pour moi ou pour mes proches, parce-que notre tendance naturelle, en tout cas à la très grande majorité d’entre-nous, c’est de faire un tout petit plus de la même chose, de sortir de nos habitudes, de notre confort.

*L.B. : C’est très clair. Comment est perçu le changement, que ce soit en individu et en groupe ?*

D.L. : Je ne dissocie pas, je pense que les phénomènes que l’on peut constater en individuel sont les mêmes dans les contextes de l’organisation. Comment est perçu le changement ? J’aurais tendance à dire, pour reprendre ce que je dirais tout à l’heure, on ne change pas si nous n’avons pas une bonne raison de changer. L’individu comme le groupe, l’organisation, c’est un peu plus d’économique psychiquement, mais aussi dans une certaine mesure financièrement, c’est toujours plus simple de considérer à faire un peu plus de la même chose. Tout changement à un coût et moi je suis persuadé que nous sommes très peu nombreux à changer pour changer. À l’adolescence et l’entrée dans l’âge adulte pourquoi pas, nous sommes amenés à tester de nombreux groupes de pairs différents, des sports différents, des partenaires sexuels ou amoureux différents, pour voir, pour savoir, pour mieux se connaître, se définir. Passer cette période-là, je pense qu’au contraire nous avons plein de bonnes raisons de ne pas changer parce-que qui dit changement dit coût. Cela prend du temps de changer, cela prend du temps et de l’énergie et éventuellement cela à un coût de changer. Une entreprise qui a un carnet de commandes pleines à comme première préoccupations d’honorer ses commandes et pas de changer. L’individu qui se sent bien dans ses baskets, qui se sent plutôt équilibré, qui est satisfait de vivre seul ou avec son/sa partenaire, satisfait de ne pas bosser ou au contraire satisfait de son travail, c’est quelqu’un qui ne change pas. Une structure sportive qui a suffisamment d’adhérents, d’activités à proposer, d’événements, ne va pas changer pour le plaisir de changer. Ceux et celles qui innovent, qui changent, qui expérimentent, sont une minorité, sont peu nombreux et nombreuses. Le changement, c’est dangereux. C’est une mise en danger parce-qu’on ne sait pas toujours ce que l’on gagne, alors que l’on sait toujours ce que l’on perd. Une femme victime de violences conjugales va le plus souvent mettre du temps avant de décider de s’éloigner de son compagnon violent, se donnant beaucoup de bonnes raisons de ne pas se séparer de lui. Le jour où elle prendra le risque de le quitter, elle aura un besoin extraordinaire d’être rassuré. Le changement fait peur, inquiète. La majorité d’entre-nous, bien sûr, il y a toujours des exceptions, il y a toujours des gens qui sont dans le besoin de changer, dans l’incapacité de rester dans le même poste, rester avec le même partenaire, des gens ont la bougeotte. La grande majorité recherche la stabilité. Même si on peut être excité à l’idée du changement, on peut aussi être très inquiet au changement. C’est la 1ère chose que l’on associe au changement, ce n’est pas la seule, mais c’est la première. Après je peux balayer rapidement d’autres éléments dans notre rapport au changement. Je pense qu’il peut y avoir chez certaines personnes une forme d’excitation à changer, une anticipation imaginaire, des gains possibles qui amènent certains d’entre-nous au contraire à aller vers le changement, mais une fois de plus c’est une minorité. Le changement on va le rechercher quand on a quelque chose à y gagner, quel que soit nos peurs et inquiétudes, si on anticipe un gain véritable à changer, on change, parce-que nous ne sommes pas non plus complètement stupide. Si je suis dans l’insatisfaction par rapport au poste que j’occupe et que je sais qu’à 1h de là il y a le poste de ma vie, qu’il n’attend que moi, certainement je sacrifierais une heure de sommeil pour aller faire ce poste-là. C’est un choix rationnel du fait de ce que j’ai à gagner. C’est l’anticipation de gain, c’est vrai au niveau individuel, c’est vrai au niveau de l’organisation. Le constructeur automobile qui a compris que le marché de demain c’est celui de l’électrique va mettre en place des changements car il aura compris où se situe ses gains futurs. Il ne le fait pas pour le plaisir du changement, il le fait parce qu’il sait qu’il y a un gain derrière ça. Cette personne décide de dépenser 50 ou 60 euros par séance pour aller voir un psy parce-que précisément il y a des choses qui vont mal dans sa vie et que sa conscience est présente, c’est quelqu’un qui fait le choix du changement en conscience pour des gains éventuels. L’autre raison de changer c’est parce qu’on est en souffrance, en difficulté, dans la situation qui est la nôtre et qu’on croit qu’il y a un ailleurs ou un avenir qui peut être meilleur. Il s’agit là cette fois-ci de rompre avec un cycle de souffrance : je viens de perdre mon père ou ma mère et c’est extrêmement violent pour moi. Je me rends bien compte que je n’arrive pas à faire mon deuil, que je n’arrive pas à sortir de cette souffrance et à ce moment-là je fais le choix d’arrêter de ressasser et d’aller voir un psy. J’ai besoin au moins de déposer et d’être entendu.

*L.B. : Faut-il une crise pour qu’il y ait un changement ?*

D.L. : Il faut qu’il y soit une situation de déséquilibre. Moi je parle de cela et vous vous parlez de crise. Cela dépend de nos définitions respectives. Pourquoi changer s’il n’y a pas de crise, d’instabilité, de pression de l’environnement, une exigence, une aspiration au changement ? La situation de crise et de déséquilibre cognitif est évidemment l’une des conditions du changement. Il n’y a pas de changement, cependant, s’il n’y a pas de demande. La relation d’aide dit qu’on ne peut aider l’autre que s’il y a une demande. C’est le scénario de base. Pour ma part j’aurais tendance à dire que même s’il n’y a pas de demande, à partir du moment où on identifie de la souffrance, un besoin de changement, on peut le tenter, on va sans doute se faire claquer la porte au nez. Moi je suis expert, j’identifie un besoin de changement mais la personne concernée ne s’en rend pas compte, ne formule pas de demande de changement et pourtant moi l’expert à l’extérieur j’identifie un besoin. Je peux tenter de y allez, d’accompagner, avec une conscience aiguë que j’ai une chance de me planter.

*L.B. : Est-ce que les personnes qui alarment sur les changements climatiques sont justement des personnes qui demande un changement à des personnes qui n’en expriment pas le besoin ?*

D.L. : C’est très juste. Depuis la candidature de René Dumont à l’élection présidentielle de 1974, si je ne dis pas de bêtise, il fait 1% des voix à l’époque. Mais il n’est pas le seul expert à alerter sur le sujet et qu’il y a une minorité agissante et consistante dans son point de vue et dans la durée qui va quand même en tout cas entendre ça et radicalement transformé le paysage politique. Aujourd’hui, presque tous les candidats à l’élection présidentielle incluaient dans leurs programmes quelque chose qui avait un rapport avec l’écologie, l’environnement et le changement climatique, je dis bien presque tous. Ce qui veut dire qu’il y a quelque chose qui a bougé dans l’opinion collective. De plus, on ne vend plus un baril sans certifié qu’il est bon pour l’environnement. Même les publicitaires vont chercher quelque chose dans ce point de vue-là. Donc je ne suis pas aussi pessimiste que cela. Il me semble qu’un pan de la société a conscience des enjeux, simplement il y a un vrai décalage entre cette conscience des enjeux, les réponses apportées et les demandes d’un certain nombre d’agissants. Ce décalage existe, il est même sacrément important. Mais il existe cependant une conscience. Ce qui me fait dire moi qu’il y à la fois un besoin d’un point de vue des experts (GIEC, Convention Citoyenne etc.) et il est porté par une certaine fraction de l’opinion publique. Néanmoins à côté de cela, la façon dont je regarde les choses sont que les gains ne se traduisent pas immédiatement. La conscience du risque et du danger elle est diffuse parce-que pour l’instant nous n’en payons que très peu les conséquences au quotidien. Pourquoi est-ce que je changerais moi mes habitudes et mes comportements si moi et ma voisine ne les changent pas ? Pourquoi est-ce que je me bâterais pour que la France change radicalement sa politique énergétique si la Chine, la Russie – qui, si je ne dis pas de bêtises sont les 1ers pollueurs - et d’autres continuent ? De la même façon que pourquoi j’utiliserais les toilettes sèches, trieraient, si l’ensemble des gens de l’immeuble continuent à mettre tous les détritus dans la benne à ordures ? Notre environnement joue, la comparaison sociale à un impact parce-que les enjeux se traduisent peu dans le quotidien, on voit peu les conséquences du fait de changer ou de ne pas changer de comportement. Toutes ces raisons-là sont autant de freins au changement. J’en voie plein mais ce sont les 1ers éléments qui me viennent à l’esprit.

*L.B. : Quels sont les freins au changement ? Avez-vous des exemples ?*

D.L. : Une tendance un peu égocentrique, un peu narcissique. Quelque chose autour de notre enfant intérieur qui a besoin de jouir, de profiter, de vivre et de se sentir vivre. Se sentir vivre, jouir, profiter, c’est se ficher de ses trucs qui sont pour demain et qui ne me concernent pas immédiatement. Me vient peut-être l’aspect conservateur d’un certains nombres d’entre-nous qui sont moins adeptes que les autres au changement. Certaines personnes n’arrivent pas à changer, ont beaucoup de mal à changer, même dos au mur, même s’ils ont des gains à changer et beaucoup à perdre. Ces personnes ont un besoin absolu de se rassurer très fortement dans des systèmes déjà installés. Il y a certainement une tendance au conservatisme chez les plus insécures d’entre nous, ceux qui ont le moins confiance en eux-mêmes. Ne pas changer c’est un bon rempart contre l’anxiété, être dans les certitudes, les habitudes, ne pas modifier ces comportements, la psychanalyse la voit comme une défense face à l’anxiété. Dans le même ordre d’idée on peut regarder le déni d’un certain nombre de personnes comme étant un mécanisme de défense : « non, il n’y a pas de changement climatique », « on ne me l’a pas prouvé », « les études ne sont pas sérieuses, elles sont partisanes », « je vois bien qu’il neige cet hiver, il fait chaud cet été, le climat n’a pas changé ». C’est rassurant de le regarder comme ça, parce-que le regarder comme étant un enjeu extrêmement important, pour nous-mêmes, pour l’humanité, pour nos enfants, nos petits-enfants, pour la faune etc., c’est être confronté à l’angoisse. Si on est déjà un peu insécures, pas très sûr de nous-mêmes, plutôt anxieux… Et puis la tâche, elle est tellement importante ! Y contribuer c’est trop important pour moi, comme je ne sais pas faire, comment est-ce que je moi contribuer ? Alors autant ne pas changer. Je peux anticiper d’éventuels manque, d’éventuels biens à changer mais à tellement long terme qu’autant continuer à faire un peu plus de la même chose… On peut penser aussi qu’il y a d’autres formes de gains à ne pas changer. Je passe du coq à l’âne, j’enchaine les idées, ce ne sont que des hypothèses qui nécessiteraient d’être à l’épreuve des faits. Là, aujourd’hui, dans mon environnement, avec les attitudes, il y a plein de choses qui vont bien, ma famille m’accepte, mes amis sont piles poils comme moi. Je ne vais pas m’amuser à jouer mon original, autrement dit ne pas changer c’est continuer à avoir une place dans cette micro-société composé de mes proches. Et puis, changer cela veut dire consacré 30mn de mon temps à cuisiner en plus tous les jours ou 15mn de plus à trier, ou 1h de plus à m’occuper de mon potager bio, ou mettre 1h de plus sur mon trajet si je ne prends pas ma voiture, bref, j’ai des bonnes raisons de ne pas changer en termes de confort ou d’affiliation à des groupes. Changer serait remettre en cause tout cela, le coût est trop important au rapport avec le peu de bénéfices que je peux espérer en tirer au quotidien. Ce ne sont que les 1ères hypothèses qui me viennent à l’esprit.

*L.B. : C’est très éclairant pour moi d’avoir l’aspect psychologique.*

D.L. : Tant mieux, tu ne perds pas ton temps alors ! Et puis moi aussi, cela me permet de réfléchir et comme tous les psys je suis un peu tordu j’aime bien me questionner (rires). Je me disais qu’il serait intéressant pour vous d’avoir le même type d’entretiens avec une juriste, économiste, ou anthropologue… Mon approche est plutôt psychologique, en tout cas elle fait référence aussi bien à la psychologie sociale qu’à la psychanalyse, l’analyse systémique donc c’est plutôt une approche psychologique.

*L.B. : Je rebondis sur la définition d’une crise. Pour moi, elle est une instabilité de court terme. Ma question était du coup plutôt : faut-il une crise de court terme pour avoir réaction ?*

D.L. : Si je prends ce qu’on appelle la crise de l’adolescence, en fait on parle de bouleversement quand on parle de crise en psychologie. On distingue les crises chroniques et les crises aigus. Un tremblement de terre, une pandémie, la sécheresse, une rupture de couple est une crise aiguë auquel il faut faire face immédiatement. Cela oblige à changer tout de suite, parce-que nous n’avons pas le choix. Si l’on parle de crise chronique, de bouleversement sur la durée, la plupart des adolescences se passe sur un bouleversement sur plusieurs années et pas forcément avec des crises. C’est un bouleversement de long terme. On peut penser que le réchauffement climatique appartient à cette deuxième catégorie, c’est-à-dire de quelque chose qui s’inscrit dans la durée et dont on ne mesure pas les effets forcément là tout de suite, sauf dans certaines régions du monde, sauf dans le microscope, il faut prendre son double décimètre pour voir la montée des eaux. Ce n’est pas une crise aiguë. Pour certains experts et spécialistes, la majorité, il est urgent d’agir car nous allons atteindre un point de non-retour dans 3 ans ou 5 ans. Seul des militants convaincus ou des experts du domaine ont cette conscience-là. Pour la majorité d’entre nous, nous l’intégrons progressivement, nous modifions un certain nombre d’attitude, mais en réalité on ne mesure pas cette urgence à agir. C’est plutôt une crise chronique, je ne sais même pas si ce terme à du sens, mais en tout cas nous ne l’observons pas comme une crise aiguë. Faut-il une crise aiguë ? Oui sur une crise aiguë le changement s’impose. Sur une crise sur la durée, c’est beaucoup plus compliqué car le changement ne s’impose pas. Qu’est-ce qui peut le favoriser ? L’information, l’éducation, qui vise une prise de conscience, les micro-changements qui s’ils réussissent entraine un autre micro-changement. Des micro-changement donc des changements sécurité, en fait. Les primes Macron à l’installation des panneaux solaires, par exemple, les lois qui favorisent une meilleure isolation thermique, la municipalité qui va mettre à disposition gratuitement des containers pour trier ou pour composter. Tout cela ce sont des accompagnements en douceur qui sont acceptables, les *nudges* également, qui favorisent, qui incitent à des petits changements. Finalement, si on regarde le changement comme quelque chose d’insécurisant, car nous ne savons pas de quoi est fait demain et qu’il y a un coup à changer, ce qui favorise le changement c’est soit la crise aiguë car nous n’avons pas le choix soit un accompagnement pas à pas qui lui permet des micro-changements en douceur, autrement dit qui ne remettent pas en question la sécurité individuelle ou la sécurité de l’organisation. Quand il y a peur, inquiétude face au changement ce qui vient le balancer c’est soit une peur à ne pas changer, une souffrance, donc le changement s’impose, soit une réponse qui prenne en compte le besoin de sécurité, donc un vrai accompagnement pas à pas.

*L.B. : Est-ce que vous pensez que la société actuellement est-elle encline au changement ?*

D.L. : Elle est terriblement ambivalente, elle réclame le changement et le refuse en même temps. On est quand même très fort pour réclamer une mutation, un changement qui prenne en compte la dimension du climat et en même temps c’est sur le prix de l’essence qu’a eu lieu le mouvement des gilets jaunes. Il y a des aspirations profondes au changement sur le plan des institutions, de la juste sociale, de l’environnement et c’est le président précédent qui est réélu. De l’ambivalence, je pense que c’est la bonne définition. Il y a dans la balance un désir de changement, une aspiration au changement qui s’exprime au moins pour une partie non négligeable de nos concitoyens ou nos concitoyennes qui… Bon la question du changement climatique n’était pas au centre du débat présidentiel, c’est clair, même si tous les candidats ont mis les choses sur l’environnement au cœur de leur programme. Sur la question de l’environnement, en dehors des Verts, de la FI, peut-être du NPA, peut-être du PS, les principaux partis politiques n’ont pas fait de ces questions une priorité, il ne me semble pas. Il y a pour une partie d’électorat cela fait partie d’une préoccupation importante, mais quand je regarde les choses, j’ai l’impression que le gros des attentes et des demandes était plutôt du côté de la sécurité : pouvoirs d’achats, retraite, sécurité intérieure, immigration, un besoin de se rassurer ou d’être rassurer sur demain. Peut-être en cela la société française dans sa majorité est plus du côté du conservatisme que du changement, mais c’est un point de vue discutable.

*L.B. : Est-ce que le fait de s’inquiéter sur l’environnement est une question de sécurité également, mais sur le long terme ?*

D.L. : Si, mais sur le moyen et le long terme. Qui portent plus que tous et toutes la question de l’environnement au cœur de ses préoccupations c’est une fraction importante de la jeunesse, c’est-à-dire celle qui se projette demain et après-demain. Je veux vivre dans un monde ou moi et mes enfants – éventuels – pourront respirer. Pour la majorité de l’électorat dans les gens plus âgés, ce que les jeunes appellent les boomers, ce serait peut-être plus du court terme, de la sécurité ici et maintenant, peut-être un point de vue plus égoïste, avec tous les guillemets du monde, de la sécurité là et maintenant (chômage, retraite etc.). Alors que le climat je ne le vois pas comme un enjeu avant 30 ans ou 50 ans, je ne le vois pas comme une urgence. C’est une hypothèse, je ne détiens pas la vérité, je dis seulement ce que je perçois.

*L.B. : Avez-vous des choses à ajouter ?*

D.L. : Ce que l’on a pas du tout évoqué, c’est aussi le coût financier du changement. Cela fait partie de l’univers des contraintes, la tendance par rapport aux organisations c’est de penser que la plupart d’entre-elles sont le nez dans le guidon, raisonne sur le court terme, l’immédiat, n’ont pas toujours cette capacité à se projeter et le temps pour se projeter, n’a pas toujours les capacités… comment dire… le problème des incitations au changement, les problèmes des forces vives pour inciter au changement, anticiper, imaginer ce que pourrait être demain. Existe-t ’il – je ne suis pas compétent sur le sujet – des contraintes posés, législatives, sur ce sujet ? Autant il y a des contraintes qui pèsent sur les entreprises sur plein de sujets et celui-là, qui incite au changement, je ne sais pas si elles s’imposent au mouvement sportif, je ne mesure pas cela.

*L.B. : Globalement non, pas encore de grosses contraintes législatives.*

D.L. : Cela repose donc sur le bon vouloir des uns et des autres et du fait qu’il y ait ou pas des forces vives en interne qui incitent au changement, qui passe par de l’information et de la sensibilisation, pour intégrer ensuite des opportunités pour changer. Mode de transports pour les compétitions, infrastructures sportives, diffusion de l’information par autre choses que les affiches, compostages et tri systématique dans les manifestations sportives, je ne sais pas quelles sont les types d’entrées, voilà celle qui me viennent directement à l’esprit mais je ne fais pas le tour. Pour porter ça il faut par ailleurs en tant que citoyens… Moi par exemple j’ai travaillé avec des soignants et des soignantes à l’hôpital, ils se posaient des questions bien avant qu’un changement s’opère au sein des hôpitaux et étaient des locomotives au sein des services car en tant que citoyens ils triaient, compostaient et voyaient bien que cela ne fonctionnait pas à l’hôpital. Ils ont joué le colibri au sein du service et cela participe à un mouvement plus général, enfin certainement.

*L.B. : Merci beaucoup pour ce temps et de m’avoir apporté ce point de vue.*

D.L. : Avec plaisir, je serais intéressé de lire votre mémoire !

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**MAËL BESSON**

**Structure/métier** : Indépendant, spécialiste sport et environnement

**Durée** : 1h

**Date** : 06/05/22

*L.B. : Peux-tu me raconter l’ensemble de ton parcours ?*

M.B. : J’ai commencé en étant en faculté de sport, en montant une association dont l’objectif était d’utiliser lors d’événements le sport, la culture, les sciences comme outil de sensibiliser à l’environnement. J’étais directeur de l’association, nous faisions des événements de 500 à 4000 personnes. Les gens venaient pratiquer des sports pour découvrir l’environnement et leur sensibilité mais aussi la culture et les sciences. Après quatre ans directeur de cette association, j’ai repris un master de gestion à l’IUT de Savoie Mont Blanc, à l’IAE. Je suis allé au Pôle ressources national des sports de nature sur la question de l’intégration de l’environnement sur les sports de natures. Je suis vite passée au ministère des sports sur la mission sport et développement durable sur l’intégration de l’écologie dans les politiques sportives globales. Je suis resté 7 ou 8 ans et je suis passé au WWF en tant que responsable sport et porte-parole. Depuis 3 mois je suis à mon compte en tant qu’indépendant, sur ces sujets d’intégration des enjeux environnementaux dans les stratégies RSO.

*L.B. : Tu accompagnes des structures qui souhaiteraient mettre en place des actions, c’est du conseil et de l’accompagnement ?*

M.B. : Oui, c’est ça !

*L.B. : Comment perçois-tu la prise en compte de la responsabilité sociétale au sein des organisations sportives ?*

M.B. : La RSO pour moi c’est le questionnement d’un acteur qui se demande : quelle est ma responsabilité au regard de la société ? Quelle est sa contribution, son impact (positive et négative) ? Côté institution du sport, c’est-à-dire fédération, une forte présence sur les enjeux sociaux est observable. Cependant la dimension environnementale est beaucoup moins présente. Sur l’aspect privé il y a ce transfert que l’on trouve chez toutes les entreprises de réflexion autour de leurs missions et de leurs rôles de façon globale, sociale mais aussi environnementale, se dire « *nos activités ne se porteront bien que dans une société qui se portera bien, de fait quelle est notre place là-dedans ? »* Les motivations elles sont de plusieurs ordres pour les instances : de ceux qui sont intrinsèquement portés par ces valeurs-là à ceux qui sont en réaction aux attentes montantes de leurs publics ou consommateurs.

*L.B. : Les enjeux environnementaux sont moins pris en compte dans ces milieux fédéraux ?*

M.B. : Plus en retard par rapport à la dimension sociale, il a toujours été pris en compte. C’est un peu moins le cas sur la partie environnementale. Et encore, cela dépend des sports. Par exemple, la fédération française d’études et de sports sous-marins a toujours été sujette à s’engager. La fédération de plongée sous-marine, de spéléologie et puis il y en a d’autres ou ce n’était pas du tout un sujet.

*L.B. : En ce sens, peut-on parler au global du mouvement sportif sur ces sujets ?*

M.B. : Tu ne peux pas faire une généralité. Tu as des fédérations qui s’en emparent, d’autres qui ne s’en emparent pas, d’autres qui s’en emparent parce-que c’est intrinsèque à leurs cultures du milieu, d’autres s’en emparent en réaction parce qu’ils sont stigmatisés dans leur essence même, je pense aux sports mécaniques. Il y a forcément plusieurs niveaux de maturité, plusieurs motivations à intégrer ces sujets-là. Pour moi on ne peut pas faire de généralité.

*L.B. : As-tu le sentiment que les fédérations de sport de natures sont plus engagées ou c’est une fausse idée ?*

M.B. : Pour moi les fédérations de sport de natures ont un émotionnel plus forts à l’environnement. Il y a une question de relation, de contact avec la nature qui est plus important et ils sont plus sensibles dans leurs émotions au côté environnemental, au milieu naturel. Ce n’est pas pour ça qu’ils ont plus conscience de leurs impacts que d’autres disciplines. Il y a une vraie différence à être sensible à la beauté des animaux et de la nature et avoir conscience de son impact sur elle. Il y a une thèse d’une doctorante, docteur en sociologie du sport, sur cette dichotomie qui est très intéressante qui dit que ce n’est pas parce qu’on est sensible à la beauté de la nature que l’on a plus conscience de son impact sur elle. Cela étant, le dérèglement climatique se matérialise très concrètement chez les alpinistes par exemple, par la fonte des glaciers et du permafrost. Il y a donc une prise de conscience plus forte des conséquences pour certaines disciplines plutôt que d’autres.

*L.B. : Du coup si nous pratiquons en extérieur, on voit plus ces changements et on réagit plus ?*

M.B. : Non, on a tous conscience des choses mais ce n’est pas pour ça qu’on a conscience de notre propre impact, cela ne va pas de soi. Cela ne veut pas dire que ce n’est pas le cas d’une bonne partie des gens, mais ça ne va pas de soi.

*L.B. : Pour cela il faut donc passer par une vraie éducation et sensibilisation aux individus ?*

M.B. : Je ne sais pas parce-que c’est toute la question de la dissonance cognitive. On a beau avoir conscience d’un certain nombre de choses, la fonte des glaciers par exemple, que l’on a conscience que nos trajets en voiture contribuent à cela. On n’a pas forcément conscience que quand on fait du ski de randonnée qu’on dérange tels espèces de tétra-lyres par exemple. Tu peux avoir des gens très sensibles au sujet environnemental et pour autant qui ne vont pas respecter les zones d’interdiction de pratiques qui cherche à préserver la faune. Tu as une vraie dichotomie, mais c’est là toute notre contradiction. Tu t’intéresses au sujet je pense, moi aussi, pourtant je pense que si on fait le bilan carbone des vêtements que l’on porte, nous ne sommes pas du tout en adéquation avec nos façons de penser, si on fait le total du poids de nos assiettes non plus.

*L.B. : Comment définies-tu la dissonance cognitive ?*

M.B. : La dissonance cognitive c’est tous les éléments qui vont influencer nos comportements et qui rentre en contradiction avec nos croyances et nos systèmes de pensée. En effet nous ne sommes pas rationnels, dans nos comportements. On a beau réfléchir de façon rationnelle, nos comportements sont fortement irrationnels et influencés par des biais cognitifs. On est conscient de tels choses, par exemple la norme sociale fait que l’on va se plier à ce que tout le monde fait même si nos positions et les informations que l’on a fait que l’on devrait agir autrement. Par exemple, si tu vois le nombre de médecins qui fument… Ils sont les 1ers à voir les conséquences. Tu as un certain nombre de biais cognitifs qui font que les choses que tu conscientises comme les mieux pour toi ne sont pas celles que tu mets forcément en place. Il y a une proportion assez importante de gens qui ne prennent pas de soin vital par exemple. On sait très bien que des choses sont mauvaises pour nous mais nous les faisons tout de même.

*L.B. : Quelles sont les caractéristiques du mouvement sportif ? En terme organisationnels et managériales.*

M.B. : Nous sommes sur des modèles économiques associatifs, il y a donc une place aux valeurs et aux principes de chacun qui est important, plus que dans une entreprise. Ta motivation en entreprise peut être très matériel, par le salaire par exemple. Dans l’associatif tu as besoin de t’y retrouver, que ce soit en phase avec tes valeurs. La sensibilité aux valeurs du projet auquel tu t’investis bénévolement fait une proportion à vouloir aligner ces valeurs-là à des valeurs environnementales également. Le sport et notamment toute la médiatisation, la communication des réseaux sociaux des sportifs, façonne nos modes de vie, nos modes de consommation alimentaires, de transports etc. C’est ce qui justifie toute l’affluence de sponsors parce-que cela influence nos comportements d’achats. Tu as quand même une caractéristique particulière est son rôle d’influence. Le sport de façon générale construit nos idéaux de consommation. Mettre du SUV dans le spectacle sportif nous influence à acheter du SUV, du Kinder Bueno, du Coca-Cola. Il y a une vraie responsabilité du sport sur quel mode de vie il veut influer comme norme et modèle de société. Cela te parle ?

*L.B. : Effectivement, il y a beaucoup de sportifs qui ne se sentent d’ailleurs pas légitimes de parler de ces sujets… Est-ce qu’il n’y a pas un cercle vicieux à vouloir ne pas en parler car nous sommes dans un mode de vie non exemplaire, au risque de réaffirmer le mode de vie consumériste ?*

M.B. : On est dans une culture française, si nous étions dans une culture anglo-saxonne ce serait différent. En Angleterre tu peux avoir un athlète qui fait de la motoneige qui parle de transition écologique. En France, tu as quand même une question d’exemplarité et de légitimité de la prise de parole qui rend la prise de parole des sportifs un peu frileuse et à juste titre. C’est compliqué… Je pense que c’est aussi parce qu’on a vite une approche sur l’environnement qui est de donner des leçons, de dire ce qu’il faudrait faire. C’est compliqué de dire ce qu’il faudrait faire si nous ne sommes pas exemplaires nous-mêmes. On peut aussi parler de l’écologie sur une autre approche, un sportif par exemple pourrait dire par exemple qu’il galère à se passer de la voiture au quotidien ou de prendre sa douche en moins de 5mn. Il faudrait plutôt avoir un discours de proximité et de demande de conseils. C’est toute la problématique de comment on gère sa contradiction entre son discours et ses actes.

*L.B. : Il faudrait que les sportifs osent demander conseils ou en tout cas avouer qu’ils ne sont pas exemplaires ?*

M.B. : Je ne sais pas ce qu’il faut. J’ai beaucoup travaillé sur la question des sciences comportementales. Nous avons fait campagne avec Wendy Renard par exemple. Elle dit très humblement qu’elle est pleine de contradiction, pas exemplaire, mais que ce n’est pas pour ça qu’elle ne peut pas agir. Est-ce que c’est bien ou est-ce que cela banalise justement le fait de ne pas être exemplaire ? (rires). Je ne suis pas sûr que ce soit la meilleure approche. Le seul moyen c’est de communiquer et de mesurer derrière quel est l’effet derrière dans les modifications des comportements.

*L.B. : Cette mesure elle-même doit être compliqué à calculer.*

M.B. : C’est très compliqué. Tu as une vraie problématique de : « *comment mesurer* ? ». Mesurer le changement de comportement c’est compliqué car il faut arriver à suivre ceux qui ont été exposés au message et après tu as une vraie question sur comment tu isoles les paramètres, comment tu garanties que le changement est dû à ça et pas à d’autres éléments comme l’actualité, la discussion avec ton entourage.

*L.B. : Effectivement, on fonctionne en système et c’est multifactoriel.*

M.B. : Complètement, il n’y a jamais un seul facteur qui va influencer.

*L.B. : Penses-tu que les organisations sportives du mouvement sportif se rapproche aujourd’hui d’une entreprise ?*

M.B. : Je ne sais pas. Franchement je ne sais pas dire.

*L.B. Comment un responsable RSO est-il aujourd’hui perçu par les autres salariés ?*

M.B. : De multiples façons. C’est-à-dire que j’ai l’impression que maintenant c’est beaucoup plus vécu comme quelque chose de stratégique, en interne maintenant il faut écouter… Je le vois moi dans mes programmes, dans les travaux pour lesquels je contribue. Il y a quelques années tu faisais du lobbying interne et maintenant tu fais de l’expertise interne. Tu es écouté, maintenant c’est : « que faut-il faire ? Comment on le fait ? ». Ce n’est pas pour cela que dans les arbitrages on gagne mais oui il y a complètement eu un changement.

*L.B. : Les autres se sentent contraints ou… ?*

M.B. : Parce-que maintenant c’est vécu comme un enjeu stratégique, plus personne ne considère qu’on puisse faire l’impasse là-dessus. Je pense qu’il y a une prise de conscience un peu global de la part de tout le monde. Le truc qui était avant un truc d’écolos et de bobos c’est maintenant un vrai problème de société. Ce n’est pas pour ça qu’il y a moins de déni mais ce n’est plus le combat de l’écolo de service. C’est comme cela que je le ressens.

*L.B. : Existe-t-il des effets de groupe au sein des organisations/entreprises et avec leur milieu extérieur ?*

M.B. : Évidemment. Nous sommes des êtres sociaux. L’expérimentation que je trouve intéressante, que je prends souvent comme exemple c’est l’exemple de l’arrêt de bus. Une personne qui se fait embêter à un arrêt de bus à plus de chances de se faire aider s’il n’y a qu’un seul témoin que s’il y en a dix. Pourquoi parce-que s’il y a un témoin il a 100% de responsabilités d’intervenir alors que s’il y a dix témoins, chacun à 10% de responsabilités d’intervenir. Ce qui fait que nous sommes dans une inertie au niveau environnemental, nous sommes 7 milliards de responsables donc la part de responsabilité individuel elle est infime. Ce qui est intéressant dans cette expérience de l’arrêt de bus c’est que s’il y a un, deux ou trois personnes qui interviennent et bien d’un coup tout le monde intervient. Je pense que nous sommes en train de faire le point de bascule niveau écologie : tout le monde se dit qu’on ne peut pas ne pas en être. C’est d’ailleurs la dynamique que l’on a créé avec la Charte Environnemental c’est que nous avons passé le point de bascule, d’abord avec quelques-uns et puis maintenant personne ne peut ne pas en être.

*L.B. : Ce processus à un nom ?*

M.B. : La norme sociale. Tu mets dans une salle une dizaine, quinzaine de personnes ou tout le monde est complice sauf une seule personne. Tu vas projeter des questions très simples, c’est-à-dire on montre une slide avec trois traits de taille différente et il faut désigner le plus grand. Quand les 15 complices autour de la personne qui est piégé qui répondent que le trait le plus petit c’est la réponse B alors que c’est évident que c’est la réponse A, tu as un pourcentage de personnes qui répondent comme la norme, qui vont répondre B. C’est une évidence que c’est A mais quand 15 personnes autour de toi répondent B, tu réponds B. C’est ultra documenté, c’est le biais de la norme, c’est la même chose sur le choix de nos consommations, sur plein de choses. L’exemple que je prends aussi c’est la campagne WWF sur les SUV. 80% des véhicules neufs qui sont vendus en SUV, c’est un vrai problème. On a commencé à construire une campagne là-dessus. J’ai fait intervenir un expert en psychologie sociale et il disait que c’était un renforcement de la norme sociale que d’annoncer que 80% des gens achète en SUV. Il nous disait que l’on ne faisait que renforcer la norme sociale. Les gens se disent « en fait, la plupart des gens font ça donc je vais faire ça. » J’espère que c’est suffisamment clair.

*L.B. : C’est très clair, du coup c’est très complexe de trouver une réponse adaptée… Quel est le rapport à la RSO pour le haut-niveau ?*

M.B. : Ça renvoie que Chloé Crespoch a dit hier, que l’influence des coachs sur les athlètes, notamment sur la croyance de la viande et la non-connaissance des alternatives sur la protéine animale c’est impressionnant, l’influence qu’ils ont. S’ils ont des croyances ou des discours cela influence complètement l’athlète. Il y a un vrai enjeu sur comment tu arrives à faire des shifts culturels sur les athlètes mais aussi aux coachs et aux managers.

*L.B. : Qui sont les plus réfractaires ?*

M.B. : Non il n’y a pas de règle là-dessus.

*L.B. Existe-t-il des freins à la mise en place d’une politique RSO au sein du mouvement sportif ?*

M.B. : Des freins, il y en a plein. Je ne saurais pas dire une liste exhaustive. Le côté spécifique c’est que cela repose sur des bénévoles qui doivent penser à la sécurité, à l’animation, à plein de choses avec un besoin d’expertise qui n’est pas si évident que ça. Le taux de salarié n’est pas énorme, évidemment. Ce côté-là n’est pas évident avec tout de même une attente de la société publique qui est aussi un peu complexe. Finalement, le responsable du club doit résoudre les problèmes de violences, l’égalité femmes-hommes, l’inclusion au handicap, la transition écologique… Tout en étant bénévoles, en assurant la sécurité, l’équilibre financier… Donc je pense qu’il y a quand même quelque chose ou ce n’est pas comme les entreprises où nous pouvons arriver en disant « le cadre législatif est comme cela », non pour les bénévoles l’aspect accompagnement est bien plus important.

*L.B. : Tu as le sentiment qu’il y a une frustration des bénévoles qui ont le sentiment qu’ils font déjà beaucoup et qu’on demande toujours plus ?*

M.B. : Il faudrait leur demander. Je pense que c’est très disparate, il y a certains bénévoles qui veulent intégrer ce sujet-là et d’autres qui essai déjà de faire en sorte que les enfants puissent faire du football, ait des maillots, que le stade soit accessible, déjà si on arrive à cela c’est bien. Il y a des niveaux de sensibilité et de priorité différentes.

*L.B. : Sur le fait que l’on demande au sport de répondre à tous les maux de la société, as-tu le sentiment qu’il existe des domaines que l’on responsabilise moins ?*

M.B. : Oui, je trouve, nous avons une exigence et qu’il faudrait avoir la même au sein des entreprises. Une entreprise aujourd’hui qui a pour objectif premier le profit ne suffit plus, il faut qu’elle ait une utilité sociétale. Pour moi on en demande plus à une ONG, des bénévoles plutôt qu’à une entreprise… C’est presque acté qu’elles ne font pas des choses dans l’intérêt général et cela ne pose de problèmes à personne. Eh bien-moi si (rires) !

*L.B. : C’est assez semblable à l’échelle individuel d’ailleurs. Y a-t-il d’autres freins selon toi ?*

M.B. : Il y en a pleins. Je ne saurais pas capable de te donner tous les exemples mais c’est compliqué, il y a la raison du renoncement. Plus tu t’investis dans quelque chose plus c’est compliqué d’opérer un demi-tour et de dire que tu t’es trompé. C’est pareil lorsque tu prends une route, tu te rends compte que c’est la mauvaise, au lieu d’opérer un demi-tour, tu vas un détour pour récupérer derrière, mais c’est plus long. Des gens qui ont construit toutes les réussites sociales et professionnelles sur la croyance qu’il faut avoir du matériel, encore plus d’argent, en dominant la nature, c’est compliqué pour les gens de se dire « on s’est planté depuis des décennies et tout ce qu’on a cru ce n’est pas bon ». C’est compliqué pour les gens. Pour des entreprises ou chacun développe son expertise, en fait… C’est un renoncement à tous ce que l’on a cru qui est énorme.

*L.B. : Il y a une mise sur la défensive, les gens préfèrent être dans le déni ?*

M.B. : On se conforte, on se construit la réalité qui nous arrange.

*L.B. : Je n’avais pas pensé à ce biais écologique qui peut être très fort.*

M.B. : Pour moi la transition écologique on se concentre trop sur les solutions techniques et pas assez sur le shift culturel qu’il faut opérer. On y arrivera par un shift culturel et pas autrement. Les solutions on les connait, maintenant c’est comment tu les rends acceptables ? Clairement la solution contre l’éclatement urbain et l’artificialisation des sols, c’est de densifier les villes. Il faut qu’on accepte d’être plus en appartement mais dans nos idéaux de réussite sociale ce n’est pas ça. Comment tu rends acceptable d’être plus les uns sur les autres ? Sans ce shift culturel tu n'arriveras pas à faire changer les gens et pourtant c’est la seule solution. C’est pareil pour l’avion, il faut l’arrêter. Comment tu rends acceptable à des pratiquants ces questions qui voient tous le temps des athlètes bouger partout ? C’est la vraie question de réaffections de nos besoins et nos envies.

*L.B. : L’organisation sportive telle qu’elle est actuellement organisée permet-elle de répondre efficacement aux enjeux de l’urgence environnementale ?*

M.B. : Pour moi ce n’est pas une question d’organisation mais d’idéaux de pratique. Cela doit se voir dans les questions d’organisations, si tu veux il faut arriver à redéfinir ce qu’est l’universalité du sport et abandonner ce côté que l’universalité du sport signifie que toutes personnes doivent avoir accès à tous les sports… Il faut accepter que le sport doive être consommé local et de saison et que quand tu es à Paris, tu ne pratiques pas du ski. Tu acceptes qu’il y ait une saisonnalité et une temporalité des disciplines sportives. Tu oublies cette idée que le sport est universel dans son accès et tu passes à cette idée que le sport est accessible à tous mais différemment, géographiquement différencié. Tu redéfinis ainsi le cahier des charges et tu arrêtes de penser que le circuit de Formule 1 fasse 4x le tour de la planète.

*L.B. : À l’instar de la consommation en général, finalement…*

M.B. : Oui, je suis d’accord. Les autres sujets sont moins liés à l’organisation, l’alimentation c’est une croyance, ce n’est pas une organisation, alors que les compétitions c’est une question d’organisation.

*L.B. : Y a-t-il un frein sur ces aspects de compétition qui est la peur de ne plus être à niveau, compétitif ?*

M.B. : C’est toute la question pour moi de « est-ce qu’on peut accepter de la performance sportive au détriment de l’environnement ? ». On n’accepterait pas qu’un athlète gagne par rapport à un autre par rapport au dopage, à la règle… Le fait qu’il impacte l’environnement, cela devrait être la même chose, au même niveau.

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**MICHAËL FERRISI**

**Structure/métier** : Indépendant

**Durée** : 1h

**Date** : 02/05/22

*L.B. : Peux-tu me raconter l’ensemble de ton parcours ?*

M.F. : Je suis issu du monde de la communication. J’ai fait 5 ans d’études dans le domaine de la communication, d’abord digital. J’ai réalisé un DUT Métiers du milieu de l’internet à l’IUT de Castres. Ensuite j’ai fait une licence marketing et communication à Chambery et j’ai fini sur un master communication stratégique et digitale à Sup de com à Grenoble. Ce master je l’ai réalisé en alternance au sein du FC Grenoble Rugby qui était en Top 14 à ce moment-là. J’ai fait deux ans d’alternance en tant que chargé de communication, j’ai fait un an de plus en CDI puis je suis parti en voyage pendant un an. C’est à ce moment-là que je me suis pris un peu en pleine face le changement climatique, j’ai compris réellement les enjeux derrière. Je suis rentrée ensuite à Castres et j’ai travaillé durant les 3 dernières années au Castres Olympique en tant que community manager. J’ai créé Écolosport ensuite, car je voulais mêler les thématiques de développement durable et ce qui se faisait dans le sport. Après 7 saisons quasiment dans les clubs de rugby j’ai vu que l’écologie était le parent pauvre des stratégies RSO. C’était souvent très axé sur le social/sociétale. Il y avait plein de sujets très intéressants mais on parlait très peu d’écologie, il y avait très peu de clubs axés là-dessus. Je voulais donc les mettre en valeur et approfondir ce sujet-là. J’ai créé Écolosport, j’ai fait l’interface tout seul et nous avons recruté du monde, aujourd’hui nous sommes 30 comme tu le sais.

*L.B. : Et tu as aussi ton activité indépendante ?*

M.F. : Oui pardon, accessoirement (rires). J’ai quitté le CO en été dernier pour créer ma propre structure à la fois en communication et conseils développement durable pour le monde sportif. C’est la seule activité qui me fait vivre d’ailleurs.

*L.B. : Comment perçois-tu la prise en compte de la responsabilité sociétale au sein des organisations sportives ?*

M.F. : Pendant longtemps je l’ai vu comme une obligation, c’en est d’ailleurs une. J’ai senti qu’au tout début c’était fait car il fallait le faire, pas dans le bon sens. Pour beaucoup, ils le faisaient car ils n’avaient pas trop le choix, c’était surtout pour l’aspect communication. Il n’y avait pas de vraie volonté de créer quelque chose sur ces sujets. Je crois que la RSO dans les clubs de sport et les organisations sportives en général étaient surtout faites pour être présent sur le territoire. C’était l’occasion d’aller dans les écoles, dans les quartiers, pour faire la promotion de leur sport… Très ancré sur les enfants, les écoles, les quartiers. Le tournant a été fait il y a ¾ ans, un peu avant le Covid, même si ce dernier l’a accéléré. Il y a de plus en plus de fonds de dotations qui se créer, tous les mois il y en a des nouvelles. Aujourd’hui nous sommes sur une vraie volonté d’avoir un impact soit sur son territoire, soit au niveau des supporters. Il y a un aspect communication toujours fort et un aspect commercial aussi. Quand on mène une vraie stratégie RSE bien fondé, stratégique, qu’il y a des vrais moyens en face, c’est aussi une possibilité pour les organisations de récupérer des financements car les entreprises sont plus enclines à soutenir un projet social, écologique, humanitaire plutôt qu’avoir un panneau qui va être vu 15 fois dans l’année. Je trouve que la RSO aujourd’hui a pris beaucoup plus de place assez naturellement, l’écologie a aussi pris plus de place, là-dessus cela s’explique pas mal par le Covid. Au début, c’était très opportuniste, même s’il y en a toujours eu avec de vraies intentions évidemment. Il n’y avait pas de réelle volonté d’avoir des vrais principes, des vraies actions alors qu’aujourd’hui il y en a beaucoup plus.

*L.B. : Comment le changement est vécu par les professionnels ?*

M.F. : De façon difficile (rires). Tout changement, dans la société de façon générale, est difficile. Je l’ai vécu à Grenoble. J’étais au sein du service communication, il y avait la création du fond de dotation du club avec une vraie stratégie qui se mettait en place sur les actions sociales et sociétales. Ceux qui étaient sur ce dossier-là effectivement étaient très enthousiastes. Dans d’autres services (marketing, communication, billetterie etc.) c’était incompris, les salariés se demandaient pourquoi on s’embêtait à faire ça. Pour eux, ce n’était pas l’essence de leurs objectifs, qui étaient de vendre des billets, des loges, faire des événements. Ils ne voyaient pas trop l’intérêt de faire ça. Le changement est toujours vécu de façon difficile. De la même manière quand on propose des façons de faire plus écoresponsable au sein des organisations, il y aura des personnes motrices et d’autres qui vont plus contester et râler car ça fonctionne alors pourquoi changer ? Tout roule, nous avons nos habitudes et là il faudrait qu’on change de fournisseurs, la façon dont on fait les choses, toutes ces évolutions apportent des changements et ces changements ne sont pas forcément bien perçus et reçus par les salariés de ces organisations. Il y a beaucoup de sensibilisation à faire en interne, c’est pour ça que je trouve que faire une Fresque du Climat c’est toujours intéressant car tout le monde peut se saisir du sujet et en apprendre plus, de façon ludique et intéressante, plutôt que d’imposer des choses. C’est ça qui n’est pas forcément évident à faire comprendre à certains collaborateurs. Les changements sont toujours difficiles, mais à l’image de la société.

*L.B. : Pourquoi ont-ils peur de ces changements ?*

M.F. : Parce-qu’à titre personnel ils ne sont pas forcément sensibles à ces sujets-là et puis si cela fonctionne, pourquoi changer ? Quelqu’un qui n’est pas sensible aux sujets sociaux, environnementaux par exemple et pour qui le travail roule va avoir beaucoup de mal à faire un changement car il ne va pas le comprendre. Il va se demander pourquoi changer ? Ce n’est pas mission impossible mais cela va créer des remous, à mon sens. Je l’ai vu au quotidien, notamment au Castres Olympique. J’ai voulu faire un projet de covoiturage car c’est une région très rurale donc il n’y a pas de transports en commun ou très peu. La voiture est très utilisée, notamment à Castres. J’ai donc proposé cette idée et certains dirigeants ont quand même réussi à trouver tous les problèmes que cela allait amener, sans se soucier de toutes les solutions que cela apportait aussi : il faut trouver des sponsors, il faut trouver parking, il faut de l’argent… Ce n’était que du négatif, tout le temps. C’est compliqué quand quelqu’un ne voit que la contrainte derrière la mise en place d’actions ou la stratégie RSO. Pour le coup je me suis vraiment heurté à un mur. C’est dommage, mais bon.

*L.B. : Selon toi, quels sont les caractéristiques du mouvement sportif en terme organisationnel ou managérial ?*

M.F. : Je ne sais pas. Ce que j’ai l’habitude de dire c’est que le sport et donc le mouvement sportif est à l’image de la société. La société a du mal à mettre en place une stratégie pour éviter que l’on ne se dirige vers une catastrophe environnementale. Le changement n’est pas si rapide que cela. Pour certaines fédérations si, cela va être top, comme la stratégie de badminton par exemple. Tout ce qu’ils font et ce qu’ils mettent en place ils le font avec ce prisme de responsabilité. Mais d’autres comme les fédérations françaises de football ou du rugby sont encore un peu à des années-lumière de tout cela quoi. La fédération française de rugby a recruté quelqu’un qui va prendre son poste au 1er juillet, ce sera le directeur RSE. Ils sont en train d’ouvrir un pôle RSE. Avant, personne ne s’en occupait ! J’étais fou quand j’ai appris cela. C’est à l’image de la société. Tu as des gens très sensibilisés et d’autres qui a contrario qui ne sont pas du tout engagés, qui s’en foutent délibérément et qui veulent faire autre chose que cela. Pour moi il n’y a pas de grande différence. Il y a quand même une spécificité, c’est l’aura que possède le sport. Un athlète qui parle de ces sujets-là aura plus de poids qu’un spécialiste qui viendra en parler dans une émission, pourquoi il maitrisera plus son sujet mais n’aura pas autant de portée. Sur tous les sujets d’ailleurs. Quand Lewis Hamilton, en formule 1, a dénoncé que cette dernière n’était pas assez en inclusion, dans la foulée la fédération a mis en place un plan pour la diversité. La formule 1 étant très chère elle est moins accessible et si Lewis Hamilton ne l’avait pas dit, il ne l’aurait jamais fait. Même si un spécialiste l’avait dit, cela n’aurait pas été aussi rapide. Les athlètes font bouger les choses plus rapidement.

*L.B. : Comment un responsable RSO est perçu aujourd’hui par les autres salariés ?*

M.F. : Excellente question (rires). Je pense qu’il est perçu comme quelqu’un qui veut faire bouger les lignes, au sein de la structure. C’est aussi à mon sens le poil à gratter de l’entreprise, on va un peu mettre en question ce qui est déjà mis en place. Ça peut être celui qui va venir t’embêter un petit peu, soit gentiment soit un peu moins, quand il va auditer certains services, quand il va proposer des changements. Peut-être que les salariés de ce service ne seront pas d’accord, cela va débattre. Il peut être un peu perçu comme quelqu’un qui veut faire progresser l’entreprise aussi. C’est une bonne question, je ne sais pas si j’aurais plus à dire que ce que je t’ai déjà dit. Il n’est pas rare d’entendre quelqu’un dire « *oh bah c’est bien ça c’est RSO, c’est bien pour l’image* ». C’est un peu comme cela que c’est perçu aussi : « oh c’est top c’est RSO ». Peut-être que c’est considéré un peu moins important, un peu moins stratégique qu’un chargé partenariat qui va ramener les sous. Pourtant pour moi c’est tout aussi important voire plus, car il peut apporter beaucoup sur l’organisation, sur son territoire, auprès de ses licenciés. Je ne sais pas si tu vois ce que je veux dire ?

*L.B. : Oui très bien ! Est-ce qu’il existe selon toi, au sein des organisations, des effets de groupe sur ces sujets-là ?*

M.F. : Oui cela arrive dans toutes les structures, tu as toujours une personne contestataire. Ceux qui sont un peu plus timides, qui ont tendance à moins parler, vont se ranger peut-être derrière cette personne-là. Autant dans le positif que le négatif d’ailleurs, autant pour être dans le progrès et suivre qu’au contraire ne pas le valider. Mon responsable à Grenoble était réfractaire, il était souvent en train de râler, il montait au créneau. S’il ne montait pas au créneau les gens ne disaient rien. Donc oui il y a cet effet de groupe qui est indéniable mais sur tous les sujets, pas seulement RSO.

*L.B. : Penses-tu que les organisations sportives du mouvement sportif se rapprochent aujourd’hui d’une entreprise ?*

M.F. : Oui, 100%. Il y a exactement toutes les mêmes logiques, les mêmes besoins, les mêmes contraintes. La fédération va vendre son sport pour attirer des licenciés, ses équipes nationales pour attirer les sponsors, ses compétitions. Tu as compris l’idée, tout est pareil, il y a des recherches de financement, des politiques RH, des politiques RSO, enfin tout pareil. On vend autre chose, pas la même chose et peut-être différemment. Plutôt qu’un produit ou un service on vend du sport, du bien-être mais le fonctionnement est le même, en interne c’est pareil. Il y a l’aspect passion souvent en plus qui fait partie du mouvement sportif, c’est là que la différence est la plus prégnante.

*L.B. : Un vrai aspect concurrentiel ?*

M.F. : Il y a un aspect concurrentiel oui. La fédération de football va vouloir prendre des licenciés à la fédération de rugby parce-que c’est le nerf de la guerre. C’est pareil pour le sport de salle : handball, volley, basket. Chacun va essayer d’avoir le plus de licenciés possibles même s’ils se soutiennent, ils veulent avoir les meilleurs résultats possibles. C’est la même chose aux Jeux par exemple, même si le basket, le volley, le handball se soutiennent mutuellement, c’est normal. C’est la course au nombre de licenciés car c’est la course au financement aussi, plus tu as de licenciés plus tu as de financements et de partenaires financiers donc c’est le même principe qu’une entreprise. Tu vends des produits, ici en l’occurrence les licences, l’équipe nationale, les sportifs, vendre le sport.

*L.B. : Quel est le rapport à la RSO pour le haut-niveau ?*

M.F. : Sur la partie sportive, certains sont sensibles et engagés, d’autres simplement sensibles et ne s’engagent pas par peur d’avoir un retour de bâton, surtout sur la partie environnement. Beaucoup de tennismans sont par exemples sensibles mais ne disent rien car ils vont trois tours de la planète parce-que c’est leur métier. Après, au niveau de l’organisation elle-même, c’est ce qu’on s’est déjà dit je crois, cela dépend des organisations. Certaines vont le porter à cœur et le mettre dans leur stratégie et d’autres n’en ont rien à faire, c’est la dernière roue du carrosse et on s’en soucie quand nous n’avons pas le choix. Pareillement il y a certains sportifs qui n’en ont rien à faire, strictement rien à faire. Disons que les sportifs sont beaucoup plus mobilisés sur les sujets sociétaux : l’homophobie, le racisme, la lutte contre certaines maladies. Sur ces sujets-là je connais peu de sportifs qui ne se mobilisent pas pour une association, pour une opération. Sur la partie écologie c’est un peu plus délicat. Sur la partie sociale et sociétale, ils sont très mobilisés de façon générale. Sur la partie écologique c’est moins le cas parce-que c’est un sujet différent, qui est aussi scientifique, il faut le comprendre aussi, ce n’est parfois pas évident, comme tout citoyen !

*L.B. : Justement là-dessus, penses-tu qu’il y a une barrière scientifique ?*

M.F. : Oui je pense. Ce n’est pas lié au fait qu’il soit sportif, c’est pour tout le monde pareil. Moi à la base je provenais plutôt d’un milieu littéraire, j’ai eu du mal à comprendre, pour moi ce n’est pas naturel. Je n’aimais pas du tout les sciences à l’école, c’était un enfer. J’ai dû fournir des efforts de compréhension pour comprendre pourquoi il fallait réduire à 2 tonnes de CO2 pas personne. Tout cet univers-là n’est pas forcément simple à appréhender, à comprendre et donc c’est difficile pour certains sportifs de s’en emparer. Encore une fois à l’image de la société, comme j’aime le dire mais c’est le cas. Donc non, cela rend plus difficile la compréhension de l’urgence climatique par exemple, ou de la disparition de la biodiversité aussi.

*L.B. : Cette barrière scientifique justement, le fait qu’il faille prendre du temps pour comprendre ses sujets et qu’on ait peu de temps, on court souvent après le temps, est-ce aussi une barrière ?*

M.F. : Le temps est peut-être une barrière. Mais je pense que c’est autre chose qui bloque en réalité. En effet, c’est le monde dans lequel on vit, cette connexion aux réseaux sociaux par exemple, dès qu’on va dire quelque chose, il ne faut réellement pas se planter. Si on se trompe, si on dit une bêtise, tout est partagé, amplifié, analysé et du coup peut-être déformé un peu. Cela peut vite dégénérer. Il suffit qu’un sportif se plante sur un tweet, un post, cela peut prendre des proportions importantes car le sportif a une aura qui est colossale. Pour moi c’est la peur de commettre une erreur et de dire une bêtise, de se voir après reprendre sur des sujets que tu ne maîtrises pas forcément. On marche un peu sur des œufs en fait. Il m’est arrivé d’avoir des sportifs au téléphone pour Écolosport qui me disent : « oui j’aimerais en parler mais je ne me sens pas légitime, je fais le tour du monde souvent, je me déplace en avion régulièrement car pour mon activité professionnelle j’en ai besoin. ». S’ils s’expriment dessus et que la semaine d’après ils traversent la moitié de la planète, bon bah… (rires). Ça va très vite avec les réseaux sociaux aujourd’hui, je trouve que c’est ça aussi, je suis un peu issu de ce monde-là aussi donc je vois bien…

*L.B. : Tu fais bien de le souligner, je n’y avais pas forcément pensé. Tout le monde peut réagir sur ce que tout le monde dit donc pour quelqu’un qui a une notoriété plus importante…*

M.F. : Oui, ils ne vont pas vouloir prendre de risque sur ces sujets-là pour leur image. Certains s’en fichent et prennent la parole en disant « *je sais que je ne suis pas exemplaire mais il faut faire attention à ces sujets-là* ». Il y a une forme de courage aussi de ce côté-là. Quelquefois il peut y avoir un paradoxe et cela peut être difficile à gérer derrière.

*L.B. : Un sentiment d’illégitimité, quelque part ?*

M.F. : Oui, aussi oui. Mais cela viendra, de plus en plus, c’est comme sur d’autres sujets sociétaux. Ils peuvent se dire qu’ils ne sont pas légitimes mais qu’au final le sujet les porte. C’est vrai qu’il est plus facile de se mobiliser sur le racisme par exemple parce qu’il n’y a pas besoin d’avoir un important savoir scientifique pour maîtriser le sujet. Il peut y en avoir évidemment mais peut-être un peu moins sur l’environnement où il y a beaucoup de choses à savoir pour maîtriser le sujet.

*L.B. : Je m’en rends compte à mon échelle, parfois j’ai des débats et quelquefois je me retrouve face à un manque de connaissances de ma part…*

M.F. : Moi aussi complètement. L’autre jour je me suis renseigné pour faire une petite formation sur l’aspect purement scientifique du réchauffement climatique pour vraiment le maîtriser. J’ai des connaissances mais je me rends compte qu’il me manque parfois quelques billes pour aller plus loin dans la réflexion, parce-que je n’ai pas une formation scientifique et qu’à la base ce n’est pas mon truc.

*L.B. : Le fait de voir de plus en plus les effets du changement climatique accélère de fait surement beaucoup les choses…*

M.F. : Aussi, je trouve qu’on ne les voit pas encore énormément cependant, surtout en France. On ne le voit pas aussi clairement. Ce qu’il se passe en Inde actuellement, personne mais vraiment personne n’en parle, ils sont en train de prendre une semaine entière ou deux semaines de canicule, c’est même au-delà. Ils sont à 47/48°C depuis je ne sais combien de temps, ils suffoquent et personne n’en parle. Il y a dizaines de milliers de morts, en tout cas dans les médias mainstreams. En France nous sommes un pays privilégié évidemment, personne n’en parle, ceux qui émettent le plus sont ceux qui en souffrent le moins. On commence à voir quelques conséquences, la sécheresse a déjà commencer alors que l’on vient à peine de débuter le mois de mai. Il y a des conséquences mais elles sont minimes par rapport à ce que d’autres vivent en Afrique, en Asie. On a des conséquences mais le sujet n’est pas encore majeur dans toutes les composantes de la société, dont le sport. Pour voir ce qu’il se passe, il faut aller dans les médias qui en parlent, il faut donc déjà être un peu sensibilisés. Quelqu’un qui ne s’y intéresse pas ne le voit pas, n’en a aucunement conscience.

*L.B. : J’ai l’impression que les gens sensibilisés se parlent à eux-mêmes…*

M.F. : Oui, je suis entièrement d’accord avec toi. Beaucoup suivent Bon Pote, les journalistes de Blast, mais ils parlent à des gens qui sont déjà sensibilisés. Donc oui c’est bien, mais est-ce qu’il y a vraiment une prise en compte nouvelle du fait de leur travail ? Qui est excellent hein mais c’est là où c’est compliqué. Avec Écolosport c’est pareil d’ailleurs, ceux qui nous suivent doivent être déjà sensibilisés à ce niveau-là. Arrive-t-on vraiment à sensibiliser le monde du sport du coup ? L’idée est d’aller plus loin, faire que le monde du web et de nos abonnés sur les réseaux et de faire autre chose. Il faut avoir cette réflexion-là. C’est pour ça que les sportifs jouent un rôle si important.

*L.B. : On a hâte qu’un footballeur en parle en tout cas (rires). Pour toi l’organisation sportive telle qu’elle est actuellement organisée permet-elle de répondre efficacement aux enjeux de l’urgence environnementale ?*

M.F. : Globalement non. Évidemment il y a les cas où certaines organisations sont bien organisées pour répondre à ça, on en a déjà parlé. Mais pas forcément, d’un point de vue global. Il y a encore du boulot.

*L.B. : Aurais-tu des choses à rajouter ?*

M.F. : Non, pas grand-chose. J’ai déjà été assez bavard même ! Il y a quelque chose que je pourrais rajouter et que j’aime bien aussi dire car je trouve que je suis bien placé pour en parler. Pour les dirigeants qui n’ont pas encore compris bien les enjeux de tout cela, il faut sortir du prisme RSO égale communication. Il faut sortir de ce truc-là, il y a beaucoup d’organisations aujourd’hui qui font ça. Aujourd’hui il y a des responsables qui sont à la fois responsables RSO et à la fois responsables communication mais qui sont responsables de deux pôles bien distincts, ça pourquoi pas. Mais quelqu’un qui va gérer à la fois de la communication et de la RSO c’est quand même symbolique d’une direction qui n’a rien compris aux enjeux, qui pense que la RSO c’est l’enjeu de l’image. Il y a encore beaucoup d’organisations qui fonctionnent comme ça et je sais de quoi je parle (rires). Au CO c’était un petit peu comme ça, moi je suis issu du monde de la communication et j’ai de grosses appétences pour ces sujets-là. Quelqu’un m’a dit il y a peu « *mais toi si on te propose un poste responsable communication RSE tu ne diras jamais non* ». Effectivement c’est compliqué car c’est deux sujets que je pense maîtriser et à la fois que j’apprécie fortement. Mais il faut qu’il y ait deux pôles séparés. Ces deux pôles sont tous les deux transverses qui ne doivent pas faire qu’un, mais il faut arrêter avec « bon bah la RSO c’est la communication qui va s’en occuper ». Ça me rend fou parce-que si c’est le cas c’est que ce n’est pas compris, ce n’est pas compris et nous sommes loin d’un changement. Moi cela a été mon cas, on m’a embauché pour de la communication puis on m’a dit « *tu as des appétences donc traite les sujets de RSO* ». Ce n’est pas comme ça que cela fonctionne, ce n’est pas parce-que vous avez décidé de rattacher la RSO à la communication, ce qui déjà n’a aucun sens que les salariés doivent passer à 45h par semaine. Ce n’est pas bon du tout. Si toi tu lutte et que la direction n’en a strictement rien à faire, ça ne servira absolument à rien. Quand tu as une direction qui a envie de le faire, ça change beaucoup de choses. C’était ma conclusion (rires).

*L.B. : J’ai l’impression que cela favorise l’entre-soi parce-que les responsables RSO finissent par partir des structures non sensibilisées, donc les gens sensibilisés se retrouvent entre eux et cela n’avance pas…*

M.F. : Exactement !

*L.B. : Merci beaucoup pour ce temps !*

M.F. : Bon courage pour ton mémoire !

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**HUGUES RELIER**

**Structure/métier** : Directeur performance sociale, Fédération Française de Badminton

**Durée** : 1h

**Date** : 15/06/22

*L.B. : Pouvez-vous me parler de votre parcours et comment vous en êtes arrivé aujourd’hui à travailler sur ces sujets à la fédération ?*

H.R. : J’ai un parcours de prof de sport, je suis agent de l’état. J’ai commencé ma carrière dans ma discipline qui est une discipline de combat, je viens de la boxe française. J’ai fait 10 ans dans cette fédération là en tant que prof de sport. J’ai touché un certain nombre de domaines : le Haut-Niveau, la formation… et puis je me suis intéressé ces 4/5 dernières années plus spécifiquement aux développements des pratiques, des publics, la mise en place des politiques publiques du sport au sein de cette fédération-là. En 2016, je suis parti de cette fédération, j’avais besoin d’aller trouver d’autres environnement. Je suis partie à la fédération française de l’éducation physique et de gymnastique volontaire. C’est une fédération affinitaire/multisport, qui travaille plutôt sur le sport-santé. J’ai été DTN adjoint de cette fédération-là. En septembre dernier, j’ai rejoint la fédération de badminton sur un poste de directeur de la performance sociale. À ce moment-là, élection quelques mois auparavant à la FFBAD, nouvelle équipe d’élu, élu sur un projet visant à mettre au même niveau d’engagement la performance sportive et la performance sociale, qui va être de l’ordre du badminton comme un outil au service d’ambition sociale et sociétale. Ils avaient besoin effectivement d’un directeur, ce sont des choses que j’avais déjà pas mal travailler à l’EPGV. Il n’y avait pas forcément de personnes qui avaient une appétence sur ces sujets dans le milieu du badminton, je suis arrivé donc au 1er septembre.

*L.B. : Comment définiriez-vous la performance sociale ?*

H.R. : C’est la mise en place de politiques publiques visant à utiliser le sport comme un outil et non pas comme une finalité. On peut le définir en comparaison avec la performance sportive. La performance sportive c’est le sport comme une finalité, gagner des médailles, être à son plus haut niveau de pratique, la performance sociale c’est plutôt un outil au service d’autres ambitions. Après il faut les définir, nous nous sommes partis sur 4 thématiques : tout ce qui va être de l’ordre de l’éducation, donc comment le badminton peut être un outil pour faciliter ou en tout cas faire acquérir un certain nombre de compétence notamment chez les jeunes en termes d’éducation et de citoyenneté etc. On va avoir la thématique de l’inclusion, donc comment on utilise l’activité comme un outil au service de l’inclusion des publics qui sont fragilisés pour des raisons diverses et variées (géographiques, sociales, économiques etc.). Nous aurons également la santé, le sport comme outil de bien-être, de santé. Dernière thématique autour de l’éco-responsabilité et notamment la prise en compte des questions d’environnement, pas que, la question de la prise en compte des différentes parties prenantes dans les réflexions et les actions qu’on mènent au quotidien.

*L.B. : Cela a dû donner lieu à une restructuration interne ?*

H.R. : Il y avait un service avant que j’arrive qui s’appelait territoires durables, qui travaillait à la fois sur la question du développement et qui portait l’ambition d’actions en faveur du développement durable. Ce secteur-là s’est transformé en secteur de la performance sociale, nous avons recentré autour de la performance sociale et la partie développement est partie sur un autre secteur. Cela s’est plutôt bien passé, d’autant plus que nous avons travaillé au projet de performance sociale, nous avons construit et élaboré le projet, cela a été plutôt compris et partagé. Tout l’enjeu ça été plutôt et c’est toujours de partager ça avec les territoires. Pour le coup c’était assez nouveau pour eux, notamment dans les clubs, qui étaient dans une vision plutôt classique, même s’il y a des initiatives, des choses qui se font dans les territoires, il y a des choses assez éparses et là l’idée c’était véritablement de structurer et de donner un projet global, de changer d’échelles et d’embarquer tout le monde là-dessus. Il y a un changement de culture dans les clubs, que nous ne sommes pas là seulement pour faire du badminton mais que nous avons une inscription dans les politiques publiques locales. C’est plutôt à ce niveau-là que se joue les enjeux de partage.

*L.B. : Comment vous vous définiriez le changement ?*

H.R. : Question compliqué (rires). On est partis dans l’idée de dire que nous étions dans un changement de paradigme. L’objectif c’est non pas de passer d’un état à un autre, c’est-à-dire d’avoir une structure qui passe d’une logique de performance sportive à une logique de performance sociale mais plutôt de faire co-exister les deux. Le changement de structure, la manière dont on peut intégrer une nouvelle ambition dans le cadre de ces activités habituelles et traditionnelles et de son cœur d’activité. La fédération son cœur d’activité reste la pratique sportive dans sa finalité. Il n’empêche qu’il y a une réelle prise de conscience à avoir sur le rôle que le sport peut avoir et donc il y a à faire coexister ces deux ambitions-là.

*L.B. : C’est intéressant car effectivement les domaines de performance sportive et performance sociale sont souvent perçu comme antinomique. Comment cela est vécu dans les faits, en interne ?*

H.R. : Au niveau national, l’idée encore une fois est l’intention, c’est de ne pas opposer les deux et de montrer qu’on peut porter cette double ambition. Après, dans l’opérationnalité et dans la vie des organisations, il y a assez peu de lien aujourd’hui entre la haute performance et la performance sociale. Il y aura des liens à avoir, notamment sur l’éco-responsabilité mais pas seulement, la santé également, il y a des réflexions que l’on doit mener. Je pense qu’elle se mène mais presque en parallèle. Il y a des choses aujourd’hui mais que l’on n’a pas forcément opérationnalisé. Après dans les territoires il y a encore cette idée aujourd’hui je pense que cela s’oppose un peu, ou en tout cas cette idée reçue qu’on peut parfois remplacer un modèle par un autre. Tout le challenge c’est de faire en sorte que le projet associatif il mène là aussi ces deux ambitions-là. On a peu de recul encore, on a commencé le travail il y a un an finalement. Dans la structuration et la transversalité on a peu de recul.

*L.B. : Quel est le rapport au changement au sein des organisations ? De la société en elle-même ?*

H.R. : Globalement je pense que les organisations ne sont pas extrêmement agiles, il y a beaucoup de freins au changement. La question ce n’est pas le changement c’est l’accompagnement au changement. Comment fait-on en sorte d’accompagner les gens, comment on fait en sorte d’amener les gens, de penser les choses de façon un peu différente etc. ? Il y a toujours une phase où l’on fait contre, une phase de frein dans le changement. L’important, nous ce que l’on s’est dit c’est que pour réduire ses freins, il fallait qu’on montre ce qui peut être fait. Pour le coup la performance sociale amène peut être cela aussi : nous n’avons pas voulu être dans une logique descendante, nous n’avons pas voulu dire « voilà le projet, voilà ce que vous devez mettre en œuvre ». Nous voulions regarder à voir ce qui fonctionne, ce qui ne fonctionne pas, on va partir de ce qui se fait et on va essayer de construire à partir de ce qui se fait. Vous voyez la logique plutôt bottum up que descendante. Je pense que c’est une des manières de lever les freins au changement.

*L.B. : Quels sont les freins au changement ?*

H.R. : Il y a un frein évidemment culturel. Que l’on soit éducateur ou dirigeant on le fait d’abord pour l’activité et pas forcément pour l’objectif autre que la finalité sportive. Il y a un changement culturel, de paradigme à opérer. Cela me semble évident. Il y a d’autres freins plus pratiques : économiques, d’abord. Aujourd’hui nous avons des structures qui ont des réflexions autour de leur rentabilité, qui ont des charges et quand on leur amène une autre vision des choses et bien ça les interpelle et ça les heurtes dans leur modèle économique. Il faut donc leur apporter des solutions aussi là-dessus. Il y a des freins on va dire logistique mais développer d’autres façons de fonctionner et d’autres pratiques, il faut y en avoir les possibilités en termes d’installations, de créneaux, d’encadrement. C’est un autre frein aussi, de formation. Nous avons depuis des années formées des éducateurs sportifs. Aujourd’hui on a des éducateurs sportifs, des gens qui apprennent à pratiquer pour améliorer le niveau de pratiques et pas pour autre chose. Il faut former à des méthodes, à des compétences spécifiques qui ne sont pas uniquement technicienne. Il y a une nécessité de travailler là-dessus. Voilà, en quelques mots quelques freins.

*L.B. : Comment vous expliqueriez le fait que les éducateurs ne soient pas engagés ?*

H.R. : Il y a le poids de l’histoire. On recrute des gens qui sont techniciens, qui se sont formés pour être technicien donc aujourd’hui il faut changer de modèle aussi. Pour aller sur des dispositifs très spécifiques, peut-être qu’il faut réfléchir à former d’autres types de personnes, pas forcément des techniciens du badminton mais plutôt des gens qui ont une appétence sur d’autres contenus, les faire monter en compétences sur d’autres domaines aussi. C’est donc là mécanique qui est à revoir dans son ensemble. Et l’économie aussi, qui est l’autre élément clé.

*L.B. Comment on agit sur l’économie ?*

H.R. : Nous on est partis du principe que si on voulait que notre projet de performance sociale se déploie sur le territoire, il fallait qu’on accompagne les territoires sur la question du modèle économique, du financement de l’action. D’autant plus lorsqu’on est sur des dispositifs à vocation sociale, nous ne sommes pas sur des dispositifs qui ont une grande rentabilité. On en a donc conclu que pour chaque objectifs, programmes, actions, on doit avoir les ressources en face et on doit financer. Cela renvoi à la question du modèle économique. On essaie donc de sortir des sentiers battus et de ne pas être uniquement sur les grands domaines de financement du sport aujourd’hui qui à notre avis s’épuise et ne vont pas aller dans le sens demain de ce type de politiques. Nous avons pris le parti d’aller fédérer le monde privé sur ces questions-là. Nous sommes en train de travailler sur la création d’une fondation, on est en train de rechercher des mécènes et nous voulons travailler sur le mécénat sportif pour à la fois co-construire avec des acteurs extérieurs au monde du sport et financer les actions. L’idée c’est qu’à chaque programme nous ayons des mécènes qui financent. De cette manière dans les territoires, lorsque l’on veut déployer des programmes on sait que nous avons la garantie de les financer.

*L.B. : C’est un sujet porteur en ce moment…*

H.R. : C’est un sujet intéressant car il est très peu développé dans le sport, le mécénat. Il y a une culture du partenariat mais le partenariat en soi est complexe. Il y a peu de culture du mécénat dans le sport aujourd’hui même si cela commence à arriver. On voit plusieurs fédérations qui se lancent dans l’aventure, il y a une volonté de travailler sur cette question-là. Cela permet encore une fois de coconstruire, de s’ouvrir à son environnement, c’est intéressant. Il y a tout le champ de l’économie sociale et solidaire qui est quand même porteur et je pense qu’il y a des choses à faire. On parlait de RSO tout à l’heure et bien nous sommes en plein dedans, on rentre dans la porte des stratégies RSO des entreprises. Il y a donc des éléments plutôt porteurs là-dessus.

*L.B. : Quelle différence entre la RSO et performance sociale ?*

H.R. : Pour moi la RSO elle va au-delà de notre projet de performance sociale aujourd’hui. Pour moi nous n’avons pas de stratégie RSO aujourd’hui. Nous avons des engagements sur la gouvernance, sur l’engagement, sur le management, mais nous n’avons pas lié l’ensemble. Pour moi ce qu’il manque c’est toute la partie managériale et comment on intègre ces dimensions-là. Nous souhaitons également agir sur les structures externes non affiliées, mais plutôt toutes les structures qui ont envie de faire en sorte que le badminton soit porteur d’un projet social. En revanche oui effectivement au siège il y a un certain nombre de choses que nous n’avons pas intégré, mais parce-que les organisations sportives sont encore très cloisonnées sur ces questions.

*L.B. : Comment vous définiriez la RSO ?*

H.R. : Nous sommes effectivement sur tout ce qui va être lié sur la pratique, j’y rajoute encore une fois les questions de gouvernance et managériales.

*L.B. : Comment selon vous est perçu un responsable RSO ou un responsable performance sociale ?*

H.R. : Ce n’est pas la même chose à mon avis d’être directeur de la performance sociale et responsable RSO. Aujourd’hui je suis dans un domaine où il faut que j’explique, de la même manière que j’explique au territoire, on est sûr de la pédagogie. Mais cela n’impacte pas forcément les autres services du fait du décloisonnement etc. À partir du moment où nous sommes compris, il n’y a pas trop de soucis là-dessus, nous sommes sur des relations classiques. Pour moi le responsable RSO c’est autre chose, de fait dans son positionnement il y a une transversalité qui doit être plus complexe. Je dis à mon avis parce qu’encore une fois nous n’en avons pas. Pour moi le principal frein, je le redis, c’est sur la question du management. Le responsable RSO va aller s’intéresser à ce qu’il se passe concrètement. Il y a donc un travail à faire de déconstruction pour faire en sorte qu’il n’y est pas de frein et de chasse gardée sur ces questions-là, voilà ! Mais c’est une vision très personnelle, je ne sais pas ce qu’elle vaut, si elle est robuste ou pas, mais c’est presque mon sentiment.

*L.B. : Est-ce qu’un responsable RSO est utile à l’heure actuelle dans les fédérations sportives, du fait de leur maturité sur ces questions ?*

H.R. : Je pense que c’est très variable en fonction des organisations. Cela va dépendre de la volonté politique. Je pense qu’il y a un certain nombre de dirigeants nationaux qui ont une forte volonté politique et une forte ambition sur ces questions-là. Quand c’est porter, affirmer politiquement il n’y a pas de raison que cela ne fonctionne pas et je pense que cela fonctionne plutôt bien. Après, quand on le fait pour répondre à des exigences institutionnelles, ou rentrer dans les cases institutionnelles sans être porté politiquement, c’est là où ça ne peut pas fonctionner. Pour moi c’est le portage politique qui est essentielle. Du coup c’est très différent en fonction des organisations aujourd’hui je pense.

*L.B. : C’est vrai qu’aujourd’hui il y a un consensus sur ces questions-là dans le déclaratif et pourtant dans les faits cela n’avance pas, ou peu.*

H.R. : Ça avance mais je ne suis pas sûr que cela avance sur les bons réseaux. Quand le CNO par exemple fait tout un travail de grande qualité sur ces questions-là, j’aurais tendance à dire que le premier réseau à mobiliser ce sont les présidents. Ok nous avons de très bons techniciens, qui ont la capacité de faire mais est-ce qu’on s’est assuré qu’il y avait une vraie ambition politique dans les fédérations, je ne suis pas convaincu.

*L.B. : C’est certain, c’est toute la complexité de l’organisation fédérale, qui repose sur deux vitesses (les élus et les salariés). Cela complique les prises de décisions, j’ai le sentiment que c’est la même complexification sur tous les sujets.*

H.R. : C’est global à toutes les questions mais là on touche à des changements profonds dans la vision et l’organisation que peut avoir une organisation et dans sa finalité également. À partir du moment où l’on touche à ces fondements-là, c’est de fait encore plus criant. Je pense qu’il faut encore plus prendre du temps et former les élus, à les faire monter en compétences sur ces questions.

*L.B. : Vous avez le sentiment que votre enjeu actuel est de communiquer avec les territoires…*

H.R. : Oui c’est ça.

*L.B. : … Est-ce que la stratification du mouvement sportif en de nombreuses strates complexifie-t-elle la prise en compte de la RSO ?*

H.R. : Non, je ne crois pas que cela complexifie. Je pense que c’est plutôt une opportunité de fonctionnement, pour autant qu’on organise les choses comme il faut. Je pense que ce serait un-leur de dire que la fédération a la capacité d’animer son réseau de club. Elle n’est pas staffée pour ça, pour moi c’est un échec de faire ça. Les ligues et les comités sont donc des très bonnes intermédiaires pour animer les territoires pour autant que les ligues et les comités soient organisés pour ça, pour autant qu’on ait les personnels qui soient formés pour ça, pour autant qu’on ait définie les métiers, pour autant qu’on soit organisée et staffée. Cela devient une problématique ces strates quand tout le monde fait tout et quand personne n’offre du service à personne. Je crois beaucoup à l’offre de service en cascade. Selon moi la fédération doit offrir du service aux ligues et comités et ses services doivent descendre aux clubs. Je pense que c’est une vraie opportunité, une force de déploiement, pour autant qu’on organise les choses de façon efficace. Mais cela renvoi à la professionnalisation des structures, au fait de monter en compétences, aux métiers, aux prérogatives des uns et des autres donc au statutaire, donc à la gouvernance. Le champ est large.

*L.B. : C’est donc une question systématique. Si on ne change pas le système on aura du mal à faire évoluer les choses.*

H.R. : Je ne sais pas si c’est changer mais en tout cas de l’optimiser.

*L.B. : Au niveau de l’international et de l’européen, est-ce qu’il y a des freins ?*

H.R. : Oui, là aussi cela va dépendre des fédérations. Il y a des fédérations ou l’international est inexistant donc ce n’est pas un frein et puis il y a des fédérations ou l’international est prédominant. Là effectivement cela peut être un frein. Prenons la question de l’empreinte carbone, prenons la question de l’organisation des compétitions et des déplacements des athlètes au regard de l’empreinte carbone. Je pense que nous sommes sur des questions un peu complexe au regard des enjeux de performance à l’international. Mais en tout cas l’évolution des fonctionnements et de l’environnement fait que de toute façon ces questions-là seront obligées de se poser. La question sur le développement durable et du réchauffement climatique impacte fortement la pratique sportive. Aujourd’hui elle est totalement niée à l’international mais c’est quelque chose dont de toute façon on ne pourra pas faire sans. Donc bon an mal an de toute façon on sera obligés d’aller sur ces questions-là. On peut être sur les mêmes logiques mais aujourd’hui je suis assez d’accord pour dire que le poids des fédérations internationales, plutôt centrée sur la haute performance je pense que c’est le cadet de leurs soucis. Cependant en Europe il y a une vraie volonté politique et il y a des choses qui s’ouvrent aujourd’hui. Du coup cela a un impact.

*L.B. : Vont-elles réagir au pied du mur ?*

H.R. : Je pense, je ne suis pas divin, mais je ne pense pas. Dans tous les cas aujourd’hui les fédérations internationales dépendent de la Lex Sportiva, c’est du droit privé, d’où la différence avec l’Europe. Ce n’est pas la même d’avoir une économie de fonctionnement au niveau mondial, donc la prise de conscience n’est pas la même.

*L.B. : C’est de fait plutôt une question générale, très large mais comment vous percevez la prise en compte de tous ses sujets de responsabilité sociétale au sein des organisations sportives à l’heure actuellement ?*

H.R. : Vaste question. D’abord je pense qu’il y a quand même un mouvement qui est en train de s’opérer, mine de rien. Je vais faire ma minute prétentieuse, en tout cas pour la fédération. La fédération française de badminton a été la 1ère à lancé un vaste projet de performance sociale et d’aller travailler avec le ministère sur ces questions-là et de demander un poste de cadre d’état sur ces questions-là. Cette ambition-là politique elle a été portée par le badminton. Je m’aperçois que depuis quelques semaines on se met à avoir des postes similaires. Il y a quand même quelque chose qui est en train de se créer qui est quand même intéressant. Elle a évoqué pendant 15mn l’impact social du sport. Il y a des choses qui sont en train de se jouer, sur la question de l’inclusion notamment. Après, est-ce que ce sont des discussions de cabinets ministériels et de salon ou est-ce qu’on est en phase avec la réalité du terrain, du petit club local. On a un peu de tout, on a des clubs traditionnels et d’autres ouverts sur leur environnement et qui travaille dans ce sens-là. Je suis plus mitigé sur un engagement à la base, en tout cas commun, mais dans le discours il y a une vraie volonté de s’engager institutionnellement.

*L.B. : Je n’ai pas vu ce discours…*

H.R. : C’est un discours très fort, cela peut vous intéresser.

*L.B. : Ce sont des vraies questions. Est-ce que le national parle vraiment au club ou est-ce qu’ils n’ont pas du tout ce sentiment identitaire… Je pense que là aussi cela dépend beaucoup des fédérations.*

H.R. : Je pense qu’il y a deux choses dans ce que vous dites. Il y a la question du sentiment de l’identité, est-ce qu’aujourd’hui un club se sent membre d’une fédération ? C’est une vraie question. On le vit dans les fédérations olympiques ou il y a une unité par la compétition. J’ai vécu cette question de façon extrêmement criante à la FFEPGV parce-que les 7000 clubs affiliés ne savaient pas du tout qu’ils l’étaient. Il n’y a pas d’identité, pas de communauté que l’on peut avoir, lié à la compétition. Ça c’est une vraie question : peut-on créer, fédérer, une identité par la performance sociale ? C’est une belle quesiton, cela m’intéresse beaucoup ! La deuxième chose que l’on peut dire, c’est la question de la mnière dont on mène les relations. Il y a une culture extrêmement descendante, la fédération finance et justifie la licence par les subventions. La question de la réduction des écarts passe par un changement et par une vision remontante, c’est-à-dire que pour moi aujourd’hui la fédération elle doit se nourrir des territoires, elle doit construire sa politique au regard de ce qu’il se passe dans les territoires. L’écart nait aussi de ça. Je vous livre mes états d’âmes, il n’y a rien de scientifique derrière tout ça.

*L.B. : Souhaitez-vous rajouter quelque chose dont on n’a pas parlé ?*

H.R. : Oui (rires). Pour moi il ne peut pas y avoir de performance sociale s’il n’y a pas d’évaluation. Pour moi il y a un grand chantier à ouvrir sur la performance sociale, l’impact social. On en parle depuis 10 ans mais personne ne sait la faire. Cela commence à bouger un peu, il y a des expertises qui se rassemblent et travaillent sur ces questions-là, il y a un grand chantier sur les mesures de l’impact social à mener. Dans chacun des fédérations il faut mesurer ce que l’on fait, sur l’environnement des bénéficiaires. Quel est l’impact sur l’environnement des bénéficiaires. C’est une vraie question, aujourd’hui on ne le mesure pas vraiment. Il y a un grand mouvement transversal sur cette question : comment on mesure l’impact social ? Comment on se rassemble ? Comment on le monétise ? Sur le domaine de la santé, c’est là où nous avons le plus avancé. On devrait être capable de dire que le sport aujourd’hui sur les questions de l’éducation cela permet de créer telle ou telle richesse.

*L.B. : Pourquoi a-t-on mieux réussi à calculer au niveau de la santé ? Est-ce que les données sont plus tangibles ?*

H.R. : Je pense qu’il y a des domaines ou c’est plus simple, plus construit. Il y a des organisations porteuses aussi, l’OMS est robuste. L’éducation c’est une matière molle finalement, comment la mesure-t-on ? Dès que nous sommes de l’ordre de la sociologie, cela devient plus complexe. De mesurer l’impact, c’est quelque chose qui est beaucoup plus mou. C’est plus simple sur des problématiques d’assurance maladie ou quelque chose comme cela. Je pense qu’il y a des organisations qui ont du pouvoir, qui ont mis des moyens là-dessus, pas forcément sur d’autres. Sur la question du bien-être en entreprise, il y a des moyens qui ont été mis là-dessus. Il faut travailler selon moi avec le milieu universitaire. Cela commence à arriver.

*L.B. : Cela prend plus de temps car on voit moins le retour sur investissement ?*

H.R. : Exactement. L’enjeu est à la fois de développer cette expertise mais également de la partager. Si la FFBAD à les capacités de produire une étude là-dessus, c’est bien, mais c’est largement insuffisant. Tant que nous n’avons pas d’études sérieuses, porté par le mouvement sportif en général, on n’avancera pas.

*L.B. : C’est un bel hommage à l’importance de la recherche et de la culture scientifique.*

H.R. : On commence à se rendre compte dans le milieu sportif que c’est important, les liens avec la recherche. Culturellement, on ne sait pas bien faire, on s’est même un peu opposé. On commence à se dire qu’il faut travailler ensemble et que c’est indispensable. Je suis d’un naturel optimiste.

*L.B. : Merci beaucoup pour votre temps et vos analyses !*

H.R. : Pas de soucis, j’essaie au maximum de prendre du temps sur ces questions. Je suis très intéressé par votre mémoire.

*L.B. : Aucun soucis, je vous l’enverrai.*

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**SYLVIE VIENS**

**Structure/métier** : Directeur performance sociale, Fédération Française de Badminton

**Durée** : 1h10

**Date** : 15/05/22

*Leïla Brousse. : Peux-tu me parler de ton parcours ?*

Sylvie Viens : Je suis revenue travailler à la fédération depuis 2006. J’avais déjà travaillé à la fédération au début des années 90. J’ai fait un break à un moment ou la fédération ne fonctionnait pas très bien, quand ça s’est remis à bien fonctionner et que j’ai appelé les collègues pour retravailler avec eux dans le cadre de mes missions, parce-que je travaillais alors dans un centre de formation du ministère des sports pour l’escalade. Ils m’ont dit que c’était bien et je suis revenue travailler à la fédération. Au début, j’étais sur des missions très variées, à la fois sur la formation et sur le développement de l’activité escalade. Et puis des missions vite plus générales, le directeur technique national et le président m’avait notamment demandé de faire le bilan carbone de la fédération. L’objectif était de voir ce que l’on pouvait faire pour essayer d’être meilleur sachant que ces problématiques de développement durable commençaient à émerger. La fédération depuis toujours s’est tout de même intéressé à ses questions d’environnement puisque nous sommes une fédération de sports de nature. Si on y est sensible c’est que l’on sait pertinemment que si l’on ne s’investi pas les accès aux sites naturels nous seront fermés. On a vite commencé, de fait.

*L.B. : Peux-tu me donner des précisions sur le bilan carbone réalisé ?*

S.V. : Le bilan carbone de la fédération nous l’avons fait fin des années 2000. Il me semble que la formation bilan carbone je l’ai faite en 2008, j’ai dû embrayer juste derrière. Nous n’avions pas les moyens pour faire intervenir un prestataire sur ce genre d’actions. Ce que disais ce bilan carbone c’est que l’on pouvait s’améliorer sur les déplacements, sachant que les déplacements qui sont les plus dramatiques en termes de coût carbone ce sont très clairement les équipes de France et là nous n’y pouvons pas grand-chose, c’est le calendrier international qui dicte, donc nous n’avons pas de poids là-dessus. Si ce n’est que l’on peut faire des choix en termes de nombre d’athlètes que l’on déplace et ça les choix nous en faisons automatiquement car nous n’avons pas les moyens de déplacer 50 athlètes, donc on envoie que les meilleurs sur les destinations les plus lointaines. Ce qu’on a fait c’est essayer de systématiser les déplacements collectifs en transport en commun en métropole, si ce n’est cas particuliers qui sont coûteux. Il faut avoir du temps pour faire des Toulouse-Paris et comme la personne concernée, le trésorier, est encore un actif, il n’a pas forcément de temps. Ou quelqu’un comme Alain Renaud, c’est pareil il habite à Toulouse. Malgré tout on a toujours dit « un billet d’avion il faut faire une demande », mais en réalité nous avons rarement refusé l’avion. Nous n’avons pas incité fortement les salariés à s’engager, à se déplacer autant que faire se peut en transport collectif. Le problème aussi de l’avion, c’est que c’est parfois moins cher que le train. Nous n’avons pas fixé de règles plus strictes que de demander l’autorisation. Mais nous nous apercevons que nous la donnons tous le temps, quasiment. A partir de là nous avons vraiment décidé de faire un maximum de réunion de comex en distanciel. Nous avons gardé quelques réunions en présentiel, quand ce sont des veilles de conseil d’administration, mais pour limiter le coût carbone de ces réunions il a décidé d’arrêter de les faire en déplaçant tout le monde. On essaie de rappeler pour toutes les réunions que l’on organise avec des commissions ou avec les présidents de ligues, on rappelle bien que la règle c’est remboursement sur la base SNCF et que si une personne doit prendre l’avion, elle demande l’autorisation. Finalement, il y a des éléments difficiles à améliorer.

*L.B. : Pourquoi ne tri-t-on pas à la fédération ?*

S.V. : Nous sommes tributaires de ce qu’il se passe dans le bâtiment, de la copropriété, du coup tu ne fais pas avancer les choses comme tu veux. Si la copropriété elle met en place le tri, OK mais là le tri n’est pas fait. Mais nous nous sommes rendu compte que le camion qui venait ramasser les poubelles ne faisait pas le tri, donc comment tu essaies d’investir les personnes dans le tri si tu sais que cela ne fonctionne pas ? Il y a des sujets comme ça… C’est comme le chauffage. Je ne comprends pas que l’on autorise les radiateurs électriques alors qu’il y a du chauffage par des radiateurs. Les gens n’arrivent pas à prendre ce qu’il faut pour se réchauffer quand il fait froid… Il y a encore beaucoup de décisions individuelles qui jouent et ça c’est encore très difficile à faire.

*L.B. : A-t-on réfléchi à des actions au niveau des compétitions ?*

S.V. : Dans tout ce qui est organisation des compétitions sportives, pour les grandes compétitions nous avons vite essayés de mettre en place des choses qui sont vraiment intéressantes. Au championnat d’Europe en 2008 à Bercy, on est effaré du nombre de choses que l’on jette à la fin. Dés 2012, nous avons mis en place un système de récupération des matériaux qui nous ont servi, tant pour monter l’estrade que le reste. Dans les équipes de la fédération, il y a vite du monde qui est particulièrement sensibilisés à avoir des modalités de fonctionnement particulièrement responsables. Du coup pour tout ce qui est grandes compétitions nous sommes vite rentrés dans un modèle ou nous essayons d’être les plus raisonnables possibles. Au-delà de ça, en 2012, on a fait participer des jeunes d’une association de quartiers sensibles avec une politique d’insertion de ces jeunes et nous les avons fait bosser sur Bercy. Nous les avons intégrés à l’équipe comme toute autre équipe et c’était super riche d’ailleurs. Le département compétitions, ce sont des convaincus à la nécessité d’être responsables dans les organisations, même si entendons-nous bien ces organisations ce sont des gouffres en matière d’environnement. Mais en termes de responsabilité sociétale, c’est magique. Tu arrives à faire se rencontrer et travailler des personnes que tu ne ferais jamais travailler ensemble normalement.

*L.B. : Vous avez participé à la mise en place du label « le sport s’engage » du CNOSF ?*

S.V. : Nous avons participé aux travaux de création de ce label et derrière nous avons fait partis des 1ères structures labelisés pour l’un de ces événements. Le comité territorial Mayenne a toujours demandé ce label quand ils ont organisé leurs championnats de France ou leur coupe d’Europe. Ils sont vraiment dans une réflexion d’avancer correctement là-dessus. Petit à petit le message est passé, nos organisateurs aujourd’hui ils y vont tous dans les organisations responsables. Il n’y avait pas le site du label à cette époque, cela a bien évolué.

*L.B. : Y a-t-il eu des difficultés ?*

S.V. : Il y a un moment où j’ai un peu baissé les bras. Il y a des secteurs où les gens sont plus que convaincus, compétitions et formations par exemple. Pas mal de points dans tous nos modules de formation sur ces sujets. Malgré tous, côté élus, il n’y a pas eu une conviction à faire avancer les choses qui faisaient que cela s’est développé. Ils ont confié ça a un élu qui n’était pas un élu avec lequel nous avions envie de travailler à l’époque, il n’était pas fédérateur. C’est en cela que nous n’avons pas aujourd’hui un bureau très porteur, même s’ils essaient d’afficher des choses. Accepté un service civique sur ces questions, mais pas de salariés à temps plein sur ces missions. C’est compliqué de s’investir sur des choses. Élus quand même qui ont une volonté dans cette commission, maintenant si derrière cette volonté nous n’en mettons pas un peu de moyens. Le fait que tu sois arrivée est déjà bien. Si on veut que la commission fonctionne, il faut que leurs propositions soient entendues et suivi des faits. Les gens sont enclins à mais c’est la dernière roue du carrosse, tu vois ce que je veux dire ? Ce n’est pas la priorité. C’est dommage quoi. Anne, Myriam et Florian ont de tels autres dossiers à gérer ce que c’est logique que cela passe en dessous car cela n’est pas prioritaire. Il y a quand même des éléments ou nous sommes très bons : féminisation du sport, Impact 2024 (développement de l’activité dans les QPV). Est-ce qu’on peut faire plus ? C’est une vraie question. C’était une infime portion de mon temps, je me suis retrouvée un peu seule, si ce n’est encore une fois des collègues qui suivaient. Comme je te le dis c’est la dernière roue du carrosse parce-que les élus ils ont aussi complètement d’autres priorités. Quand on me dit que l’on va peut-être faire l’AG en Corse l’année prochaine, je me dis qu’on marche sur la tête. On peut afficher les plus belles intentions, dans les faits… C’est juste un exemple. Si on fait le bilan carbone de cette opération cela va juste être dramatique. Vu le nombre de personnes qui vont y allez en avion… Pour moi c’est un signe que l’aura du déplacement en Corse va primer sur la RSO, très clairement. Je me suis vraiment occupée à développer ses aspects-là jusqu’à 2014/2015 et après je reconnais que j’ai un peu baissé les bras, sachant qu’encore une fois parmi les élus il n’y avait pas de dynamique. Ce qui fait que l’équipe qui se met en place entre 2016 et 2022, il y a bien un groupe RSO mais ils ne se passent rien pendant 4 ans. Cela ne propose rien, Florian a essayé de proposer des choses sur le recyclage des cordes, la réponse : mettre le groupe RSO dans la boucle, le projet a été fini. Il n’a plus avancé du tout. Les élus ne s’en sont pas emparés, donc le projet est bloqué. Là, avec l’équipe de 2022, il s’est remis en place une commission RSO qui l’a à l’air motivé de faire avancer les choses.

*L.B. : Ce serait donc surtout un frein au niveau des élus ?*

S.V. : Ils n’ont pas la vision globale de la responsabilité sociétale des organisations, ça devrait être ce qui nous gouverne aujourd’hui, si on veut atteindre l’objectif annoncé par l’accord du Climat de Paris. Je pense que je fais partie des rares cadres techniques qui s’est interdit l’avion. J’habite la Haute-Savoie, je te laisse imaginer le temps que je m’étais en train si j’allais à Bordeaux. Je m’organisais donc pour caler des choses à Paris, cependant je ne m’autorisais que le train. Pour l’Assemblée générale de Nantes, ils sont plein à avoir pris l’avion, moi j’ai pris le train. Je fais partie des rares. Aujourd’hui nous sommes plus sur des choix individuels que des choix de la fédération. Je n’ai pas le sentiment qu’il y ait de réflexion collective sur ce thème. Je le dis tant des salariés, que des élus, que tout le monde ensemble. Entre salariés nous n’avons jamais pris de temps collectif, à notre niveau, pour diminuer notre carbone. Nous ne l’avons pas fait ça. Est-ce qu’on peut améliorer nos déplacements, nos fonctionnements, à la fois pour diminuer le coût carbone mais pour bien raisonner aussi sur la responsabilité sociétale ? Je n’ai pas le sentiment que l’on fonctionne bien tous ensemble.

*L.B. : On m’a évoqué une complexification de la coordination interne, du fait que la fédération grandie également.*

S.V. : L’épisode covid n’a pas aidé. On a une fédération qui a beaucoup grossi, tant au niveau du nombre de personnes que de missions que l’on remplit, c’est sûr que ça s’est complexifié. Du coup, je pense que globalement quand même en termes de direction de la fédération, tous les services vont dans la même direction, l’objectif est bien de développer l’activité et d’augmenter le nombre de licenciés et bien évidemment faire des médailles pour le département haut-niveau. Pour ce qui est de la RSO typiquement, je ne crois pas que l’on ait posés ces choses-là aux équipes. Du coup, quelle vision chacun en a ? Quels objectifs ont poursuit ? Comment on avance ? Personne n’en sait rien aujourd’hui. Est-ce qu’une fédération qui grossit peut s’améliorer sur ce sujet ? C’est un beau sujet (rires). Si on le joue à la fois avec des engagements collectifs et individuels. C’est sûr que l’on peut s’améliorer, mais est-ce qu’on a le temps de se poser sur ce sujet ? C’est une autre question.

*L.B. : Oui, c’est une histoire de ressources humaines aussi… Y-a-t-il déjà eu de la sensibilisation en interne ?*

S.V. : Pas certaines qu’il y ait eu des réflexions collectives là-dessus, des sensibilisations. Après, ce qui va être compliqué, c’est de trouver la solution pour que des personnes aient envie de s’investir sur ces questions. Quand des équipes ont le nez dans le guidon et certaines ont vraiment le nez dans le guidon ce n’est pas facile aussi. Ce n’est très clairement pas la priorité. C’est à l’image de ce qu’il se passe dans la société, on voit aujourd’hui une prise de conscience mais manifestement on peut faire tous beaucoup mieux mais jusqu’où nous sommes prêts à aller ? Cela fonctionne bien en termes d’aspect sociaux, en termes de collaboratif, pour moi cela rentre dedans tout ça. Quand on pratique vraiment beaucoup nous sommes tous des catastrophes environnementales. Pour aller sur un site de pratique on prend tous nos voitures et elles sont rarement pleines. Il faudrait viser des sites de proximité plus que des sites lointains par exemples. C’est simple quand on pratique une activité en ville, moi je n’ai pas de salle d’escalade à moins de 30mn de chez moi. Les sites naturels sont un petit peu plus près. Le sujet il est super compliqué, moi je n’ai pas le sentiment qu’il y ait de l’action qui montre que l’on veut y allez encore plus.

*L.B. : Quels sont selon toi les projets sur lesquels travailler ?*

S.V. : Ce qui est le plus gourmand c’est tout ce qui est déplacements, je mettrais vraiment mon nez pour tout ce qui est organisations de compétitions et événements. Je parle d’événement à tout niveau, dont l’assemblée générale de la fédération. Là aujourd’hui sur l’organisation des coupes de France, je ne sais pas si on a dit « *Bon bah les coupes de France nous n’en faisons que ¾ par an*. », tu vois parce-que ça, ça rentre en ligne de compte. À partir du moment où le cahier des charges est rempli on dit ok… Mais bon…

*L.B. : Pourquoi fait-on autant de compétitions ? J’ai l’impression qu’il y a un aspect épuisement sportif – peut-être que l’escalade n’est pas concernée, mais dans d’autres sports c’est clairement évoqué -, pourtant on fait plein de compétitions.*

S.V. : Pour former un athlète il faut qu’il soit mis en situation de compétitions. Il y a aussi un peu d’attentes de pratiques compétitives. On est organisé en trop blocs : la difficulté, le bloc et la vitesse, avec des championnats départementaux, régionaux, nationaux… Là-dessus se rajoute des coupes de France, des coupes régionales, ça fait un vrai millefeuille. Quand on a mis en place ce système, on ne s’est jamais demandé si cela pouvait être plus rationnels que cela ? Quand on a mis en place ce système nous n’avons pas du tout réfléchi à cette aspect durable…

*L.B. : Sur cet aspect-là, il y a une forte dépendance aux fédérations internationales ?*

S.V. : Pour ce qui est compétitions internationales, oui. Là ce n’est pas facile de jouer dessus, même si nous avons un représentant France dans les deux ! Cependant on peut jouer sur ce qui se passe en France, sur comment c’est organisé en France. Nous avions quand même travaillé sur un logiciel qui permettait de calculer le bilan carbone des déplacements en compétitions, c’était un élu de PACA qui l’avait fait et qui derrière avait travaillé avec le groupe bilan carbone du ministère des sports, cela a débouché sur le logiciel Optimouv. Il a travaillé sur un outil qui pouvait servir à toutes les fédérations, très bien pour le sport collectif mais pour les nôtres je ne l’ai pas bien regardé. Ce que je ne sais pas c’est comment cela a été utilisé. La réflexion commune vraiment pour bien organiser les choses et pour essayer d’avoir l’impact carbone le meilleur possible sur tous ce qui est événement et compétitions, je pense que c’est mieux encore. C’est là où l’on sera, en termes d’efficacité et de résultats, c’est là où l’on aura le plus d’impact. Il faudrait arriver à faire le bilan carbone de toutes ces organisations-là. Boulot de titan. Pour évaluer l’impact global, il faudrait le faire sur toutes les compétitions. Les prestations sont chères, elles ne sont pas données. Il faudrait peut-être réussir à faire le bilan carbone de tous ces événements-là. Après peut-être revoir si on ne peut pas faire de belles actions pour faire du beau module de formations, donner des supports à nos clubs pour ce qui est sensibilisation à toutes ces questions, tant la sensibilisation de l’adhérent du club que dans toutes nos formations aux brevets fédéraux ou professionnelles.

*L.B. : Par rapport à ça, je sais que MYFFME va sortir. Je ne sais pas du tout si on pourrait imaginer un endroit qui regroupe toutes les ressources à ce sujet, avoir tout un pan de ce sujet sur MyFFME.*

S.V. : Comme tu l’as dit au début, j’ai été directrice de la VT, j’ai craqué car je faisais le boulot de deux personnes, Myriam m’a remplacé. Il y a des aspects de ce que je faisais qu’elle ne fait pas car elle n’est pas spécialiste des activités. Moi cela devenait absolument ingérable donc j’ai dit stop. Je prends ma retraite dans un peu plus d’un an, un an et demi. Je voulais que la transition se fasse en douceur, je ne voulais pas le donner un mois avant la retraire car c’est une usine à gaz. Comme il n’y avait personne sur l’activité escalade et que moi je suis une grimpeuse au départ, j’avais dit que le boulot de redévelopper l’escalade cela m’intéressait. Depuis le début MyFFME c’est un mystère, ou nous a vendu MyFFME comme un outil qui permettrait de communiquer avec les structures, je ne sais pas comment on va communiquer avec nos structures sur MyFFME. C’est le service informatique qui se charge de cela. On sait qu’on pourra envoyer des mailings facilement mais comment des documents pourront être déposés et mis en valeur facilement, ça on ne sait pas. Il n'y a que les informaticiens qui pourront te répondre sur ces questions-là. La dernière action sur laquelle il faut réfléchir c’est le recyclage de tout le matériel. RockClimber a lancé le recyclage des cordes en lien avec Décathlon et c’est vraiment super. Ça ne se limite vraiment pas à ces questions-là et il y a des vraies questions à se poser sur le recyclage de ces matériaux-là. Il existe des choses au niveau local donc il faudrait les recenser et après les questions à se poser c’est comment organiser les points de collecte et comment amener les différents matériels aux recycleurs, on va dire. C’est un beau chantier aussi.

*L.B. : As-tu des attentes particulières par rapport à mon rôle à la fédération ? Des attentes ?*

En termes de ressources, le ministère des sports écrit la lettre mensuelle et c’est très bien. Cela mériterait de les contacter pour voir comment ils ont pu vraiment développer ça. Il ne faut pas hésiter à regarder ce qui se passe ailleurs. Je pense qu’en terme de sensibilisation, c’est vraiment un message à faire passer. Qui n’est pas facile à faire passer. Il y a quand même une sensibilité nettement supérieure pour ces questions et on voit que cela prend de l’ampleur. Pour que des personnes prennent du temps sur ce type de dossier-là, tu sais tout comme moi que cela n’est pas forcément facile, dans notre fédération, les gens sont ouverts mais c’est plus pour prendre le temps de de discuter des choses.

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**CLAUDE FULCONIS**

**Structure/métier** : Directeur performance sociale, Fédération Française de Badminton

**Durée** : 1h00

**Date** : 15/05/22

*Leïla Brousse : Quel a été votre parcours en tant qu’élu, mais aussi bénévoles en club dans le milieu de la montagne et de l’escalade ?*

Claude Fulconis : J’étais élu au niveau du comité régional PACA, cela s’est fait un peu plus au niveau du comité régional. Je vivais dans ce monde-là et il y avait pas mal de choses qui se faisaient. Ont étaient très peu à la fédération, François avec qui je travaillais sur ces sujets était un élu vraiment, tandis que moi j’étais un élu de base au niveau de ma ligue, je n’ai jamais été au CA. À partir de là, moi cela m’intéressait parce-que c’était une nécessité, d’ailleurs cela s’aggrave toujours plus. Cela faisait 15 ans que je m’étais lancé dans ces sujets, je le faisais en parallèle avec le CDOS, puis le CROS. Je continue à le faire au niveau du CROS aussi, le RSO en me demandant comment impliquer les fédérations localement (comités, ligues) à l’intérieur de la démarche RSO. Avant c’était seulement du développement durable, aujourd’hui c’est la RSO, cela englobe un peu les salariés, toutes les relations que l’on peut avoir avec les structures qui nous entourent et dans lequel nous vivons.

*L.B. : Je ne savais pas que vous aviez aussi la casquette CROS.*

C.F. : Je l’ai encore et je suis vérificateur de tous les labels RSO du point de vue de la région Sud.

*L.B. : Avec le label « le sport s’engage » par exemple ?*

C.F. : Oui, je le connais bien celui-là ! On fait une démarche actuellement, c’est se demander comment mettre en place cette RSO très localement. Je suis actuellement en contact avec Audrey, le CNOSF.

*L.B. : Vous devez avoir une réelle expérience de ces sujets. Que pratiquez-vous à la fédération ?*

C.F. : Initialement, c’était de l’escalade, de la randonnée, du ski-alpinisme. J’ai fait du parapente mais ça c’était hors fédération. Maintenant je fais de la randonnée et c’est tout ! À une époque à l’intérieur de la fédération, il y avait une espèce de cellule et l’on était représentant de la fédération auprès du ministère des sports parce qu’il avait eu une mission de développement durable, qu’ils ont toujours. Il y avait un chargé de mission qui est passé au WWF.

*L.B. : Maël Besson ?*

C.F. : Mais évidemment, c’est lui, que je connais bien ! Il est originaire d’Avignon. Le monde est petit ! Les délégués de chaque fédération se retrouvait dans un groupe mené par le ministère des sports et l’on discutait de ce que chacun faisait, c’était très intéressant.

*L.B. : Pourquoi avoir choisi de travailler au sein de la commission développement durable ?*

C.F. : Fédération et même individu, nous sommes en plein dans les sports de nature. Nous nous demandons si nous la respectons bien. Initialement, je prenais ma voiture et je faisais 300km seul pour aller faire l’alpinisme. Aujourd’hui, nous nous remettons en question, on se rend compte qu’on peut prendre le train, que l’on pouvait se regrouper pour agir en faveur de l’environnement. C’est venu au fur et à mesure, je ne suis pas né avec ça, avant je m’en fichais, je le reconnais !

*L.B. : Comment s’est structuré le travail au sein de cette commission ?*

C.F. : J’ai duré deux mandats de président, donc à peu près 8 ans. Le président a demandé à François de créer une équipe sur le sujet, nous étions 2 ou 3. On était peu. Quand on proposait des choses, on sentait qu’on emmerdait les autres. On nous répétait de ne pas les ennuyer avec ces sujets-là. Pendant huit ans, cela a été impeccable. Ensuite il y a eu des analyses qui montraient que cela ne rapportait rien, ne menait à rien. On s’est demandé si la volonté politique était vraiment tournée vers la RSO, j’en ai douté à certains moments.

*L.B. : Vous avez senti un frein politique ?*

C.F. : Ce n’était pas un frein net, mais c’étaient des remarques sur l’indispensabilité de notre présente lors de réunions, commissions etc. Que ce soit François ou moi, on a été un peu mis à l’écart. Moi j’ai dit à François que je ne continuerais pas dans cet état-là parce-que la volonté politique de la fédération n’était pas de prendre en compte sérieusement ces sujets.

*L.B. : C’était seulement du déclaratif ?*

C.F. : On faisait ça avant tout car nous étions bien vu du ministère des sports et du contrat d’objectifs qu’ils devaient faire. Quand il s’agissait de passer aux actes, c’était autre chose.

*L.B. : Quels ont été les principales échéances, projets, objectifs, de la commission ?*

C.F. : Nous voulions avant tout informer les gens sur ce qu’était le développement durable. Nous avons réalisé une tribune à l’occasion d’une assemblée générale sur la définition du développement durable. J’avais fait un petit logiciel de bilan carbone, sur les déplacements et je l’avais présenté à l’assemblée générale de Tarbes. Maintenant, dire aux gens de le reprendre et de le faire. Je l’avais proposé au ministère et à pas mal de ligues, c’était gratuit ! Certaines ligues l’ont pris, dans ma fédération je sentais bien que c’était trop compliqué, quand il fallait passer aux actes… Ce que j’ai constaté sur la commission développement durable, c’est que cela ne débouche sur rien. Il se retrouve 2 ou 3 dans les commissions nationales, alors que pour la commission formation par exemple, nous sommes 13 ou 14, avec un représentant par ligue. C’est tombé un peu en désuétude, petit à petit. Est-ce qu’ils en ont marre ? Est-ce qu’il ne voit pas l’implication de la fédération là-dessus ? Je ne sais pas.

*L.B. : L’outil, c’était Optimouv ?*

C.F. : Non, c’était par rapport au bilan carbone de l’ADEME. J’avais extrait du bilan carbone uniquement la partie des déplacements et j’avais fait un tableau Excel avec uniquement, avec des questions du type : quel type de voiture avez-vous ? Quelle essence prenez-vous ? Combien êtes-vous dans la voiture ? Je l’ai fait passer localement. C’est venu avant Optimouv, maintenant il y a Optimouv et il y en aura un nouveau qui va sortir en janvier 2023 au niveau du CNOSF.

*L.B. : Sylvie m’avait évoqué votre travail.*

C.F. : Oui, je suis le casse pied local de la PACA, c’est bien moi ! (rires.)

*L.B. : Avez-vous fait d’autres projets ?*

C.F. : Pas tellement. Il y avait un journaliste qui était aveugle et voulait faire une visite. On l’avait mené à la vallée des merveilles, on lui avait appris quels étaient les différents signes gravés sur les rochers. Il y avait le responsable du secteur de la vallée des merveilles. C’est un autre sujet, c’est le handicap, mais cela doit être pris en compte sur la RSO. Sinon, c’était avant tout se communiquer des informations entre fédérations. Nous faisions le fameux cercle : parler d’un projet, le faire et l’évaluer. J’ai toujours insisté là-dessus. Il faut apporter des ajouts aux projets, ou les modifier.

*L.B. : Avez-vous des exemples de mise en œuvre qui a échoué ? Pourquoi ?*

C.F. : Le logiciel n’a pas du tout été pris en compte par les CT et les ligues. C’est un truc en plus donc les gens disent « attend, il faut faire ci, il faut faire ça, et tu nous rajoutes quelque chose ! ». Donc moi j’en parlais un petit peu au niveau de mes stages d’initiation montagne et c’était tout. Peut-être qu’on était venu là trop tôt. Changer les gens, je suis en train de lire des livres là-dessus, c’est très très long. Il y a que les jeunes qui eux ont un esprit plus ouvert à ce niveau-là, mais les gens installer dans l’activité veulent faire l’activité avant tout. Vous, les jeunes, vous vous focalisez sur le sujet, il y a énormément de jeunes qui suivent des gens comme Greta Thunberg etc. Alors que les cinquantenaires auront plus tendance à dire qu’elle est manipulée, que ce sont des bêtises. C’est vous qui allait en prendre en plein dans la poire, ça c’est évident. On le voit bien, le climat est de plus en plus incertain, il y a des épisodes de plus en plus nombreux et de plus en plus dur de canicule. Il ne faut pas être pessimiste, quand même…

*L.B. : Est-on une génération qui a plus capacité à changer du fait de l’urgence ou est-ce que c’est une règle de base que les jeunes, à toute époque, ont plus eu cette capacité à changer ?*

C.F. : Je comprends la question. Les jeunes à votre époque, vous remettez plus en question votre travail, vous cherchez du sens. Nous on rentrait dans un boulot, on finissait dans ce boulot. C’était un état d’esprit autre. Pour la question, je ne sais pas… Il faut sans cesse se remettre en cause. Ça c’est un peu dur, car il faut se remettre en cause en permanence.

*L.B. : C’est compliqué pour les plus anciennes générations, de s’entendre dire qu’elles ont tout abimés, qu’elles se sont fourvoyées dans une façon de vivre qui n’est pas soutenable.*

C.F. : Tout faux, on a eu tout faux. On a vécu en se fichant complètement de ce sujet. Est-ce qu’on consommait du CO2 ? On ne se posait pas la question. C’est vrai que c’est en partie de notre faute, c’est vrai. Nous n’avons pas ouvert les yeux. J’ai des collègues qui ne bougent toujours pas. Ce sont des antis. Il y aura des comptes à rendre, parce-que ce n’est pas normal pour moi. Notre génération était dans les 30 glorieuses, il y avait 1 ou 2% de chômage, puis il y a eu toutes les crises.

*L.B. Quelles sont selon vous les principales contraintes à la mise en œuvre de ces politiques ?*

C.F. : Il faudrait les faire maintenant, de le démarrer maintenant et ne pas le remettre plus tard. Mais vu l’ambiance générale, on va nous dire « *tu laisses passer les vacances* », après les vacances « *ce n’est pas le plus urgent* ». Et pourtant c’est le plus urgent car c’est la vie future. Il faut informer, former les gens. En tant qu’ancien prof, c’est facile de dire ça (rires) ! Comment faire changer la réflexion des personnes ? C’est si dur. Claude Lévi-Strauss qui écrivait dans un de ces livres qui écrivait dans un de ces livres : « *une personne avec un état d’esprit ne peut pas comprendre une personne qui vit dans un état d’esprit différent* ».

*L.B. : C’est le souci, les gens qui sont sensibilisés finissent par se parler entre eux, car personne d’autres ne les écoutent.*

C.F. : Ils n’entendent pas et ils ne veulent pas entendre ! Cela les dérange, ces idées. La question c’est : qu’est-ce qu’on peut faire ? Comment le faire ? Il faut ensuite en parler. Comment faire changer les choses tout en respectant la liberté des gens ? Leur faire comprendre qu’il y a urgence et que notre individualisme forcené dans lequel le monde financier et économique nous a plongé n’est plus viable.

*L.B. : Il y a cette persuasion que c’est la seule chose qui fonctionne, alors que cela fait seulement 50/60 ans que cela existe…*

C.F. : Exactement. On nous demande de consommer, mais pourquoi ?

*L.B. : Oui, on commence doucement à remettre en question la consommation… Le haut-niveau est-il contradictoire avec ces sujets ?*

C.F. : Oui, je vais dire oui, à cause des déplacements. Au point de vue alimentaire, je ne pense pas, mais ce sont les déplacements. La fédération a voulu être olympique, ensuite ils se mettent de lunettes et disent « désolé, mais il faut comme les autres sports qu’ils se déplacent pour s’entraîner dans les meilleures conditions ! ». Je le reconnais aussi. Ils ne sont jamais nombreux, heureusement. La question c’est : ont-ils été sensibilisés sur ces sujets ? C’est complexe, sur ce sujet, il ne faut jamais dire noir ou blanc, c’est plus compliqué que cela.

*L.B. : Quels sont les principales solutions pour la réussite d’un projet ?*

C.F. : Il faut former les gens à leur vitesse et en les faisant participer. Il faut se mettre au rythme de la personne qui est enseignée.

*L.B. : La complexité de la mise en œuvre du développement durable est-elle unique au développement durable, ou l’imposition du changement est complexe partout ?*

C.F. : Je dirais que je ne sais pas trop. L’époque a vraiment changée. Cette période du covid nous a marqué et à changer la réflexion des personnes.

*L.B. : La stratification (CIO, FI, FE, Ligues, CT, clubs) complexifie-t-il la mise en œuvre de ces sujets ?*

C.F. : On s’est posé la question, d’où le projet d’accompagnement au niveau du CROS. La question que je pose à chaque fois, c’est comment faire passer cela au niveau des ligues et que cela effectue un ruissellement ? Je vois qu’il y a un peu une barrière : « oui mais nous nous devons déjà faire ça, et ça… ». On en fait peu, mais on en fait bien. Le CNOSF a pris ça en compte de façon impeccable, Audrey est très efficace, elle relance, elle fait des séminaires, des réunions, pour demander comment chacun fait. Elle nous accompagne. Mais cela reste lent. L’avantage – si j’ose dire – c’est que l’on commence à voir les effets du changement climatique, donc cela peut les faire réfléchir un peu plus rapidement. En pensant au nombre de temps que l’on a mis à mettre la ceinture dans les voitures, près de 15 ans, imaginons pour le reste ! Pour quelque chose qui était directement lié à notre sécurité dans l’immédiat. Tout est plus complexe que l’on pense, il ne faut jamais l’oublier, rien n’est tout noir, rien n’est tout blanc !

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**ANNE GROSPEILLET-QUINTIN**

**Structure/métier** : Directeur générale de la Fédération Française de la Montagne et de l’Escalade

**Durée** : 40mn

**Date** : 19/07/2022

*L.B. : Peux-tu me raconter l’ensemble de ton parcours ?*

A.G-Q. : J’ai un parcours quasi exclusivement dans le milieu sportif. Je suis juriste de formation, j’ai un master 2 en droit des assurances, j’avais fait un master 1 à Assas en affaires et fiscalités. J’ai passé ce qui était à l’époque un DESS au Centre de Droit et d’Économie des sports, en parallèle d’un DESS de droit des assurances. Dans ce cadre-là j’ai bossé six mois dans les assurances puis je suis partie dans ce qui était vraiment ce que je voulais, à savoir le milieu sportif. J’ai travaillé un peu en fédération pour commencer, pas beaucoup : j’ai travaillé à la fédération de triathlon, de cyclisme et de boxe française. Ensuite je suis rentrée dans une entreprise qui faisait de l’événementiel sportif et du conseil auprès des collectivités territoriales, avec lequel j’ai organisé le Congrès Olympique du Centenaire, un projet qui s’appelait « Planète Sport ». Je suis ensuite partie dans une collectivité territoriale pendant huit ans à l’office municipale des sports. Puis j’ai passé le concours de conseillère territoriale des APS, je suis donc devenue fonctionnaire et directrice des sports de la ville d’Issy-les-Moulineaux. Ensuite, je suis repartie de la ville d’Issy-les-Moulineaux pour aller au CNOSF, ou j’ai passé neuf ans en tant que DAF pour arriver à la fédération comme directrice générale adjointe, jusqu’à avril ou je suis passé DG.

*L.B. : Parcours riche, tu as vu autant de privés que de public…*

A.G-Q. : Il n’y a pas grand-chose dans ce milieu qui m’est échappée ! J’ai fait de l’agence, du territoire, du monde fédéral, le comité olympique… Je commence à bien connaître le monde du sport.

*L.B. : Comment perçois-tu la prise en compte de la responsabilité sociétale au sein des organisations sportives ?*

A.G-Q. : Selon moi, il y a trois aspects. Il y a un aspect ou cela va être pris comme une contrainte, des obligations par exemple sur les appels d’offres, des obligations sur la mise en place de processus, des obligations en matière d’organisation… Ça, c’est le côté négatif. Le côté positif, c’est la possibilité d’en faire une opportunité, c’est-à-dire à la fois en interne sur la façon dont on va piloter ces thématiques-là au niveau de la fédération et puis la manière dont la fédération va pouvoir être un vecteur ou un outil pour des organisations extérieures pour promouvoir leurs propres politiques RSO. Le troisième aspect, c’est que ce n’est ni une contrainte ni une opportunité mais une réalité. Une réalité qui impacte malgré tout notre quotidien ; que ce soit pour des raisons règlementaires ou que ce soit pour des raisons de cohérence générale d’un programme politique.

*L.B. : Un aspect assez utilitaire, de fait de la RSO ?*

A.G-Q. : Ce n’est pas vraiment un outil, en tous les cas une thématique à décliner qui est vécue selon moi soit comme une contrainte, soit comme une opportunité soit comme une réalité.

*L.B. : As-tu perçu une évolution quelconque de prise en compte ?*

A.G-Q. : Aujourd’hui tu es plus sur la partie que j’appelle « immergée de l’iceberg », c’est-à-dire sur des évolutions qui se voient. Par exemple, quand tu organises une grande course, le fait de ne plus avoir de bouteilles en plastique, le fait d’avoir des cartons, le fait d’avoir des poubelles de tri, toutes ces thématiques qui se voient et qui commencent à rentrer dans les mœurs. Là où cela va être un peu plus compliqué c’est au niveau des appels d’offres ; la difficulté que l’on peut avoir à privilégier des entreprises vertueuses car souvent plus chères, souvent moins nombreuses, n’ayant pas forcément tous les produits. Cette évolution-là elle est réelle mais il me semble qu’il y a des sujets sur lesquels il y a plus d’évidence que d’autres car elle est plus visible que d’autres. Par exemple il y a un sujet sur le bilan carbone des événements à l’international, c’est une catastrophe… Quand une fédération internationale fait son calendrier, elle est capable de te faire 4x le tour de la planète. Ils ne vont pas forcément positionner les organisations de telle manière à être logique… Tout le monde s’en fiche !

*L.B. : C’est encore un sujet tabou…*

A.G-Q. : Ce n’est pas évoqué du tout, ce n’est pas mûre. Je n’ai pas entendu une seule fois sur la détermination d’un calendrier, une question liée aux transports d’une équipe, jamais. On va te parler de performance sportive, jamais de performance environnementale.

*L.B. : La RSO est-elle contradictoire avec le sport de Haut-Niveau ?*

A.G-Q. : C’est une vraie question, que je ne suis pas capable de résoudre. Je suis bien d’accord que si tu envoies tes équipes de France en bateau à voile aux États-Unis et en train, tu auras un bilan carbone super mais elles feront deux compétitions dans l’année, et encore je suis gentille ! La confrontation des réalités du haut-niveau avec la réalité du bilan carbone… Je ne sais pas. Pour moi, c’est incompatible avec la façon dont le sport de Haut-Niveau est organisé aujourd’hui. Maintenant, à nous peut-être de l’imaginer autrement, de faire des compétitions à distance. Cependant aujourd’hui on va te dire aujourd’hui que le numérique est aussi consommateur donc bon… Comment fait-on ?

*L.B. : C’est un sujet aussi, le numérique…*

A.G-Q. : Ce n’est pas non plus la panacée donc tu vois. Il y a des vrais sujets et des vraies questions que moi toute seule je ne sais pas résoudre.

*L.B. : On manque de connaissance sur le vrai impact d’une compétition en ligne donc effectivement, à partir du moment où l’on créer du mouvement… C’est une question que je me pose dans mon mémoire. Est-ce que le haut-niveau est vraiment contradictoire avec la RSO, peut-on faire des choses ? C’est un vrai sujet.*

A.G-Q. : Maël Besson n’a pas des réponses ?

*L.B. : On l’a un peu évoqué. Selon lui, nous devrions rationaliser les calendriers : revenir à des compétitions locales, ou pratiquer seulement le sport que l’on peut pratiquer près de chez nous, cela veut dire changer complètement notre vision de voir les choses.*

A.G-Q. : C’est la mort du haut-niveau tel qu’on le connaît aujourd’hui, ça c’est sûr. Mais globalement c’est tout le contraire de ce que l’on fait aujourd’hui.

*L.B. : Comment un responsable RSO est perçu aujourd’hui par les autres salariés ?*

A.G-Q. : Je dirais que souvent les autres collaborateurs ne comprennent pas forcément ce qu’il fait (rires.). En revanche, je pense qu’il est plutôt bien perçu aujourd’hui, bien mieux qu’il y a quelques années, il est perçu comme un éveilleur de conscience, plutôt que comme un empêcheur. C’était plus quelqu’un qui allait te casser les pieds, te compliquer la vie, allait te dire que cela ne pouvait pas se dérouler comme ça, qui allait potentiellement être source de surcoût etc.

L.B. : Tu as le sentiment que c’est révolu ou atténué ?

A.G-Q. : Aujourd’hui c’est quasiment révolu, cela a du sens.

*L.B. : Selon toi, quels sont les caractéristiques de la FFME en terme organisationnel ou managérial par rapport à ces sujets ?*

A.G-Q. : C’est une fédération qui est en éveil sur cette question, bien que naturellement on ait pu penser qu’elle était pionnière et ce n’était pas le cas. Enfin, il me semble, c’est mon avis ! A tout le moins, on avait un déficit de communication, en tous les cas de clarification de la politique sur ces sujets-là. Il y a des choses qui se faisaient naturellement ; comme au service compétition par exemple. Un agenda 21 est tenue et c’est assez facile de s’y tenir, c’est assez basique, direct, il n’y a pas de sujet là-dessus. En revanche sur tout le reste, sur beaucoup d’autres choses qui vont être des politiques plus précises sur le sport en nature, il y a des choses qui se faisaient mais qui n’était pas connue (comme les conventions locales avec la LPO). Là, il y a de l’expérience à prendre. Au niveau local il y avait quelques déclinaisons intéressantes, mais on manquait de clarification d’une politique nationale, ce qui est en train d’être fait avec toi.

*L.B. : C’est vrai qu’autour de moi, les gens me répètent souvent qu’à la fédération de montagne et d’escalade, on doit être beaucoup sensibilisés, beaucoup de choses doivent être faites… Alors que ce n’est pas si acquis.*

A.G-Q. : Non, ce n’est ni acquis ni vraiment formalisé. C’est plutôt de la bonne volonté que véritablement le déploiement systématique d’une politique avec des objectifs, avec la fixation d’indicateurs, avec des évaluations annuelles. Tout cela ce n’est pas mis en place.

*L.B. : Penses-tu que la stratification actuelle (CIO, FI, Fédé européenne, ligues, ct, clubs) influe sur la prise en main de ces sujets ?*

A.G-Q. : Pour moi, non. Après je me trompe peut-être. Je dirais que tu as des organisations faitières, chacune à leur niveau : le CIO, décliné par le CNOSF, décliné par les fédérations nationales… Ce ne sont pas tellement les fédérations internationales, c’est plutôt le CIO et le CNOSF qui ont ce genre de préoccupations, d’autant plus que nous, nous sommes sur une FI assez jeune. Il y a déjà suffisamment de problèmes pour se structurer pour s’attaquer à ce sujet-là… Donc non ce n’est pas un frein, ça permet de mutualiser un certain nombre de réflexions, de travailler sur des modèles à suivre ; avec organisations plus importantes qui auront des visions plus macro et qui peuvent mutualiser des outils donc non, pour moi c’est plutôt un facilitateur qu’un frein.

*L.B. : C’est la réponse que j’ai eue généralement. Moi, mon hypothèse était que le fait que les FI imposaient parfois des contraintes calendaires avec ne serait-ce que les compétitions, est-ce que ça pouvait freiner ?*

A.G-Q. : Tu as raison sur la compétition. Sois-tu as des fédérations internationales et européennes qui vont prendre en compte ces typologies, soit tu as des fédérations qui s’en fichent et souvent elles s’en fichent. Cela va télescoper de manière frontale les problématiques financières.

*L.B. : C’est souvent le problème !*

A.G-Q. : Oui !

*L.B. : Quelles sont les principales contraintes à la mise en place d’une politique RSO ?*

A.G-Q. : Les contraintes financières, ce sont les premières. Que ce soit en termes de nécessité d’avoir un business rentable, que ce soit aussi sur les coûts supplémentaires induit par des produits estampillés bio et plein de connotations qui vont avec ça. Le deuxième frein je dirais que c’est le sens de l’habitude. Arriver à accompagner le changement c’est toujours compliqué, cela ne va jamais tout seul. Il y a des bugs et de freins et donc l’accompagnement du changement c’est aussi une thématique de la RSO qui est aussi intéressante à prendre en considération : « - Ah bah on fait comme ça parce qu’on a toujours fait comme ça ! – Ah bah oui mais on pourrait faire autrement ! – Ah bah oui, c’est vrai, tu fais bien de me poser la question ! ». Cela prendra du temps et tu as des peurs qui se créer : que va-t-il se passer si je ne peux plus utiliser telle prise ou telle cordes pour en avoir de plus vertueuses ? La peur du changement, tu vas aussi l’avoir en RH. C’est pareil, cela veut dire déployer différemment les liens hiérarchiques, du coup que deviens-tu toi en tant que salariés si on te demande de déployer une politique RSO au sein de ton organisation ? Ce sont des peurs individuelles.

*L.B. : Est-ce que ces contraintes ne sont pas globales à tous les sujets, avec une accentuation peut-être pour la RSO ? Je prends l’exemple de la récente actualités côté formation…*

A.G-Q. : Ça, c’est vrai. La peur du changement ou le fait de ne pas comprendre, c’est toujours compliqué. Cela créer des résistances, effectivement et le TFP en est un bel exemple. Là où c’est un peu plus compliqué avec la RSO c’est que pour contrebalancer ces angoisses et ses peurs, tu n’as pas forcément de caractère vital à le faire. Là où c’est un peu différent, par exemple pour le TFP, mis à part les syndicats qui ont des visions très corporatistes, globalement la majorité des gens sont pour parce-que c’est de l’essence même que de l’activité que d’avoir des gens pour encadrer. Alors que là finalement tu te dis : allez à telle compet, je vais y allez en train pour ne pas consommer plus, mais c’est quoi ton intérêt immédiat ? Ton intérêt immédiat, il est quand même assez lointain. Tu pollueras moins OK, mais tu te dis que bah oui les Chinois n’en ont rien à faire, donc moi ça ne va pas faire grand-chose…

*L.B. : Le problème de ce sujet, c’est que les conséquences ne sont relativement que très peu visible – hormis actuellement, sous 40°C ! – et éloignée dans le temps.*

A.G-Q. : Le souci également, je ne porte pas de jugement de valeur mais l’être humain est un être particulièrement égoïste et auto-centrée. S’il ne voit pas un bénéfice direct pour lui, je pense que malgré tout même pour les générations futures et même si ce sont tes enfants, c’est loin…

*L.B. : C’est pour ça également que les populations qui voient localement les conséquences du changement climatique sont plus sensibilisés.*

A.G-Q. : Ce qui est vrai aussi c’est que si quelque part une action individuelle donnait des résultats rapides et individuelles, je pense que les gens seraient plus prêts à se contraindre. Aujourd’hui tu es un peu plus obligé de croire… C’est un peu une religion entre guillemet. OK il y a un scientifique qui dit blanc, l’autre qui dit noir, tu n’es pas sûr à 100% donc si tu as du doute…

*L.B. : C’est aussi quelque chose qui revient souvent, si on n’a pas de retour sur investissement rapide, le phénomène va s’essouffler. Parce-que même si on décide de le faire, il y a aussi tout un enjeu de le garder. C’est souvent un frein aux actions de long terme. Je reviens à mes contraintes, y en a-t-elle de spécifique à la FFME ?*

A.G-Q. : Spécifique peut-être pas. Les thématiques du haut-niveau et de la performance c’est une contrainte, en tout cas d’une fédération olympique. La fédération de la randonnée pédestre n’aura pas ces contraintes-là par exemple. On va avoir comme contrainte les questions de rentabilité par exemple sur les exploitations de salle. Aujourd’hui sur la pratique indoor tu vas avoir des thématiques liés au matériel, au recyclage du matériel. Ce sont des thématiques fortes peut-être côté FFME par exemple. Je ne sais pas, je n’y connais rien mais peut-être que les prises recyclables sont plus chères, du coup tu amoindris la rentabilité de ta salle, pour autant tu as besoin d’être rentable. On a vu aussi, quand on s’y est penché, la thématique de la collecte des cordes. Dans l’absolue le recyclage des cordes est une bonne idée, la question de comment est-ce que tu le déposes, ou tu le déposes, est-ce que ce n’est pas l’exemple typique de la fausse bonne idée ? On a quand même pas mal de matériaux, c’est pareil pour les chausssons. Après tu es dans des salles fermées ou pour avoir des pratiques confortables tu vas avoir de la clim. Le coût de l’énergie est un sujet, aussi.

*L.B. : Surtout qu’il y a beaucoup de murs qui sont aujourd’hui dans des gymnases vétustes.*

A.G-Q. : Oui, elles ne sont pas très bien isolées. Il y va aussi de notre survie que de continuer de se développer pour offrir une pratique dans des lieux confortables, chauffés ou frais.

*L.B. : Tu parles du fait de survivre, est-ce que du coup les organisations plus matures peuvent prendre plus facilement en main ces sujets ?*

A.G-Q. : Je pense que plus tu as du confort financier plus tu as du mou pour t’y investir. En revanche je pense que nos organisations sportives vont se retrouver malgré tout confronter au fait qu’à un moment pour freiner ou pour limiter ces consommations, ça signifie moins pratiquer.

*L.B. : C’est le problème de ce sujet, si on veut réellement avoir un impact, il faut parler de réduction. C’est encore compliqué de réfléchir comme ça.*

A.G-Q. : Tu vas avoir du mal à dire à une organisation qu’elle doit se tirer une balle dans le pied. C’est là que c’est contradictoire. À aucun moment tu ne limiteras, nous sommes plutôt dans une logique d’expansion, il n’y a aucune raison qu’on organise notre déflation quoi. On ne va pas se faire hara-kiri malgré tout. C’est là que c’est très compliqué.

*L.B. : C’est compliqué, voire impossible…*

A.G-Q. : C’est-à-dire que sur la problématique escalade, tu peux arriver à l’absurdité, enfin l’absurdité… Que tu pratiques seulement si tu habites Fontainebleau, soit tu as une falaise à côté de chez toi. Donc ça devient une pratique interdite aux urbains… ça devient compliqué.

*L.B. : Effectivement, nous nous sommes habitués à consommer sans contrainte, tout le monde a le droit de pratiquer peu importe d’où il vient, à quoi ressemble le territoire sur lequel il vit. Cela parait difficile de revenir en arrière, même de penser que c’est une bonne chose.*

A.G-Q. : Malgré tout, la pratique de l’activité sportive est bénéfique à la santé, donc bon…

*L.B. : C’est ça. Cela donne lieu à une interrogation : est-ce que dans les sujets même de la RSO il y en a qui peuvent parfois être contradictoires dans les faits, c’est-à-dire qu’on va vouloir faire des compétitions en ligne par exemple pour un aspect écoresponsable, alors qu’à côté de ça on va diminuer l’aspect cohésion…*

A.G-Q. : C’est exactement ça que l’on a vécu avec le covid. C’est sûr qu’il n’y a jamais eu aussi peu de pollution, mais il y a des gens qui sautaient par la fenêtre… C’est peut-être un peu basique ce que je dis, mais c’est une réalité.

*L.B. : L’organisation sportive telle qu’elle est actuellement organisée permet-elle de répondre efficacement aux enjeux de l’urgence environnementale ?*

A.G-Q. : Pour moi ce n’est pas une question d’organisation. Je pense que c’est plutôt une question d’affichage politique, de volonté, de moyen mis en œuvre. Je ne pense pas que ce soit une question d’organisation. Après cela nécessite en termes d’organisation interne des structures d’apprendre à travailler en mode projet, mais ce n’est pas pire que ça.

*L.B. : Aurais-tu des choses à rajouter ?*

A.G-Q. : Penche-toi sur toutes les dimensions de la RSO, pas que l’environnement. Les thématiques RH, social… Pour le coup, on a plus d’atouts et on peut faire partie des opérateurs privilégiés ou en tout cas qui ont du sens.

**Université Paris Saclay**

U.F.R. : Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives

**Leïla Brousse**

# RAPPORT DE STAGE

****

Année 2021/2022  
Lieu de stage : Fédération Française de Montagne et d’Escalade (FFME)

Directeur de master : Dominique Charrier

Tuteur de stage : Florian Kunckler

**I - La structure d’accueil**

**1.1. Son histoire et son identité**

La fédération française de Montagne et d’Escalade (FFME) a été créée en 1942. Elle est une association de loi 1901 ayant pour objectif premier d’encadrer la pratique de l’escalade, du ski alpinisme, de l’alpinisme, du canyoning, de la randonnée montagne et de la raquette à neige. À l’origine elle se prénommait la Fédération Française de Montagne (FFM) et co-existait avec le Club Alpin Français, sur des caractéristiques très similaires mais une vision des choses quelque peu différente. En 1986 est créée la Fédération Française d’Escalade qui n’avait alors à cette époque que l’organisation de l’escalade et de ses grandes compétitions, auxquelles elle va donner naissance. Ainsi, la fédération française de montagne (FFM) et la fédération française d’escalade (FFE) fusionnent en 1987. Elle est composée de 16 ligues, 86 comités territoriaux et plus de 1000 clubs.

Pendant de nombreuses années, la FFME fut une petite fédération, dont les salariés provenaient quasiment tous du milieu de l’escalade. Depuis vingt ans, la fédération s’est transformée : elle a grossi, transformant ses enjeux et les diversifiant. Ce processus fut associé à une professionnalisation importante et l’arrivée de profils plus généraux (administratif, communication, marketing, management etc.). Cela s’explique par le fait qu’en vingt ans, les licenciés sont passés de 35 000 à plus de 100 000. Elle est donc une moyenne fédération en France mais son développement est néanmoins l’un des plus rapides. En 2020, pour la 1ère fois de son histoire, l’escalade est aux Jeux Olympiques et sera reconduit à Paris, en 2024. La fédération devient donc olympique en 2016.

La fédération, du fait de ses missions d’intérêt général et de son statut associatif, ne réalise pas de profit et a pour but unique le développement de ces sports et du sport en général.

**1.2. Ses missions**

La FFME a pour mission l’organisation des compétitions d’escalade, de para-escalade et de ski alpinisme et le développement ainsi que la promotion de ses six activités en pratique de loisir. Cela passe par différentes sous-missions :

* Le développement des infrastructures artificielle d’escalade sur tout le territoire ainsi que l’aménagement des sites naturels,
* L’accompagnement des clubs dans leur structuration et professionnalisation,
* La gestion de l’ensemble des compétitions ayant lieu sur le territoire, avec pour particularité d’avoir deux fortes saisonnalités : le ski alpinisme les six mois hivernaux, l’escalade en printemps/été.
* La gestion et l’accompagnement des Équipes de France,
* Le développement des six activités,
* Le développement commercial de la FFME à travers une évolution du modèle économique,
* Le développement de partenariat,
* La gestion de l’image fédérale et le dialogue avec les licenciés par le biais des différents canaux de communication et des relations presse,
* La gestion administrative pour assurer le bon fonctionnement interne,
* La formation des professionnels des activités,
* La délivrance de licences FFME.

**1.3. Sa stratégie**

La FFME souhaite avant tout assurer ses missions historiques et intrinsèques avec le plus de qualité possible. Même si les enjeux évoluent et se diversifient, cela reste sa mission première. Ainsi, encore beaucoup de ses ressources sont voués à la délivrance de licences, à la gestion de la sécurité de la pratique, qui est considérée comme dangereuse ; la gestion des compétitions et de l’Équipe de France. Depuis quelque temps, des missions annexes prennent cependant de l’ampleur : assurer la promotion de la pratique, avec un développement de la communication et des relations presses corollaire à l’apparition du caractère olympique de sa pratique principale ; renforcer le sentiment identitaire fédéral par une plus grande visibilité des offres proposées aux clubs ; investir de nouveaux sujets comme la RSO etc. La fédération souhaite ainsi passer d’une image d’institution au rôle distant et contraignant, lié à l’assurance et à la compétition, à une image de proximité avec les licenciés, au service des clubs. Elle souhaite également développer l’image de fédération assurant une pratique de loisirs, plus libre de la compétition et des injonctions horaires.

La fédération possède des revenus liés historiquement à la prise de licence et aux subventions publiques. L’État réduisant progressivement les coûts, il s’agit pour la fédération se repenser son modèle économique en développant des activités commerciales, comme sa boutique, son expertise de maitrise d’ouvrage pour la construction de murs d’escalade ou bien en ouvrant ses propres salles, comme c’est le cas à Fontainebleau et en cours d’élaboration à la Villette.

Enfin, la FFME possède également une stratégie de développement de l’activité escalade grâce à sa promotion par les Jeux Olympiques et Paralympiques (JOP) de Paris 2024.

**1.4. Ses difficultés**

La FFME fait face, comme l’ensemble des fédérations françaises, à une crise du bénévolat. Les bénévoles s’engagent encore, mais de façon différente : moins longtemps, de façon plus ponctuelle. L’engagement annuel (entraineur, dirigeant ou autres) représente une prise de responsabilité que moins d’individus souhaitent acquérir. Si la FFME fait partie des fédérations ou la prise de licences augmentent relativement rapidement, elle a historiquement eu toujours moins de licenciés qu’il existe en réalité de pratiquants d’escalade en France. En effet, aujourd’hui, notamment dans les salles privées ou en extérieur, 1 million de français pratiquent plus ou moins régulièrement de l’escalade, pour 100 000 licenciés. L’opportunité est donc colossale et la fédération s’appuie avant tout sur sa légitimité à organiser des compétitions. Étant une stratégie fonctionnant moins actuellement, du fait de l’évolution des attentes, elle se doit de réfléchir à des façons nouvelles d’inciter à la prise de licences. Elle fait donc face à une concurrence acerbe, historique avec la FFCAM, plus récente avec les salles privées. La fédération ne parle cependant pas de concurrence : dans les faits, elle possède des liens plus ou moins importants avec les chaînes de salles privées et des ponts s’opèrent au niveau des ressources humaines de plus en plus fréquemment. Il semblerait plutôt, si l’on parle en terme stricto économique, que la fédération est passée d’un quasi-monopole à un marché oligopolistique et qu’elle doit adapter son fonctionnement et ses objectifs.

La FFME possède des difficultés en termes de ressources internes : le budget, de 8 millions d’euros, est aujourd’hui difficilement à la hauteur des enjeux auxquels elle doit répondre et les ressources humaines, si elles augmentent ces derniers temps, restent insuffisantes pour les tâches qu’il y a à accomplir.

**II - La mission de stage**

**2.1. Conditions de recrutement**

J’ai trouvé l’annonce de cette mission au sein de la fédération sur le réseau social Linkedin. Couplant le milieu et le rôle dans lequel je souhaitais évoluer, au sein d’une fédération dont le sport principal m’a toujours plu, j’ai candidaté. Cette mission était une mission de service civique et non de stage, mais le statut étant possible pour valider ma dernière année de master, cela ne posait pas de problème. Mon tuteur actuel m’a recontacté pour un entretien, qui dura une petite heure, dans lequel nous avons échangé sur mon parcours, les raisons de mon intérêt pour cette mission et le contexte de recrutement. J’ai eu une réponse positive, nous avons réalisé la signature des conventions et j’ai débuté mon stage après être rentré de mon projet de solidarité international, le 16 mars, pour un service civique se poursuivant jusqu’au 13 novembre.

**2.2. Objectifs**

L’intitulé de la mission officielle est le suivant : « *Préservation des sites naturels d'escalade dans une perspective de responsabilité sociétale des organisations* ». En réalité, dès les premiers jours, les missions se sont avérées plus vastes. Ainsi, les objectifs de cette mission au sein de la FFME furent de transformer le rapport à la RSO de l’organisation : il s’agissait de passer d’idées de ressources humaines porteuses sur quelques sujets ; d’actions éparses, volontaristes et souvent éphémères, à la création d’une stratégie politique autour de ces objectifs. Il a donc fallu comprendre l’identité fédérale et ses enjeux ; comprendre en détail ceux de la RSO et lier les deux dans un agenda nouveau.

**2.3. Missions réalisées**

Ma mission s’est déroulée en 4 temps distincts : l’acculturation, l’état des lieux, la priorisation et la mise en œuvre. Mon rôle fut, après avoir pris un temps d’acculturation, de renforcer mes connaissances sur la FFME ainsi que sur les sujets de responsabilité sociétale des organisations (RSO). Il s’agissait ensuite de réaliser un état des lieux interne sur la prise en compte actuelle de ses questions au sein de la fédération : Quelle définition les collaborateurs ont-ils de la RSO ? Quels sont selon eux les projets à mettre en place ? En ont-ils déjà mis en route sur le sujet ? Y a-t-il des contraintes, des leviers, des attentes ? Après avoir rencontré l’ensemble des directeurs et directrices, au nombre de 8, la directrice générale, le directeur technique national, quelques autres salariés et le comité social et économique (CSE), j’ai alors débuté mon analyse. Je devais à la fois rendre compte de la vision actuelle des collaborateurs sur ces sujets, quels projets pouvaient être mis en place et étaient selon eux une priorité, quelles principales contraintes allaient on devoir combattre et sur quels leviers s’appuyer.

Ce premier état des lieux a permis de construire un plan d’action, qui débuterait en septembre 2022 pour se dérouler jusqu’au Jeux de Paris 2024. L’objectif était de réaliser un plan d’action qui soit ainsi à la fois à court, moyen et long terme ; avec des projets internes à l’organisation fédérale et d’autres externes, en lien avec les parties prenantes de la fédération. Le CNOSF, organisation faitière sur le sujet, nous a accompagnés par des échanges mais surtout grâce à ses outils : la plateforme RSO qu’il a mis en place nous a permis de structurer nos actions. Le CNOSF avait notamment identifié six points-clés constituant la RSO du mouvement sportif, que nous avons repris constamment dans notre réflexion de création stratégique. Notre plan d’actions était donc voué à agir sur ces six pans, en respectant les volontés de la direction ; de mon tuteur et des attentes des collaborateurs.

Après cette période stratégique, il s’agissait de rentrer dans l’opérationnel. Actuellement dans cette phase – mon stage se terminant à la mi-novembre -, je commence à mettre en œuvre notre plan d’action. Nous avons par exemple commencé à travailler avec une association souhaitant œuvrer pour la durabilité de la pratique escalade ; toujours en lien avec notre syndicat représentatif. Les enjeux de travail se situaient sur la gestion du matériel, des transports ou encore des sites naturels. Sur les enjeux matériels, l’objectif est de créer avec l’ensemble des acteurs de la verticalité (privés comme public) un projet commun de recyclage des chaussons, des cordes et des équipements de protection individuelle (EPI). J’ai souhaité impulser le sujet du transport, très impactant pour l’environnement, avec la création d’un projet de plateforme de covoiturage commun à l’ensemble des acteurs, pour renforcer l’identité du grimpeur et allier les différentes forces en présence.

Je me suis rendue également sur l’une des étapes de la coupe du monde d’escalade en juillet pour réaliser une mission de récolte de données. En effet, nous avons pu échanger dans le cadre d’une rencontre d’intelligence collective organisé par le CNOSF avec Paris 2024 qui travaille actuellement à la création d’un outil de mesure carbone destiné à l’ensemble des organisateurs d’événements sportifs. J’ai rendu compte de ce projet à la direction qui m’a incitée à nous positionner en tant que testeurs de l’outil avant sa sortie définitive. Nous avons donc candidaté et nous avons été sélectionnés. Ainsi, j’ai réalisé une réunion avec Paris 2024 et les autres acteurs fédéraux retenus dans le but d’éprouver les questions. L’objectif à termes était donc de tester l’outil sur cette étape de coupe du monde. J’ai ainsi pu récolter l’ensemble des données nécessaires à la mesure carbone pour pouvoir ensuite remplir l’outil qui nous indiquerait alors nos principales sources d’émissions et les pistes d’améliorations. Je me suis donc déplacée sur le terrain et ai échangé avec une grande partie des organisateurs en leur soumettant mes besoins (organisateurs locaux, FFME et enfin IFSC, la fédération internationale d’escalade).

Afin de sensibiliser en interne sur l’existence des problématiques auxquelles ma mission entendait faire face, j’ai construit un vade-mecum de ressources à destination des salariés. Ce document était organisé de deux façons : par direction, pour que les salariés puissent se sentir directement concernés et comprennent les enjeux de responsabilité sociétale qui pouvaient leur incomber ; et par thématiques, pour rendre compte de la transversalité des sujets et être plus concret (on retrouvait notamment des thèmes comme les événements, le sport santé, la vie au siège ou encore les infrastructures). Nous allons le partager en milieu de mois de septembre à l’ensemble des salariés, en laissant passer les congés d’août et la ferveur de la rentrée.

De plus, j’ai eu la possibilité de travailler de concert avec le département activités sur la rénovation des passeports. Les passeports d’escalade sont des dispositifs à destination des licenciés pour les accompagner dans leur progression en leur faisant acquérir des compétences à différents niveaux sur différentes thématiques. Ces passeports contiennent un volet « écoresponsabilité » et il s’agissait de le rénover pour aller plus loin que ce qu’il était alors. Enfin, j’ai participé à la mise en forme d’une affiche liée à l’écoresponsabilité ayant pour objectif d’être partagé à l’ensemble des territoires et ai commencé à préparer un article journalistique.

En parallèle de ces missions principales, il s’agissait pour moi de représenter la FFME au sein du mouvement sportif sur ses sujets, en allant aux conférences, webinaires, rencontres, lieu de réflexion collectif sur le sujet. Je me suis donc déplacé au ministère des sports, à l’UCPA, au groupe de travail avec l’Union Sport & Cycle etc. L’objectif également était la mobilisation et le renforcement du réseau afin d’alimenter les réflexions et les entraides.

J’ai également rencontré différents acteurs proposant des solutions sur les différents projets que nous mettions en place, me permettant d’augmenter mon expérience sur l’appréhension des rendez-vous commerciaux et partenariaux.

**2.4. Contraintes**

La fédération n’avait pas encore eu de poste dédié complètement au sujet de responsabilité sociétale. Ainsi, le management était nouveau et les enjeux étaient à construire et planifier. Si cette condition fut extrêmement formatrice, elle revêt différentes difficultés. La première est le questionnement que peuvent avoir les autres salariés sur mon rôle, mes missions et mon utilité. Il fallait s’armer de pédagogie et parfois de patience, pour convaincre. En effet, ma place n’étant pas considérée comme vitale pour le bon fonctionnement fédéral, j’avais à construire une certaine légitimité. Il a fallu également aux collaborateurs associés à organiser pour me libérer du temps qu’il n’avait pas encore à prendre jusque-là. J’obtenais régulièrement peu de retours lors de mes sollicitations, où tout du moins des retours informels, les salariés ne se sentant pas encore réellement concernés sur ces sujets.

L’une des contraintes rencontrées relevait également de la transversalité de ces sujets, qui demandaient à être en contact avec un nombre très important de collaborateurs et de coordonner les visions et les attentes. Mon management s’est d’ailleurs déroulé sur deux directions à la fois : communication/marketing/événementiel et vie territoriale ; avec des liens réguliers avec la direction générale. Il fallait donc composer avec les contraintes calendaires de chacun ; qui furent plus chargés à des moments qu’à d’autres. La pression temporelle des collaborateurs leur fait devoir se contraindre à prioriser, priorités qui étaient rarement l’avancée de mes missions.

L’une des difficultés fut de comprendre tous les enjeux fédéraux et d’y adapter les enjeux de RSO. En effet, les sujets peuvent se révéler régulièrement très exigeants et il va être plus compliqué pour la fédération de se positionner dessus : par manque d’expérience et/ou d’envie de changer ces processus ou encore par contraintes pratiques. De plus, les visions de mon travail et de la façon de le mettre en œuvre étaient différentes pour chaque interlocuteur : importance de la stratégie, besoin de traiter d’actions concrètes, besoin de résultats rapidement ; besoin de prendre du recul et de temporiser.

Concorder la temporalité de Paris 2024 à la nôtre n’a pas été possible pour le test de l’outil de bilan carbone. Nous avions candidaté en précisant que notre événement aurait lieu en juillet, mais les questions de l’outil ne seront transmises qu’à l’automne. Résultat, nous avons dû composer avec les quelques informations déjà transmises par Paris 2024 (les thématiques générales et quelques-unes des questions ayant été donné pour l’exemple) et créé nous-mêmes le reste des questions consistant le questionnaire. Je me suis donc basée sur mes connaissances et mes expériences des outils de ce type. Sur place, les organisateurs peinaient parfois à trouver du temps pour répondre mais surtout n’avaient pas toujours de données précises – les données demandées étant très pointues. Des informations n’étaient parfois connues de personnes.

**2.5. Solutions envisagées**

Pour légitimer les missions qui m’ont été données, l’une des solutions fut de créer du résultat. Que cela soit par la création d’outils concrets, d’échange avec d’autres structures ou la proposition de projets, débattre de façon plus concrète avait tendance à dynamiser les actions. Il fallait faire preuve d’une grande adaptation aux contraintes de chacun, en modifiant régulièrement les temps de prise de paroles par exemple. La mise en place d’un point tous les 15 jours avaient pour bénéfice de coordonner les étapes et d’avoir un retour régulier.

L’une des solutions principales fut de prendre des initiatives personnelles, en essayant de proposer un maximum de contenus clés en main, de toujours accompagner mon propos d’un outil image et d’anticiper un maximum afin de faire avancer le processus décisionnel.

**2.6. Évaluation des résultats**

Difficile de prendre du recul sur l’état actuel de mes sujets à la fédération. Une volonté d’inscrire mes travaux sur la durée a néanmoins semblé être choisie, avec une continuité d’un recrutement sur ces sujets, qui n’existait pas jusqu’alors. Mon état des lieux a été lu en interne et a permis de planter des graines dans la réflexion collective ; chaque collaborateur s’étant approprié quelques bribes d’informations par curiosité ou nécessité. Des initiatives qui m’ont été personnelles ont été acceptées et mise en place, permettant ainsi à mes travaux de laisser une trace. Un partenariat de long terme a également vu le jour. Enfin, des projets proposés dans mon plan d’action souhaitent être impulsés, assurant la prise en main des sujets de façon plus pérennes.

**III – Le bilan de stage**

Avant de me lancer dans la rédaction de mon bilan de stage, il est important de préciser qu’il n’est pas chose aisée de rédiger un bilan de mon expérience professionnelle au sein de la fédération française de montagne et d’escalade ; et ce pour deux raisons. La première s’explique par le peu de recul que je possède. En effet, ayant débuté mon stage le 16 mars dernier, je possède à ce jour 5 mois et demi d’expérience. La seconde revêt quant à elle à ma position actuelle ; qui est de toujours travailler à la FFME. Effectivement, ma temporalité de stage est quelque peu décalée de la temporalité universitaire ; ayant à la fois commencé mon stage plus tard que mes camarades du fait de la réalisation d’un projet de solidarité internationale et réalisant également un service civique de huit mois qui prolonge mon engagement jusqu’à mi-novembre. Ainsi, j’ai en réalité réalisé les 3/4 de mon expérience réelle.

Je tiens de nouveau ici à remercier ma structure de stage et mon tuteur, Florian Kunckler, qui aura agi avec bienveillance et confiance tout au long de mon expérience. Cela m’aura permis de découvrir l’exact métier dans lequel mon ambition est d’évoluer et de me faire découvrir un fonctionnement très différent de mes autres expériences professionnelles, enrichissant mes points de comparaison. Il est déjà possible pour moi d’affirmer que ce stage restera ma 1ère expérience dans un projet qui fait entièrement sens à mes yeux.

**3.1. Bilan sur la structure de stage**

Dans ce premier temps je vais m’attacher à dresser mon bilan sur la structure de stage. La fédération française de montagne et d’escalade est une structure ancienne appartenant à la catégorie des fédérations sportives, catégorie que j’ai eue maintes fois l’occasion d’étudier lors de mes études. Il a été intéressant pour moi de vivre le quotidien de fonctionnement d’un type de structure que j’étudie sur papier depuis plusieurs années, afin de me rendre compte des avantages et des limites de l’apport théorique et des problèmes quotidiens que peuvent rencontrer les salariés ; au-delà des connaissances.

L’organigramme de la fédération est disposé de façon relativement classique, séparant les directions techniques des directions plus administratives. Nous avons d’un côté la direction technique nationale, composé des départements compétitions, haut-niveau et (gestion des) activités. De l’autre, la direction générale est composée des départements vie territoriale, développement/équipements, administration/RH, communication/marketing/événementiel et emploi/formations/qualifications. Cette séparation peut apporter une complexification des processus décisionnels et rendre perceptible une différence de vision qui peut cristalliser certaines tensions ; tout en étant d’un point de vue de réalisation des tâches plus logiques et plus efficientes. Cette organisation ne m’a pas surprise et a constitué une validation pratique de mes apports théoriques. D’un point de vue organisationnel, j’ai néanmoins été surprise et ai beaucoup appris de l’état d’une structure moderne, traversée par une mise en place importante du télétravail. Si la FFME a été précurseure dans la mise en place du travail à domicile, étant donné un siège historiquement basé à Paris mais des professionnels techniques attachés au milieu montagnard, elle s’adapte encore aujourd’hui à cette particularité. Ainsi, la fédération compte plus d’une cinquantaine de salariés mais le siège n’y travaille quotidiennement qu’une petite vingtaine de collaborateurs et ponctuellement une poignée d’autres. Cette particularité d’organisation peut parfois compliquer les interactions professionnelles ; ne connaissant pas toujours les individus concernés par certains projets. Les relations informelles sont moins importantes avec certaines collègues, pouvant créer des silos d’organisations. Cela étant, cette souplesse organisationnelle permet de faire subsister la fédération à taille humaine et permet surtout d’appréhender une façon de travailler contemporaine pour les salariés, améliorant leur balance vie privée/vie professionnelle.

La fédération possède une organisation complexe : tout d’abord, comme toute fédération, elle possède des salariés, pour la mise en œuvre opérationnelle ; et des élus, pour les décisions politiques. Cette double vision peut créer des différences de temporalités et de visions, mais enrichit à l’inverse nombre de projets. Les processus décisionnels sont plus longs mais en même temps plus solides. Ajoutons à cette dichotomie une division entre les salariés techniques et administratifs, déjà évoqués précédemment et enfin une division physique entre salariés du siège et salariés travaillant à domicile. Ces différentes vitesses opèrent parfois un flou sur le rôle de chacun et surtout où sur le positionnement de la prise de décision.

La fédération est traversée par une exigence nouvelle : l’olympisme. Seule fédération française à être doublement olympique (à la fois par l’escalade et à la fois par le ski alpinisme), sa pression calendaire à la particularité d’être constante toute l’année, demandant un investissement des collaborateurs très continuel. J’ai été impressionnée par l’investissement et la capacité d’adaptation de chaque professionnel, qui ne comptent pas leur temps et semblent apprendre tous les jours à appréhender des exigences et des enjeux de plus en plus importants. La fédération est en mouvance à la fois en interne (de nombreux recrutements et quelques départs) et par rapport à son environnement (modification des échelles), ce qui implique pour les salariés d’être sans cesse à l’épreuve du changement. Qui plus est, la fédération a longtemps été une fédération de niche, organisant des sports pratiqués par des passionnées et natifs de la montagne mais peu connu et accessible du grand public. Or, depuis quelques années, la fédération change d’échelle et doit faire plus avec des moyens toujours contraints, demandant une nouvelle fois une adaptation de ces collaborateurs. L’observation de ces phénomènes est enrichissante et m’a permis de mieux comprendre quels obstacles incombent à chacun et ainsi mieux comprendre les réactions pouvant exister par rapport à la prise en main des sujets de responsabilité sociétale.

Parallèlement à cette hausse d’exigence, la fédération française de montagne et d’escalade fait face à la hausse des acteurs privés, notamment dans son sport phare l’escalade. Il a été très intéressant pour moi d’observer le positionnement fédéral par rapport à ces acteurs, qui allait à l’inverse de ce que je pouvais imaginer et que l’on pouvait nous apprendre théoriquement. En effet, à la FFME, on ne parle pas de concurrence, mais plutôt d’acteurs ayant un objectif commun : celui de faire vivre la pratique de l’escalade. Les collaborations et la communication entre ces acteurs sont bien plus riches que ce que je ne pouvais anticiper et même si les intérêts de chacun sont défendus, cela m’a apporté des nuances d’une vision très concurrentielle du monde sportif fédéral. Cela a témoigné du pragmatisme de chacun.

J’ai également pu me rendre compte, petit à petit, de l’omniprésence des sujets liés à l’escalade, alors même que la FFME à la gestion de six sports (escalade, ski alpinisme, alpinisme, canyonisme, randonnée montagne et raquette à neige). Or, l’écrasante majorité des projets et des tâches sont tournées vers le sport de grimpe, qui s’explique par la prédominance des licences escalade (95%) sur l’ensemble des licences. Force est de constater notamment par les retours statistiques de la communication que le sport de grimpe est la raison principale de la notoriété de la FFME. Cette observation est néanmoins nuançable par le fait que la plupart de mon expérience a eu lieu pendant la saison estivale, qui est traversée par l’ensemble des compétitions escalade, mais l’hiver à la FFME est plus tourné vers le ski alpinisme, deuxième plus gros sport compétitif de la fédération. J’ai d’ailleurs au début de mon stage, jusqu’à fin avril, put appréhender la gestion de ce sport. Cela étant, cela pose la question de la prise en main de différents sports ; surtout dissemblables par leur rayonnement, pratiquants, contraintes géographiques, histoire etc. Comment une structure peut-elle aujourd’hui gérer l’ensemble de ces sports, répondant à des échelles très disparates ?

Mon intégration au sein de la FFME n’aura pas été organisée de façon très officielle : rapidement dans le bain, avec un tuteur vivant la majeure partie du temps dans une autre région, j’ai dû m’adapter de façon assez autonome, même si Florian était toujours présent pour répondre à mes questions et me le rappelait régulièrement. Cela étant, j’ai pu me rendre compte des difficultés de cerner au départ tout ce qui faisait l’identité fédérale (histoire, enjeux, calendrier, objectifs etc.), faisant face à des collaborateurs très occupés et n’ayant pas le temps de tout m’expliquer en détail. Cette pression temporelle était exacerbée au moment de mon arrivée par la tenue, deux semaines après, de l’assemblée générale annuelle, polarisant une grande partie du travail de chacun. Ainsi, j’ai rapidement compris que tout le monde était présent pour répondre à mes questions mais que je devrais cependant moi-même aller la chercher. De nature entreprenante, je n’ai pas eu beaucoup de difficultés à interroger tout un chacun mais je pense que cette situation ne m’a tout de même pas permis d’être à l’aise dès les 1ers jours. Difficile de juger quel type d’intégration est le plus efficace : celle-ci, obligeant à se faire une place et à prendre des initiatives, ou accueillir de façon plus formelle. La compréhension des enjeux aurait certainement été plus rapide mais, d’un autre côté, peut-être moins naturelle. J’ai eu la chance, seulement un mois et demi après mon arrivée, de pouvoir réaliser un séminaire de cohésion avec mon équipe (composé de 8 professionnels) pendant 3 jours en montagne, avec de nombreuses activités au programme. Cela m’a permis de me sentir complètement à l’aise avec mes collègues et d’apprendre à mieux les connaître. À partir de cette expérience, je me suis sentie pleinement intégrée.

**3.2. Bilan sur mes missions de stage**

En second temps, j’aimerais évoquer un bilan sur mes missions de stages. Rappelons que ces dernières ne sont pas achevées et que ce bilan pourrait être différent à la mi-novembre. Je vais tout d’abord rappeler de façon descriptive en quoi ont constitués ces missions, avant d’établir mon bilan sur leurs mises en œuvre.

Pour rappeler le contexte, je suis arrivée à la FFME sur les sujets de responsabilité sociétale des organisations. Il est important de préciser qu’avant mon arrivée, encore personne n’avait déjà occupé ces missions à temps plein. J’étais donc la 1ère. Cela s’est ressenti dans ma prise en charge, qui a été imputée à la direction communication/marketing/événementielle mais qui finalement aurait été réfléchie autrement et intégrée à la direction de la vie territoriale si j’étais arrivée aujourd’hui. Cela étant, cela m’a permis d’évoluer constamment avec deux supérieurs : mon tuteur, directeur de la communication, du marketing et de l’événementiel, possédant une vision de terrain importante et la directrice de la vie territoriale, également directrice adjointe de la fédération, possédant une appétence sur mes sujets et une grande expérience managériale du système sportif. Ces deux visions se sont révélées complémentaires et, s’il n’a pas été aisé pour moi de systématiquement trouver la balance parfaite pour concilier tous les points de vue, il était visible que l’un comme l’autre s’entendait dans le travail et s’écoutaient mutuellement. J’ai donc avancée plus à tâtons mais avec une vision plus solide des contraintes de chacun et, in fine, avec un soutien hiérarchique deux fois plus important.

L’objectif de mon recrutement était de posé les jalons de la politique de responsabilité sociétale de la fédération. Je devais donc, en premier temps, m’approprier pleinement le sujet et l’identité fédérale. Sur ce point, j’ai été laissée en quasi totale autonomie. Mes expériences associatives et mes études universitaires m’avaient permis d’acquérir de solides connaissances sur la RSO dans le milieu sportif que j’ai pu compléter sereinement pendant trois semaines. J’ai également profité de ce temps pour m’imprégner des actualités sur les sujets de RSO de façon plus globale et surtout de comprendre plus en détail le fonctionnement fédéral. J’ai réalisé une restitution de ce premier temps en rédigeant des propositions d’organisation de mon travail qui ont été accueillies avec confiance et bienveillance. Cette 1ère étape m’aura permis d’acquérir de l’autonomie et de la capacité à prendre des initiatives. J’ai néanmoins été traversée par le sentiment de me jeter dans le vide, sans trop savoir si j’allais là où l’on m’attendait. Cette première étape a été un peu déconcertante dans le sens ou, habituée depuis les bancs de l’école primaire à appliquer des consignes, j’ai d’un coup changé de prisme : on attendait de moi que je propose. J’ai donc dû défier une confiance personnelle encore peu stimulée par le système scolaire, peu prompt à la prise d’initiative. Forte heureusement, les différents travaux universitaires de master, plus libres et surtout mes expériences personnelles associatives, riches de création de projets, m’avait permis d’acquérir de l’expérience de terrain, ne me laissant pas totalement démunie.

En second temps, j’avais pour mission de réaliser un état des lieux interne sur la vision que portaient chacun des collaborateurs de mes sujets : leurs contraintes, leurs leviers, leurs projets, leurs attentes. J’ai ainsi rencontré l’intégralité des directeurs et directrices de la fédération et quelques salariés. Cette période riche d’échanges a été agréable et enrichissante. J’ai pu comprendre avec beaucoup plus de détails le rôle de chacun, le fonctionnement de la fédération, les enjeux sous-jacents. Chaque collaborateur était à l’écoute et j’ai apprécié échanger avec chacun. C’est à ce moment-là que j’ai pu situer plus en détail le positionnement fédéral sur ces sujets, notamment sur les projets qui avaient déjà été pensés, il y a déjà une dizaine d’années. De plus, sur cette mission, l’aspect organisationnel et opérationnel était d’autant plus stimulant que la période plus stratégique que je venais de vivre. Cette période m’a permis d’également me rendre compte de mon besoin d’échanger, là où la vie quotidienne de bureau ne m’apportait pas toujours cette opportunité, étant donné notamment ma position de nouvelle et récente mission.

Cet état des lieux à laisser place à une période d’analyse des échanges et de structuration d’un plan opérationnel. J’ai donc construit une présentation destinée à être partagée au bureau décisionnel (directrice générale, directeur technique adjoint, président, secrétaire et trésorier). L’organisation de cette rencontre s’est révélée complexe – et n’a même pas eu lieu – et cela a été couplé par des départs en congés qui ont ralenti la prise en main de mes sujets. J’ai fait face à une attente assez importante qui s’est révélée frustrante. Plutôt satisfaite de mon travail, je me suis réellement rendu compte de la place de mes enjeux sur l’échiquier des sujets fédéraux et j’ai eu le sentiment que mes missions n’étaient pas considérées comme utiles. Des sentiments assez partagés par d’autres responsables RSO m’ont alors parcourue et j’ai décidé que je devrais peut-être prendre des initiatives personnelles plus poussées, sans attendre la validation hiérarchique mais plutôt en donnant des outils clés en main pour leur permettre de prendre, justement, des décisions plus rapidement. J’ai imaginé et construit seule un outil, sans vraiment savoir si cela serait pertinent car mon manque d’expérience ne m’a pas permis d’appréhender la réaction de mes collègues. Mes supérieurs ont réagi toujours avec bienveillance et ont validé le projet, me permettant de mieux réaliser l’importance de la prise d’initiative.

J’ai également eu l’occasion de me déplacer sur une étape de coupe du monde d’escalade afin de réaliser un bilan carbone grâce à un outil créé par Paris 2024. Cette expérience fut également assez intimidante, me retrouvant au milieu d’une machine organisationnelle rodée et composée d’acteurs tous déjà très implantés. J’ai dû faire comprendre qu’elle était mon rôle avec le sentiment de parfois devoir justifier de mon utilité. Cela étant, passé cette première approche, tout le monde était à l’écoute et j’étais considérée à l’instar de l’ensemble des collègues. J’ai réalisé cependant la complexité de mes sujets dans la pratique. En effet, il apparaissait évident que s’ils n’étaient pas pris en compte à l’aune des actions entreprises, s’en emparer en cours de construction était encore plus complexe. Investir les sujets de responsabilité sociétale, c’est effectivement déconstruire une réalité qu’il faut reconstruire et non pas d’apporter des ajustements à des choses déjà écrites. Sinon, cela relève d’une complexité qui peut être décourageante pour ceux dont ce n’est pas le métier. J’ai réellement pris la mesure de ce constat lors de mon déplacement. Cette expérience de terrain m’aura permis de parler de vive voix à des collègues avec lesquels j’échangeais régulièrement mais sans les avoir rencontrés, ce qui a constitué une étape de plus dans mon intégration. L’écueil aura peut-être été dans l’anticipation de ma venue, que j’aurais avec du recul dû plus anticiper, même si la décision de réaliser ce projet a été prise sur le tard.

Au sortir de cette expérience de terrain s’est engagée une période normalement plus calme (août) mais qui aura pourtant été pour ma mission le début d’une accélération de projets plus opérationnels et concrets : l’analyse et les récoltes supplémentaires des données de l’étape de coupe du monde, la réalisation d’un plan d’action, la construction d’un partenariat sur certains enjeux de gestion plus durable du matériel, des transports et des sites naturels, la rénovation concertée des critères écoresponsables des passeports d’escalade, la réalisation d’une affiche de sensibilisation etc. J’ai ainsi pu mettre en application après un temps plus calme et cela m’a permis de prendre en assurance et de réaliser que j’étais totalement capable d’exprimer mes idées. J’ai ainsi pu nourrir mes compétences de planifications et d’organisations. Cette période de mise en application m’aura permis de saisir à quel point les idées paraissant les plus ambitieuses – car en sortir des lignes déjà tracées - n’étaient en réalité pas celles qui était les plus décriées. En effet, au contraire, elles ont été considérées comme pertinentes, me faisant pleinement réaliser que l’initiative créative n’était pas incompatible avec une organisation rationnelle.

De façon globale, j’ai pu d’une part améliorer mes compétences pratiques. En matière d’outils, j’ai pu investir Excel, Drive, Doodle et Canva, quatre dispositifs que je maîtrisais déjà et que j’ai pu d’autant plus apprendre à utiliser. J’ai également découvert plus en détail Outlook et Teams et ai profité de discussions informelles avec mes collègues pour poser des questions sur leurs outils. J’ai aussi pu améliorer mes compétences de savoir-être et de positionnement face aux parties prenantes : institutionnelles d’abord, notamment du fait des échanges avec le CNOSF et les autres fédérations ; partenariale ensuite, avec la rencontre de nombreux prestataires me contactant car pouvant répondre à un besoin sur mes problématiques.

La difficulté principale réside selon moi dans le besoin pour travailler sur ces sujets de maîtriser l’ensemble des sujets et expertises fédérales, étant donné la transversalité qui existe dans les objectifs de responsabilité sociétale. Cela n’a pas toujours été facile et il m’a été nécessaire de poser de nombreuses questions et de sans cesse me former et me renseigner. Je pense avoir été efficace dans la réalisation de mes tâches pratiques et l’imagination des projets, mon écueil principal se situant peut-être dans ma capacité à être pédagogue face au manque de connaissances des autres collaborateurs. Je me suis en effet rendu compte que j’avais plus de facilité à défendre mes projets auprès de collègues avec qui je traitais quotidiennement, plus que lors de rencontres plus formelles. Cela constitue selon moi mon principal point d’amélioration : ma capacité à défendre mes idées à d’autres échelons.

Je retiendrais particulièrement la confiance qui est mise dans l’ensemble des collaborateurs, même si ces derniers viennent d’arriver.

**3.3. Bilan sur l’insertion professionnelle**

Mes stages de 3ème année de licence et de master 1 (1 et 6 mois respectivement) ont tous les deux été réalisés à Saint-Quentin-en-Yvelines, agglomération du sud-ouest parisien. Ils ont tous deux étés focalisés sur l’événementiel sportif ; le 1er pour un événement à destination des entreprises du territoire et le second sur les rencontres liés à l’olympisme. À la suite de ces deux stages, très professionnalisants, j’ai néanmoins ressenti l’envie de me rapprocher de valeurs plus personnelles. Très sensible aux enjeux sociaux et environnementaux, j’ai souhaité concentrer ma recherche de stage de fin d’études sur la responsabilitésociétale des organisations dans le monde du sport. N’étant pas la spécialité de mon master, je n’ai pas été la première à trouver un stage de fin d’études mais je ne voulais pas passer à côté de cette opportunité d’expérience professionnelle longue et souhaitais donc trouver des missions qui me plaisaient sincèrement. J’ai répondu à l’offre de la FFME, qui avait pour moi une triple valeur : des missions qui me plaisaient, un sport phare en développement que j’appréciais et l’occasion pour moi de comprendre de l’intérieur le système fédéral, ayant eu depuis le début des expériences dans le système public.

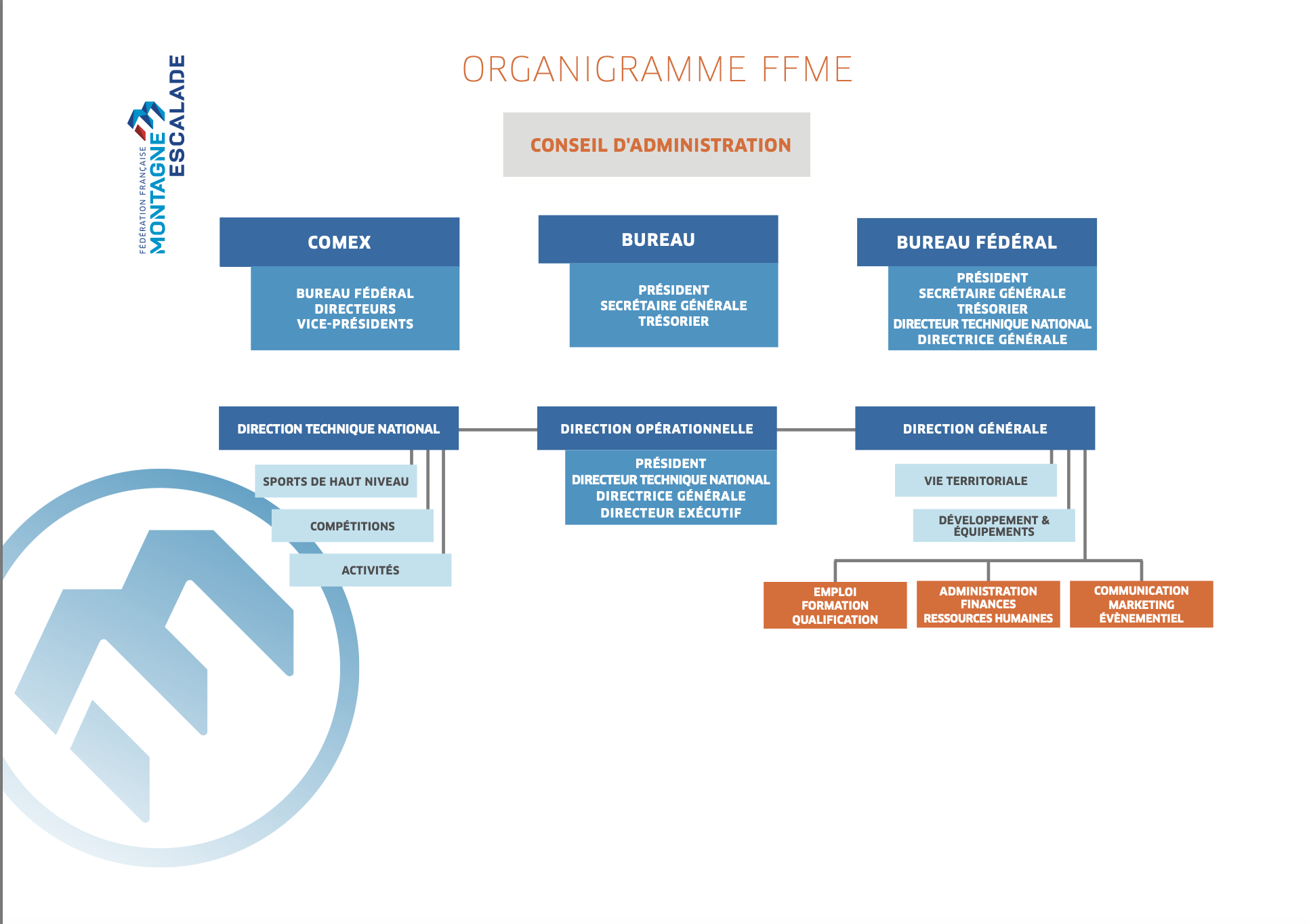
Comprendre le fonctionnement fédéral, d’un point de vue interne, aura été très enrichissant. J’y ai acquis une expérience sur une façon de fonctionner plus proche de l’entreprise que celle que j’avais vécue auparavant. J’ai ainsi pu réaliser que j’appréciais le fonctionnement fédéral, du moins sur l’aspect opérant, quand le milieu public peut revêtir des modalités administratives plus lourdes.

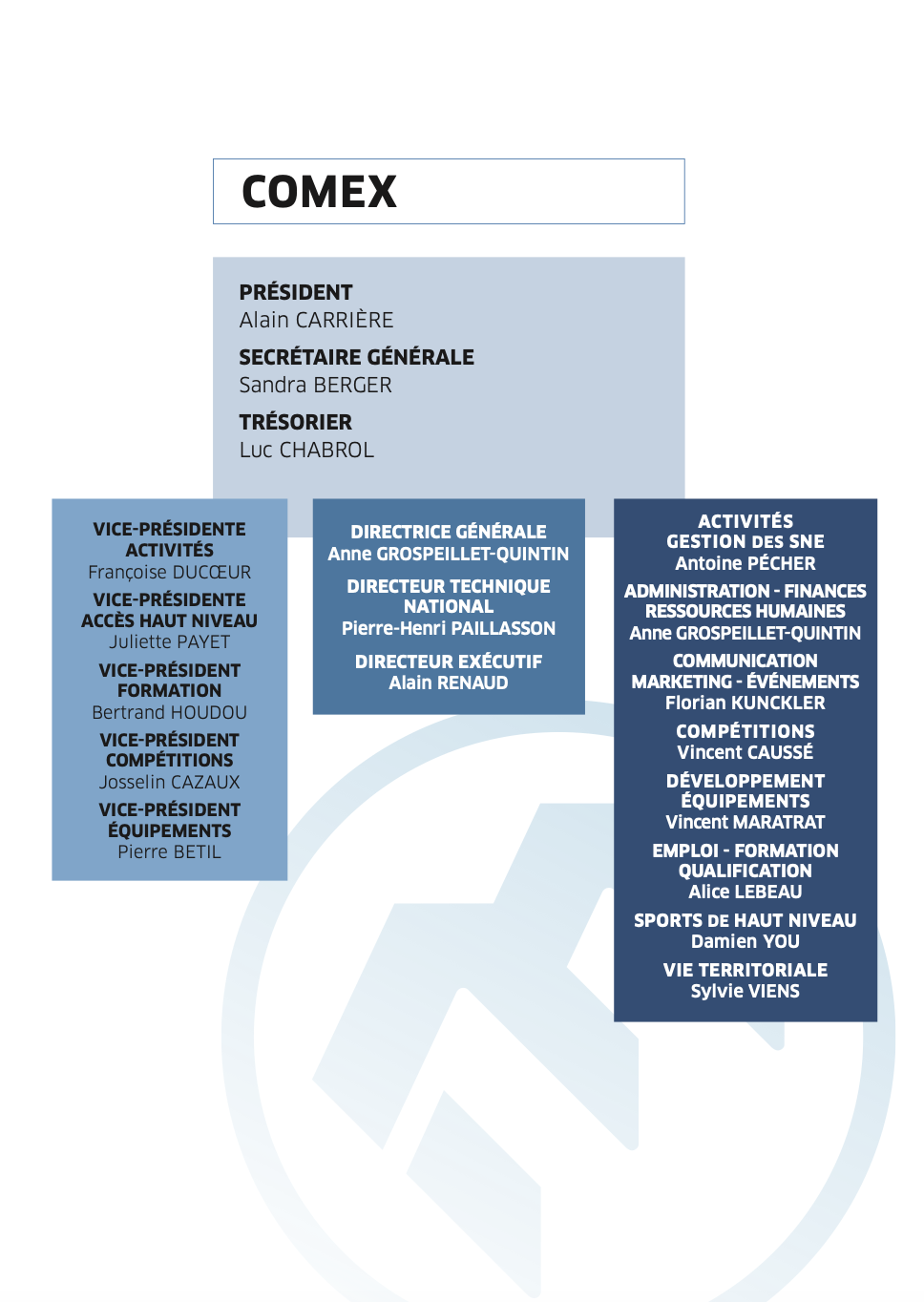
Cette expérience m’a permis de réaliser à quel point le monde du sport est un monde de proximité, de niche et que les acteurs professionnels font partie d’un microcosme ou chacun se croise régulièrement. J’ai pu avoir affaire à plusieurs personnes déjà rencontrées, dans le cadre d’autres expériences professionnelles (associatives, de rencontres professionnelles type webinaires, conférences ou enfin lors de candidatures de stage). Cela a permis de renforcer des liens professionnels en cristallisant un peu plus ma place dans l’échiquier de ce milieu professionnel. La réalisation d’un stage de huit mois au sein d’une fédération sur les sujets dans lesquels je souhaite évoluer ne peut qu’être un tremplin pour mes candidatures futures, car forte d’expérience.

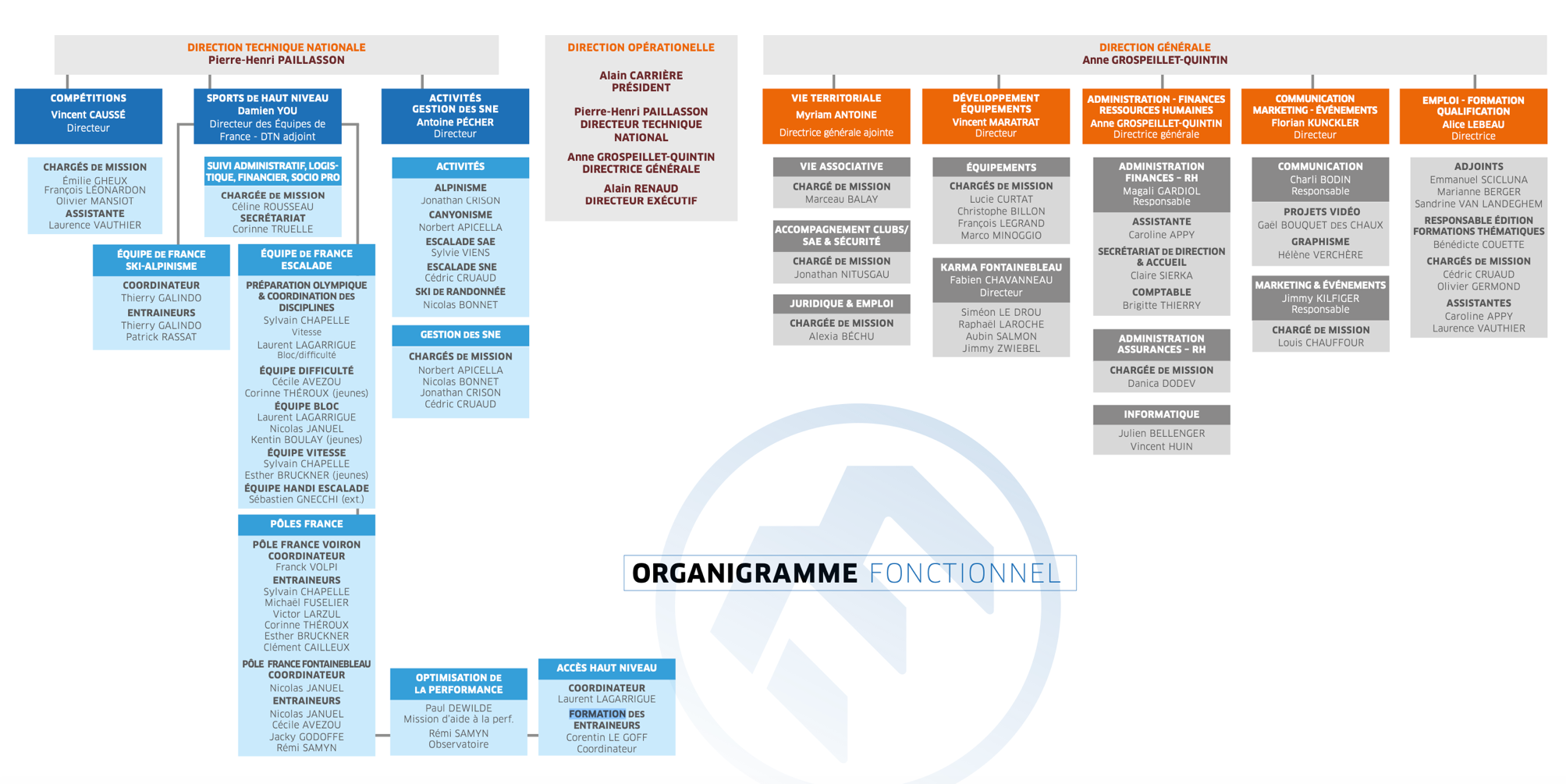
Cette expérience a cristallisé mon appétence pour les sujets sociaux et environnementaux, elle l’a même renforcée avec un sentiment de devoir, peut-être, aller plus loin et me diriger vers une voie plus militante. La nécessité d’être impactante a en effet pris une place de plus en plus grande à mesure qu’avançait mon stage et j’ai réalisé à quel point il était difficile d’avoir un impact réel au début de notre carrière professionnelle. Cela étant, l’heure n’est pas à cette conclusion et je souhaite continuer dans cette voie. L’objectif est de pouvoir vivre l’aspect opérationnel plus en profondeur, plus longtemps, afin d’appréhender avec un plus grand recul la manière dont je souhaite construire mon chemin professionnel.

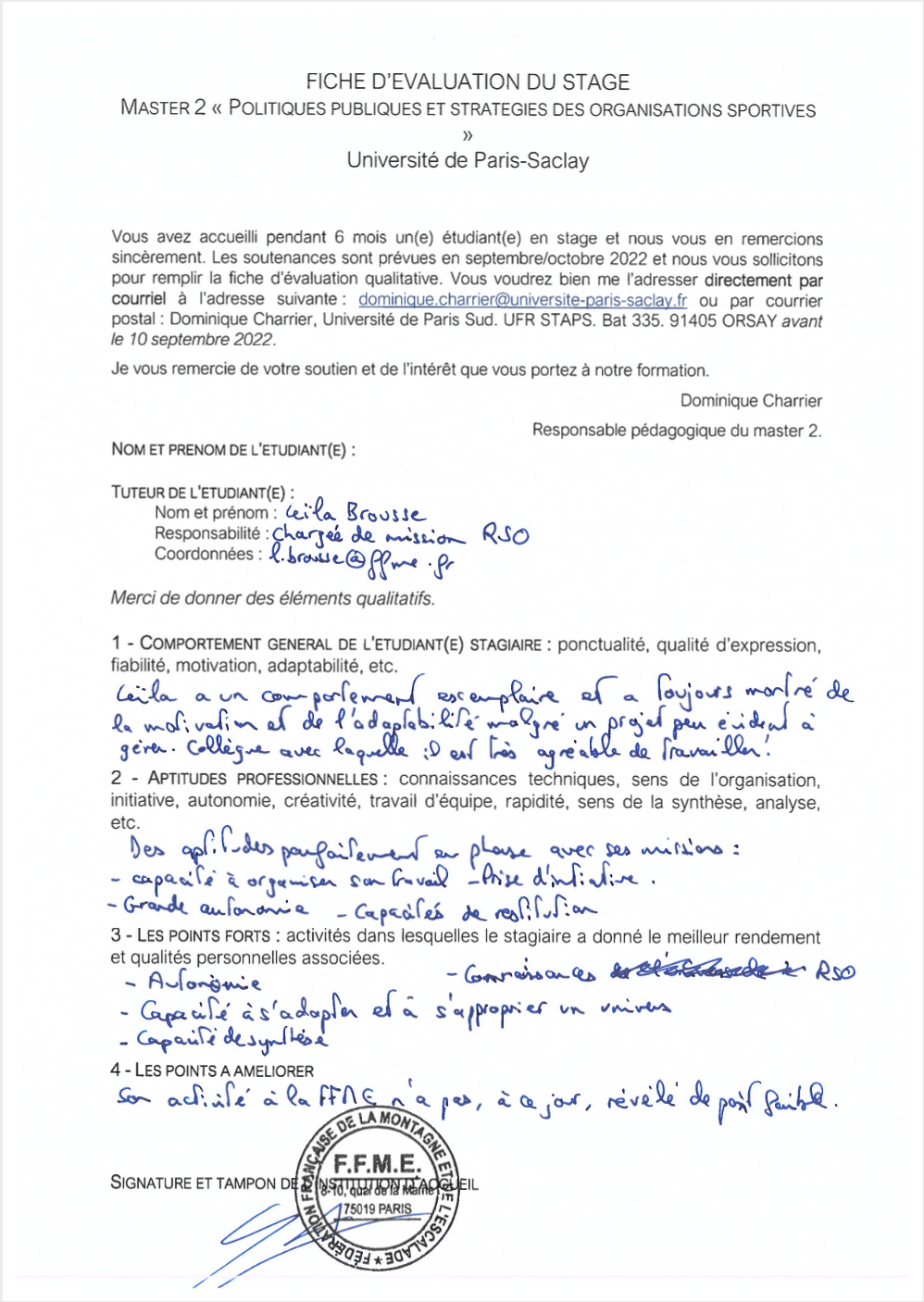
# 

# ANNEXES









1. Définition du Larousse [↑](#footnote-ref-1)
2. Traduit de l’anglais : “*true godliness required that believers actively combat society’s problems ”* [↑](#footnote-ref-2)
3. Traduit de l’anglais « persons or groups with legitimate interests in procedural and/or substantive aspects of corporate activity” [↑](#footnote-ref-3)
4. Traduit de l’anglais « *possessing one or more of three relationship attributes : power, legitimacy and urgency*” [↑](#footnote-ref-4)
5. Traduit librement par M.L. Dovergne de l’anglais : « *the economic, legal, ethical, and discretionary categories of business performance. These four basic expectations reflect a view of social responsibility that is related to some of the definitions offered earlier but that categorizes the social responsibilities of business in a more exhaustive manner*. » (p.499) [↑](#footnote-ref-5)
6. Traduit de l’anglais : «  *So you are constantly reminded of the fact that what you are saying is not only about them, but also about you. Not because it’s all the same. I don’t think that we, as a small NGO, have the same impact as a multinational, but there are some principles that you have to think through in another way, not being related only to them, but also to you* », extrait d’un entretien de janvier 2017, retranscrit dans FAUT-IL SUPPRIMER LE « E » DE RSE ? ENJEUX POLITIQUES D'UN DÉBAT TERMINOLOGIQUE [↑](#footnote-ref-6)
7. Article 4, Ordonnance de Brunoy, citée par V. Clément, « LE DEVELOPPEMENT DURABLE, UN CONCEPT GEOGRAPHIQUE », Géoconfluences, 2004, www. ens-lsh. fr/ geoconfluence/ doc/ transv/ DevDur/ DevdurScient. htm#1., lui-même cité par A. Jégou dans L’information géographique, en 2007 [↑](#footnote-ref-7)
8. Extrait du lien internet : https://cnosf.franceolympique.com/cnosf/actus/5970-lenvironnement3e-pilier-de-lolympisme.html [↑](#footnote-ref-8)
9. Charte de l’environnement, sur Légifrance : https://www.legifrance.gouv.fr/contenu/menu/droit-national-en-vigueur/constitution/charte-de-l-environnement [↑](#footnote-ref-9)
10. Ministère de la Transition Écologique et de la Cohésion des territoires, Ministère de la transition énergétique, mercredi 13 avril 2022, sur : https://www.ecologie.gouv.fr/articles-sport-et-loisirs-asl [↑](#footnote-ref-10)
11. https://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/histoire\_des\_jeux\_Olympiques/185985 [↑](#footnote-ref-11)
12. Informations récupérées sur les sites des fédérations françaises sportives nationales [↑](#footnote-ref-12)
13. Principe fondamental N°5 de la Charte Olympique du CIO, actualisé et en vigueur depuis le 8 août 2021 [↑](#footnote-ref-13)
14. Page Wikipédia : Histoire du Sport en France [↑](#footnote-ref-14)
15. CLIMAT : MON CERVEAU FAIT L’AUTRUCHE, Arte, Raphaël Hitier et Sylvie Deleule [↑](#footnote-ref-15)
16. Baromètre de Santé Publique France, CONSOMMATION DE TABAC PARMI LES ADULTES EN 2020, a consulté sur : http://beh.santepubliquefrance.fr/beh/2021/8/2021\_8\_1.html [↑](#footnote-ref-16)
17. Ref 13 [↑](#footnote-ref-17)
18. William F. Lamb, Giulio Mattioli, Sebastian Levi, J. Timmons Roberts, Stuart Capstick, Felix Creutzig, Jan C. Minx, Finn Müller-Hansen, Trevor Culhane and Julia K. Steinberger, DISCOURS OF CLIMATE DELAY (2020) [↑](#footnote-ref-18)
19. Traduit de l’anglais : « *Delay dis- courses can be grouped into those that: (1) redirect responsibility; (2) push non-transforma- tive solutions; (3) emphasize the downsides of climate policies; or (4) surrender to climate change*” Lamb WF et al. (2020). DISCOURSES OF CLIMATE DELAY. Global Sustainability [↑](#footnote-ref-19)
20. Chiffres tirés d’une étude réalisés en consortium par le Global Compact France, Havas Paris, CSA Research et l’Express intitulé : "LES NOUVELLES FRONTIERES DE LA RESPONSABILITE SOCIETALE EN ENTREPRISE : UN MODELE AU SERVICE DE LA PERFORMANCE ?" [↑](#footnote-ref-20)
21. Dans « ÉTAT DES LIEUX DE LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES AU CAMEROUN », dans Management et Avenir en 2016 [↑](#footnote-ref-21)
22. Traduit de l’anglais : “*Our observations indicated that different barriers often overlap or work in conjunction to exacerbate the constraints to engagement, Barriers perceived to engaging with climate change among the UK public and their policy implications”*, Lorenzoni, Nicholson-Cole, Whitmarsh, 2007 [↑](#footnote-ref-22)
23. M.L Dovergne, ÉVENEMENTS SPORTIFS ET RESPONSABILITE SOCIETALE DE L’ENTREPRISE (RSE) : ETUDE DU COMPORTEMENT DES ORGANISATEURS D’EVENEMENTS SPORTIFS EN MATIERE DE RSE [↑](#footnote-ref-23)
24. Robin, le 11 août 2022, ROUEN : LES 24H MOTONAUTIQUES, C’EST TERMINE, disponible sur : https://www.francebleu.fr/infos/environnement/rouen-les-24h-motonautiques-c-est-termine-1660238844 [↑](#footnote-ref-24)
25. LE SPORT DE HAUT NIVEAU EST-IL UN NON SENS ECOLOGIQUE ? Bon Pote, 23 mai 2020, consultable sur : https://bonpote.com/le-sport-de-haut-niveau-est-il-un-non-sens-ecologique/ [↑](#footnote-ref-25)
26. Occupations of memorable people born in present day France, disponible sur : https://pantheon.world/explore/viz?viz=treemap&show=occupations&years=0,2020&place=fra [↑](#footnote-ref-26)