

ASSOCIATION ETG FC

INDICE DE PERFORMANCE SOCIÉTALE

2013



REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier, pour leur contribution à cette étude :

Le fonds Danone pour l'Ecosystème et le **club de l'ETG FC** pour la confiance qu'ils nous ont accordée et pour leur engagement au quotidien dans la réalisation de cette étude.

Cédric Pourprix, responsable du centre de formation et maintenant Directeur Administratif de l'ETG FC, pour la coordination de ce projet.

Florie Dumont, adjointe RH opérations chez Danone Dairy, pour la coordination de ce projet.

Tous ceux qui ont accepté de répondre à l'enquête : public, salariés, partenaires et stagiaires.

Etude réalisée par :



L'ÉDUCATION SPORTIVE : VECTEUR DE RÉUSSITE SCOLAIRE ET PROFESSIONNELLE



Monographie sur l'ETG FC

« Le football a toujours été un puissant facteur d'intégration sociale et culturelle »

Michel Platini, Président de l'UEFA,
25 janvier 2008,

L'ETG FC a accédé assez récemment à l'élite du championnat de football français.

Les parties prenantes du Club sont convaincues de sa vocation fédératrice au niveau régional et de la pérennité des valeurs sportives et sociétales qu'il peut incarner et promouvoir, notamment à travers l'animation de son Centre de Formation.

Au-delà des motivations légitimes centrées sur l'intérêt du Club, un centre de formation a une vocation plus générale, qui intéresse son environnement local et plus largement la société : l'éducation essentiellement sportive, mais aussi scolaire et professionnelle des jeunes qui y sont admis.

La volonté du Fonds Danone pour l'Ecosystème, soutien du Centre de Formation de l'ETGFC, est de prendre en compte cette responsabilité et de chercher à mesurer les effets de la formation et de l'éducation sportives sur l'employabilité des jeunes, au-delà de l'objectif de l'accession au sport de haut niveau.



Le fait d'avoir évolué dans l'environnement de l'ETG FC et de son centre de formation est-il susceptible de favoriser la réussite scolaire et professionnelle des jeunes ?

Quels seraient les leviers d'une telle réussite ?

Quel rôle les valeurs jouent-elles dans la formation des jeunes ?

Comment évaluer l'impact de la formation à l'ETG FC sur l'employabilité des jeunes ?

Lorsqu'il sera question des valeurs du club et de l'éthique sportive, ce sera non pas au sens d'une morale déconnectée des réalités de la compétition sportive, mais au contraire d'une recherche de l'efficacité, associée à la légitimité. Le crédo de l'éthique sportive est que l'on peut conjuguer l'esprit de compétition avec le respect : **cela s'appelle le Fair-play.**

OBJECTIFS



Le Fonds Danone Ecosystème et l'association ETGFC ont mandaté l'Université de Savoie et le cabinet SOCRATES pour conduire en 2012 et 2013 une étude visant à :

- définir un cadre conceptuel pertinent pour prendre en compte la dimension de l'apprentissage dans le contexte du centre de formation ;
- intégrer la dimension de la RSE du club comme facteur culturel susceptible d'avoir un effet sur l'apprentissage ;
- identifier les effets potentiels de l'environnement sportif et éducatif sur l'employabilité ;
- concevoir un dispositif d'évaluation des effets de l'apprentissage sur l'employabilité ;
- élaborer une mesure de la performance sociétale centrée sur l'employabilité et qui permette d'observer les évolutions de l'impact du dispositif de formation ;
- expérimenter le dispositif d'évaluation dès la création du Centre puis au cours d'une seconde période, pour finaliser la mise au point de ce dispositif.

Le rapport qui suit présente les faits saillants et principaux enseignements de l'étude **INDICE DE PERFORMANCE SOCIETALE ETG**, 1ère édition.

1
Concept & Modèle

2
Résultats

3
Conclusion & préconisations

4
Indice de performance

L'hypothèse que nous faisons est que les jeunes acquièrent des valeurs spécifiques et donc des attitudes constructives par la formation sportive, plus facilement qu'ils ne le feraient par l'enseignement scolaire traditionnel.

Ces compétences comportementales pourront être transférables dans les univers scolaires et professionnels.



CONCEPT &
MODÈLE

RSE & SPORT

Smith et Westerbeek (2007) suggèrent sept raisons principales pour expliquer le fait que l'industrie du sport soit particulièrement intéressée à la mise en place de politiques RSE (Responsabilité Sociétale d'Entreprise) :

1. La popularité du sport permet de **toucher l'ensemble de la population** ;
2. Elle permet en particulier de toucher les enfants et les adolescents, afin qu'ils s'engagent dans des programmes souvent animés par des personnalités sportives et donc de **modifier les mentalités dans un sens favorable à la société** ;
3. La promotion du sport a des impacts positifs en termes de programmes et d'initiatives de **santé publique** ;
4. Le sport permet de promouvoir la **cohésion sociale et le fair-play** ;
5. Certaines activités sportives développent la sensibilité à la **préservation de l'environnement** ;
6. Le sport favorise une meilleure compréhension de la diversité et une **meilleure intégration sociale** des différentes populations ;
7. La participation à des actions de type RSE peut amener des bénéfices directs en termes de **développement personnel**.

A ce titre, **l'importation des valeurs du sport dans l'entreprise, peut permettre de favoriser l'insertion des jeunes sportifs dans la vie sociale et économique (Tribou, 1993).**

« Dans de nombreux cas, c'est le foot qui intègre bien avant l'école et les services sociaux et c'est le foot qui socialise les jeunes individus et leur donne leur identité de base »

Michel Platini, Président de l'UEFA,
Avril 2010

« L'IMPORTATION DES VALEURS
DU SPORT DANS L'ENTREPRISE
PEUT PERMETTRE EN PARTIE DE
FAVORISER L'INSERTION DES JEUNES
SPORTIFS DANS LA VIE SOCIALE ET
ÉCONOMIQUE »

La mise en place d'une démarche Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE) repose de façon centrale sur le management par les valeurs. Les valeurs sont en effet structurantes pour donner du sens à la RSE et pour en faciliter l'appropriation par les membres de l'organisation (cf. Norme NF ISO 26000 v.2010).

Chaque organisation peut déterminer les thématiques stratégiques pour mettre en œuvre une politique RSE en lien avec son projet d'entreprise.

Pour le projet de l'ETG FC, nous l'avons vu, c'est l'employabilité des jeunes qui est l'enjeu choisi.

Le management par les valeurs et la question de l'apprentissage sportif et de l'employabilité sont intimement liés. Le modèle Valeurs / Attitudes / Comportements est donc particulièrement adapté pour répondre à la problématique posée.

Schein (1985) définit la culture d'une organisation comme sa personnalité, variable identitaire qui la distingue des autres. La culture est appréhendée comme un ensemble cohérent et partagé :

- de **valeurs** et de représentations (manières d'appréhender la réalité),
- d'**attitudes** (dispositions à agir d'une certaine manière),
- de **comportements** proscrits ou prescrits, manifestations concrètes des attitudes.

LE MODÈLE VAC
VALEURS / ATTITUDES /
COMPORTEMENTS

Les compétences comportementales sont transférables à différents systèmes d'action (sportif, scolaire, d'entreprise).

Par exemple, le respect pour l'arbitre est facilement convertible en respect pour une hiérarchie professionnelle ou scolaire.

L'IMPACT DE LA FORMATION SPORTIVE SUR LES SAVOIR-ÊTRE EST LE PLUS IMPORTANT POUR LE DÉVELOPPEMENT SCOLAIRE OU PROFESSIONNEL.

Les savoir faire ou compétences techniques liés à la pratique du sport ne sont pas directement transférables, car indissociables du contexte spécifique de la pratique en question (ce qui ne veut pas dire qu'ils ne sont pas une source de développement individuel).

Il apparaît que l'impact de la formation sportive sur les savoir-être est le plus important pour le développement scolaire ou professionnel.

C'est donc sur ces attitudes que nous allons concentrer la majeure partie de cette étude. Cela requiert la conception et la mise en place d'un outil méthodologique spécifique.

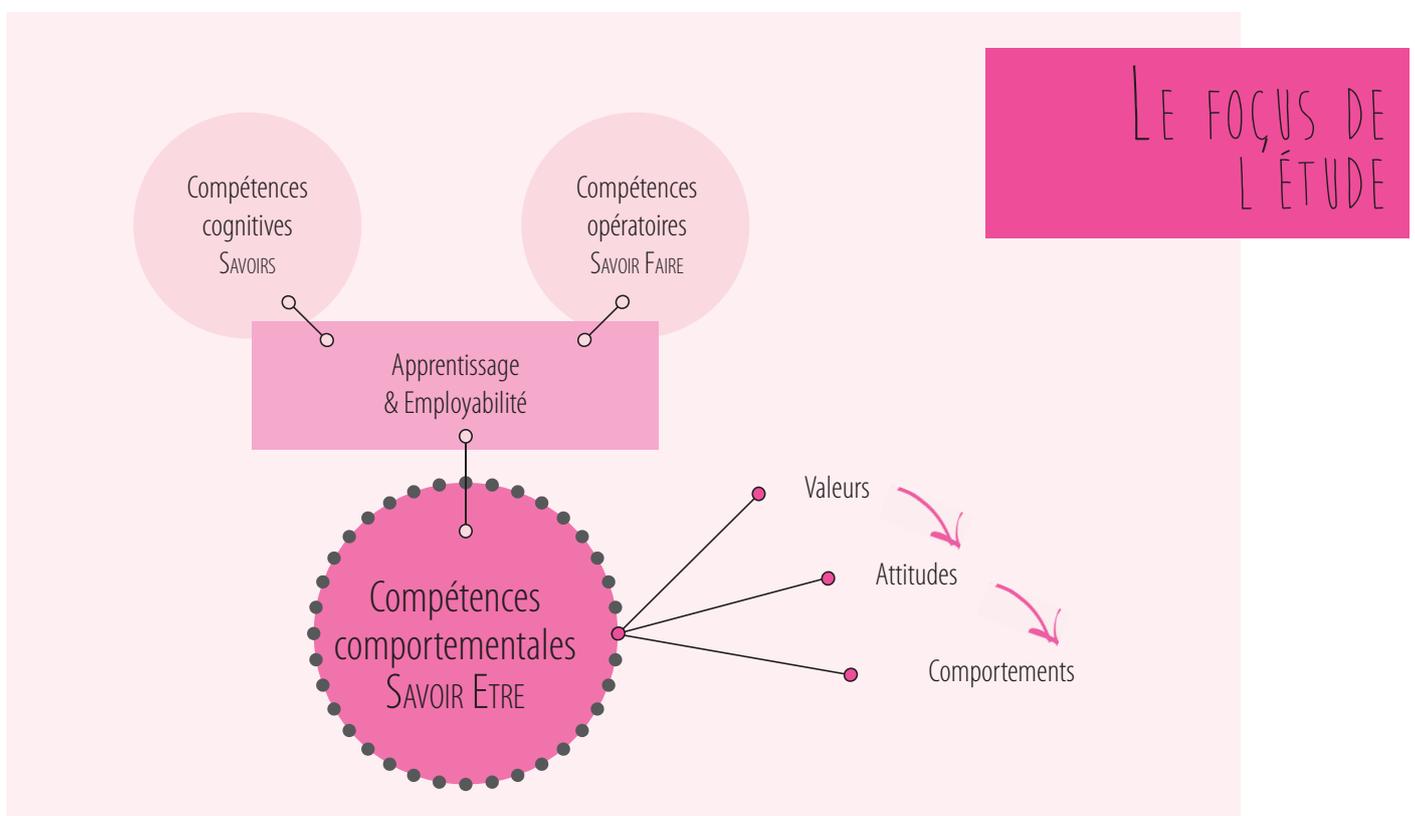
Les univers sportif, scolaire et d'entreprise ont chacun leurs règles propres. Les comportements justes découlent d'une attitude générale de respect des règles, qui elle-même est issue de la valeur de respect.

C'est pourquoi l'acquisition de valeurs à travers une formation implique l'apparition d'attitudes dans un environnement donné, qui sont potentiellement transférables dans un autre environnement à travers des comportements prescrits ou non.

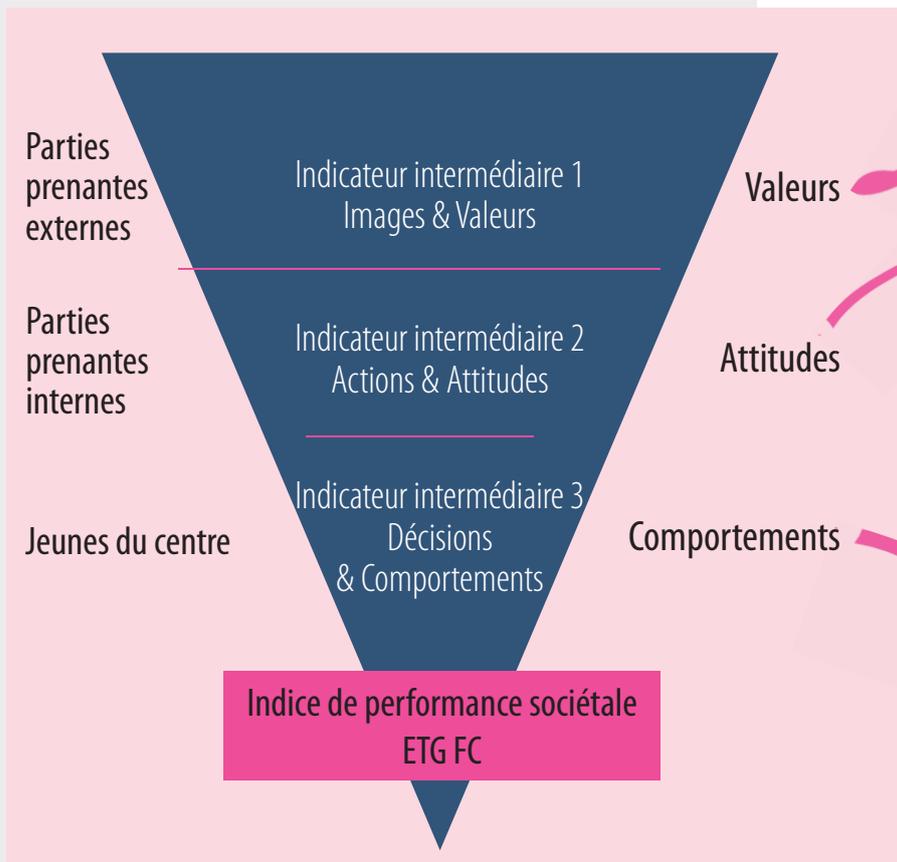
VALEURS -> ATTITUDES
-> COMPORTEMENTS

Les valeurs débouchent sur des attitudes, lesquelles entraînent des comportements.

Les valeurs sont considérées comme des principes généraux qui orientent les jugements et les actions d'un individu. Les attitudes constituent des prédispositions à agir d'une manière déterminée dans une situation donnée. Enfin, le comportement décrit la manifestation concrète d'une attitude.



LE DISPOSITIF



A. ENQUÊTE IMAGE & VALEURS

Pourquoi ? L'image du Club a un impact sur la dynamique du territoire et sur l'employabilité.

Comment ? Etude d'image quantitative auprès des spectateurs et des autres parties prenantes.

B. ENQUÊTE ACTIONS & ATTITUDES

Pourquoi ? Les actions RSE, support d'apprentissage, crédibilisent les valeurs et concrétisent la politique RSE du Club.

Comment ? Enquête auprès des parties prenantes internes pour évaluer la performance des actions du Club.

C. ENQUÊTE DÉCISIONS & COMPORTEMENTS

Pourquoi ? Mesurer le niveau d'appropriation des valeurs par les jeunes dans leurs décisions.

Comment ? Enquête auprès des jeunes sur la base de mises en situation dans 3 univers : foot / école / entreprise.

Chaque enquête représente **une dimension de la performance sociétale en relation avec l'employabilité des stagiaires.**

Chaque indice peut évoluer de façon indépendante. C'est un moyen d'affiner les interprétations et de proposer des améliorations précises dans le domaine de la RSE de l'ETG FC.

« L'OBJECTIF EST DE CONSTRUIRE UN DISPOSITIF D'ÉVALUATION GLOBAL DE LA PERFORMANCE SOCIÉTALE DE L'ETG FC, FOCALISÉ SUR L'EMPLOYABILITÉ DES JEUNES FORMÉS EN SON SEIN. »

« L'ETG est un club qui
associe la combativité et le
respect de l'environnement
socio-sportif »

2

RÉSULTATS

ENQUÊTE A. IMAGE & VALEURS

HYPOTHÈSE DE L'ENQUÊTE A

L'image du club a un impact sur la dynamique du territoire et sur l'employabilité des jeunes issus de son centre de formation

Le Modèle

	Méthode	Objectif	Questions posées	Résultats
Portrait et caractère	Portrait chinois (animal, ville et caractéristiques associées)	Caractériser la personnalité du club : déterminer ses traits caractéristiques	<ul style="list-style-type: none"> • Si l'ETG FC était un animal, ce serait : • Quelles sont les caractéristiques que vous associez à cet animal ? • Si l'ETG FC était une ville, quelle serait-elle ? • Quand on vous dit « ETG FC », quels sont les 3 qualificatifs qui vous viennent à l'esprit ? 	LION / CHAMOIS / MARMOTTE CHABLAIS & MONTAGNARD ANNECY / ÉVIAN COMBATIF, SAVOIE FAMILIAL
Valeurs associées	Méthode des associations : création d'une liste de 9 valeurs issues d'un croisement entre celles obtenues lors d'un focus group de parties prenantes de l'ETG FC, des valeurs du sport en général et du foot en particulier	Déterminer l'image du club avec une perspective RSE	L'ETG FC est un club qui * : <ul style="list-style-type: none"> • Est respectueux (règles, arbitre...) • Est fair-play • Fait preuve de solidarité/d'esprit d'équipe • Est combatif • Est proche des gens • Est fédérateur • Est généreux • Suscite l'enthousiasme • Vise l'excellence 	4,63 4,57 4,26 4,24 3,85 3,84 3,83 3,82 3,73
Attachement au club	Méthode projective reprenant une échelle de recherche développée par Allen (2006)	Mesurer l'attachement au club sur son territoire, par le sentiment de proximité et d'appartenance des individus	Sentiment d'appartenance * : <ul style="list-style-type: none"> • Je suis fier de supporter cette équipe. • L'ETG FC est mon club. • Je me sens proche de ce club. • L'ETG FC représente bien les Pays de Savoie. • J'ai des amis que je retrouve lors des matchs. • Je me sens comme chez moi au stade. 	4,65 4,51 4,22 4,19 4,09 3,73
Performance sociétale	Méthode projective reprenant des items de mesure de la performance inspirée de l'OCDE (2011)	Evaluer la perception des individus relative à la performance économique et sociale de l'ETG FC sur son territoire	Utilité perçue * : <ul style="list-style-type: none"> • L'ETG FC génère des retombées positives pour le territoire. • Un jeune formé à l'ETG FC s'en sortira mieux dans la vie (école et/ou travail). 	4,41 3,60

* échelle de 1 à 6 de « pas du tout » à « tout à fait d'accord »

Les Résultats

ENQUÊTE A

CE QU'IL FAUT RETENIR.

LES VILLES

L'identité du club est ramenée par les répondants à l'agglomération la plus proche de leur lieu d'habitation. Il n'y a pas d'identification incontestable du club à une ville. A partir de ce constat, deux conséquences principales peuvent être tirées :

1. **Effet positif** : les répondants s'approprient le club en fonction de leur propre origine géographique : « c'est le club de tout le monde » ;
2. **Effet négatif** : l'ancrage local des spectateurs prime sur l'identité originelle du club. Il en résulte une identification diffuse : « c'est le club de personne » (3 villes ou bassin de représentation différents sont cités : **Anancy (29%), Evian (26%) / Thonon (22%), Gaillard (23%)**).

» Cette particularité de l'ETG FC (ne pas être rattaché à une ville, ni proche d'une mégapole), représente une opportunité en termes de positionnement : **être le club d'un territoire qui dépasse les clivages de chapelles** (lors de la dernière finale de la coupe de France, on entendait dire que « les savoyards » allaient jouer à Paris...).

LES VALEURS

Le club est porteur de valeurs de **convivialité** et de **proximité** (familial, solidaire, proche, sympathique, etc.), mais également d'une **exigence sportive forte**. En effet, l'ETG FC est perçu comme un club qui **associe la combativité (4,24/6) et le respect de son environnement socio-sportif (4,63/6)**.

Des associations paradoxales comme masculin/féminin et marmotte/loup font l'originalité de l'identité du club. L'identité de l'ETG FC, est marquée par une sorte d'équilibre entre valeurs viriles et féminines (la montagne et l'eau, etc.).

En conclusion, il existe un consensus sur l'image du club, mais pas sur son ancrage territorial. Cette distinction, liée à plusieurs facteurs, constitue selon nous un axe majeur de travail et de communication pour l'ETG FC.

C'est l'emblème de la marmotte qui a été choisi par le club, qui est désormais sa mascotte.

Ce choix paraît cohérent avec les valeurs spontanément associées à l'ETG FC par le public. Au-delà de l'image d'un animal au sommeil peu en lien avec l'esprit de compétition, ses caractéristiques sont congruentes avec celles du club (identitaires ou projectives) : la marmotte suscite **la sympathie, elle est montagnarde, proche et « familiale »**. On la découvre en effet en général à l'occasion de randonnées familiales au cours desquelles on cherche à la faire découvrir aux enfants. Il s'agit d'un **animal issu des hauteurs, mais familier en même temps**. La marmotte est enfin un animal « maternel ».

LES ANIMAUX

L'identité de l'ETG FC, recueillie par la méthode du portrait chinois, fait ressortir des animaux locaux, qui ont un lien avec le territoire, que ce lien soit imaginaire comme pour le **lion du Chablais (32,5%*)**, ou réel comme pour le **chamois (32,5%*)** ou la **marmotte (12,3%)**. Cette représentation est positive, dans la mesure où elle confirme l'attachement à un territoire et la bonne adéquation entre la représentation du club et son territoire.

62% des répondants éprouvent un sentiment de **fierté** élevé vis-à-vis du Club de l'ETG FC

61% des répondants estiment que le club de l'ETG FC est très **respectueux des règles**

55% des répondants pensent que l'ETG FC génère des retombées **positives sur le territoire**

* % de citations

Plus les répondants estiment que le club vise l'excellence et suscite l'enthousiasme, plus ils pensent que les jeunes formés au club « s'en sortiront mieux » dans la vie.

ENQUÊTE A

CE QU'IL FAUT RETENIR
(SUITE)

SENTIMENT D'APPARTENANCE

Plus les répondants estiment que le club suscite l'enthousiasme, est respectueux et généreux, plus ils pensent qu'il a un **impact économique positif sur le territoire (55% des répondants)**.

Plus les répondants estiment que le club vise l'excellence et suscite l'enthousiasme, plus ils pensent que les jeunes formés au club « s'en sortiront mieux » dans la vie.

Plus les répondants se sentent proches du club et estiment qu'il est représentatif des pays de Savoie, plus ils estiment que son impact sociétal est élevé.

Le test du modèle permet également de constater que **le sentiment d'attachement est la variable qui influence le plus la perception des retombées économiques**. Il y a un lien de causalité fort entre le fait de penser que le club représente bien son territoire régional et la perception positive de son impact économique. Ce résultat peut être qualifié de robuste car il n'est pas du tout influencé par le degré de fréquentation ou la provenance des répondants.

Les 3 valeurs qui influencent le plus le sentiment d'appartenance sont

l'enthousiasme, le **respect** et le caractère **fédérateur** du Club.

Conclusion & Préconisations

Le modèle de l'enquête A se présente donc comme suit :



Pour renforcer la perception positive du public concernant la performance RSE du club, il faut travailler sur les thématiques de la **représentativité territoriale** et de la **proximité**. Un capital significatif existe déjà sur ces 2 variables (51% et 50%).

Il serait possible de s'appuyer sur ce capital pour développer des projets à l'échelle du territoire, avec pour visée un travail de clarification et de renforcement de l'identité du club.

Cela peut également déboucher sur des événements destinés à développer le sentiment de proximité avec le public.

1628

RÉPONDANTS

ont participé à cette enquête administrée lors de 2 matchs de Ligue 1 (en novembre 2012) et via Internet (site web et page Facebook du Club).

ENQUÊTE B.

ACTIONS & ATTITUDES

Le Modèle

	Actions menées par l'ETG FC (1/2)	Attitudes développées	Performance perçue par les parties prenantes du Club
Respect des droits de l'homme	1. Action « Cap Foot » : animation réunissant joueurs professionnels et personnes en situation de handicap	Développer l'esprit de solidarité à l'égard des personnes en situation de handicap .	●●
	2. Action « Joue-la citoyen » : opération réunissant joueurs professionnels et jeunes socialement éloignés du sport	Développer l'esprit de solidarité à l'égard des jeunes socialement éloignés du sport .	●●
	3. Partenariat avec la maison des Arts de Thonon	Favoriser l' ouverture d'esprit par la découverte d'autres univers .	●
Relations et conditions de travail	4. Les moments de convivialité à l'ETG FC : arbre de Noël, barbecue, repas de Noël, etc.	Stimuler le sens du partage et de la rencontre .	●●
	5. Le management du club au quotidien	Accroître la capacité à établir des relations constructives .	●
	6. Les conditions de travail à l'ETG FC	Renforcer le sens du respect des autres .	●
	7. La gestion des compétences à l'ETG FC	Favoriser la reconnaissance du potentiel de progrès de chacun.	●
	8. Le fonctionnement de l'ETG FC	Développer le respect des règles et du droit .	●●
	9. Le management des personnes à l'ETG FC	Développer la capacité d'écoute .	●
	10. Les relations de travail à l'ETG FC	Favoriser la capacité à dialoguer .	●
Respect de l'environnement	11. Le « Programme vert » de l'opération « respect tous terrains » : consignation des gobelets, utilisation d'emballages éco-responsables, tri sélectif des déchets au stade...	Promouvoir le respect de l'environnement .	●●
	12. Le recyclage des eaux de pluie à Blonay	Sensibiliser à l'importance de l' économie des ressources naturelles .	●●●
	13. La gestion de l'implantation du site de Blonay : respect des vignes et du patrimoine	Sensibiliser au respect de l'environnement local .	●●●

HYPOTHÈSE

DE L'ÉTUDE B

L'environnement dans lequel évoluent les jeunes du centre de formation de l'ETG FC est-il propice à l'adoption de certaines attitudes constructives et exemplaires pour leur futur ?

Nous avons évalué la « qualité RSE » de l'environnement organisationnel du centre de formation et ses retombées potentielles en termes de diffusion, transfert et imprégnation des valeurs sous-jacentes à ses actions chez les jeunes. Après avoir identifié l'ensemble des actions RSE réalisées par l'ETG FC, nous les avons rapprochées des dimensions RSE de la norme ISO 26000 et avons demandé aux répondants de noter de 1 à 6 chacune des actions sur différents critères, dont la **qualité de réalisation** de l'action et sa **pertinence** au regard des missions du club. L'analyse de ces critères nous permet de classer les actions en 3 niveaux de performance :

●●● **Actions « 3 Ballons » :**
Les actions sont pertinentes par rapport aux missions du Club et sont bien réalisées. Ces actions sont à valoriser car elles sont cohérentes avec la politique RSE du Club.

●● **Actions « 2 ballons » :**
Ce sont des actions « dilemmes », car elles sont jugées moyennement pertinentes et avec une qualité de réalisation plutôt moyenne. Il semble nécessaire de réaliser une sélection dans les actions à poursuivre.

● **Actions « 1 ballon » :**
Ce sont des actions à signaux faibles, dont la qualité de réalisation et la pertinence ne sont pas prouvées. Les jeunes du centre sont-ils réellement impactés par ces actions ? Sont-elles à conserver dans l'indice ?

Le Modèle

Performance perçue par les parties prenantes du Club

Actions menées par l'ETG FC (2/2)

Attitudes développées

Loyauté des pratiques

Respect des spectateurs et des joueurs

Relations avec l'environnement local

4

QUESTIONS CLÉS

ont été posées aux répondants, sur chaque action RSE : le niveau de notoriété (« Connaissez-vous cette action ? »), la pertinence de l'action au regard des missions du Club, la qualité de mise en oeuvre et l'atteinte des objectifs RSE et pédagogiques visés.

3

VALEURS

Il a été demandé aux répondants de citer les trois valeurs qu'ils associent aux différentes actions RSE de l'ETG FC, parmi la liste suivante : engagement citoyen, esprit d'équipe, équité, fair-play, générosité, plaisir, proximité, respect, responsabilité et solidarité.

142

RÉPONDANTS

ont participé à cette enquête administrée par Internet aux parties prenantes internes au Club (dirigeants, salariés, bénévoles, partenaires, etc.).

14. La communication interne de l'ETG FC.	Mieux appréhender les risques liés aux paris sportifs.
15. Les relations de l'ETG FC avec son environnement : collectivités locales, entreprises, associations...	Donner l'exemple d'un dialogue constructif et responsable .
16. La communication des dirigeants de l'ETG FC.	Promouvoir le fair-play et le respect des adversaires.
17. L' invitation des écoles de football à assister à des matchs.	Cultiver le sens du partage et de la générosité .
18. Le traitement équitable des licenciés du club : équipements pour tous, conditions de déplacements...	Renforcer la capacité à s'intégrer au groupe.
19. L' adaptation des cotisations en fonction des situations financières de chacun.	Accroître le sens de l'équité .
20. Les rencontres entre clubs de supporters .	Développer le respect de l'adversaire et le civisme dans un univers de compétition.
21. La diffusion des principes de fonctionnement du club : règles internes, charte de comportement, etc.	Favoriser le respect des règles .
22. La participation à un cours de philosophie sur les valeurs du football : partenariat avec le lycée de la Versoie.	Former la capacité à donner du sens à son engagement sportif.
23. La convention avec le rectorat .	Favoriser l' acceptation de l'école et l'équilibre scolarité/foot.
24. L' opération « jeu de jambes » : découverte de l'ETG FC par les jeunes en situation de décrochage scolaire.	Permettre aux jeunes en situation de décrochage scolaire de reprendre confiance en soi .
25. Les stages Foot Vacances .	Cultiver la citoyenneté .
26. Les Mercredis du foot : rencontre entre joueurs pros et enfants des écoles de football.	Développer la capacité à garder le contact avec les réalités sociales .
27. Les formations en apprentissage : Brevet Professionnel de la Jeunesse, de l'Education Populaire et du Sport des jeunes du centre.	Sensibiliser les jeunes du Centre à l'importance d'avoir un projet professionnel .
28. Les partenariats avec les clubs locaux : Groupement Evian-Amphion, US Annemasse, FC Annecy...	Développer le sens de la solidarité .
29. Les actions à destination des personnes malades : enfance et cancer, téléthon, ELA, etc.	Développer la conscience de la maladie et le sens de la générosité .

Une politique éducative forte implique qu'il y ait une cohérence entre les valeurs et les lignes de conduite sportives, et celles qui sont portées par les professionnels du club.

CE QU'IL FAUT RETENIR

ENQUÊTE B

UNE QUALITÉ DE RÉALISATION GLOBALEMENT PERFECTIBLE

La qualité de réalisation des actions RSE de l'ETG FC est jugée de façon très variable et perfectible pour un bon nombre d'entre elles.

Les évaluations sont en effet comprises entre 3,6 et 5,2 sur 6.

LES VALEURS DES ACTIONS RSE CLAIREMENT DISTINGUÉES DE CELLES DE LA COMPÉTITION

Les valeurs des actions RSE du club sont très clairement distinguées de celles de la compétition (cf. enquête A) : **combativité, fair play et excellence sont les moins citées**. A l'inverse, **engagement, responsabilité, solidarité, respect et citoyenneté sont les plus citées**.

UNE NOTORIÉTÉ VARIABLE SELON LES ACTIONS

L'analyse permet de dégager deux groupes d'actions RSE selon leur taux de notoriété auprès des parties prenantes internes.

— Le premier dispose d'un taux de notoriété satisfaisant de 45% à 50%, ce sont les actions relatives à quatre dimensions : **Loyauté des Pratiques, Respect des Droits de l'Homme, Relations et Conditions de Travail et Relations avec l'Environnement Local**.

— Le deuxième groupe comporte des actions sensiblement moins connues faisant partie de deux dimensions : **Respect des Spectateurs et des Joueurs et Respect de l'Environnement**.

UN ENVIRONNEMENT PROPICE À L'ADOPTION D'ATTITUDES RESPONSABLES

Sur le critère de la pertinence, les actions sont jugées globalement en adéquation avec les missions du club, avec une moyenne élevée de 5,1 sur 6. Cette pertinence constitue un très bon signal concernant la « qualité » de l'environnement RSE dans lequel évoluent les jeunes du centre de formation. Cela laisse supposer des retombées effectives, tant en termes de diffusion que d'apprentissage des valeurs sous-jacentes à ces actions.

DES PROGRÈS SUR LA DIMENSION MANAGÉRIALE

Les résultats pour les actions de management sont critiques dans la mesure où elles sont plutôt perçues négativement dans l'ensemble avec un taux d'accord consistant entre les répondants. Relations de Travail à l'ETG FC (3,9), Management du Club au quotidien (4) et Gestion des compétences à l'ETG FC (4) font en effet partie des actions jugées par les parties prenantes comme les moins bien réalisées.

Or une politique éducative forte implique qu'il y ait une cohérence entre les valeurs et les lignes de conduite sportives, et celles qui sont portées par les professionnels du club dans leurs relations ; une cohérence entre le terrain et la vie du club, dans toutes ses dimensions. Il s'agit d'un axe de travail important du projet de club, autour de l'éthique sportive.

Ce résultat conforte l'idée selon laquelle **un club de football assume différents rôles aujourd'hui, qui ne sont pas nécessairement reliés les uns aux autres**. Ainsi, de mauvais résultats d'ordre sportif ne changeraient pas nécessairement l'évaluation sociétale de l'ETG FC. Même si le foot "côté terrain" garde une suprématie dans l'évaluation, il apparaît qu'une séparation des activités est relativement claire pour les parties prenantes internes.

Maxime Leblanc

Chargé de l'animation de 3 réseaux européens thématiques du think tank Sport et Citoyenneté

« Oui, le football peut permettre de transmettre et partager des valeurs et des codes.

Oui, le football véhicule le respect des autres et de soi, la vie en collectivité, le dépassement de soi, l'apprentissage des règles...

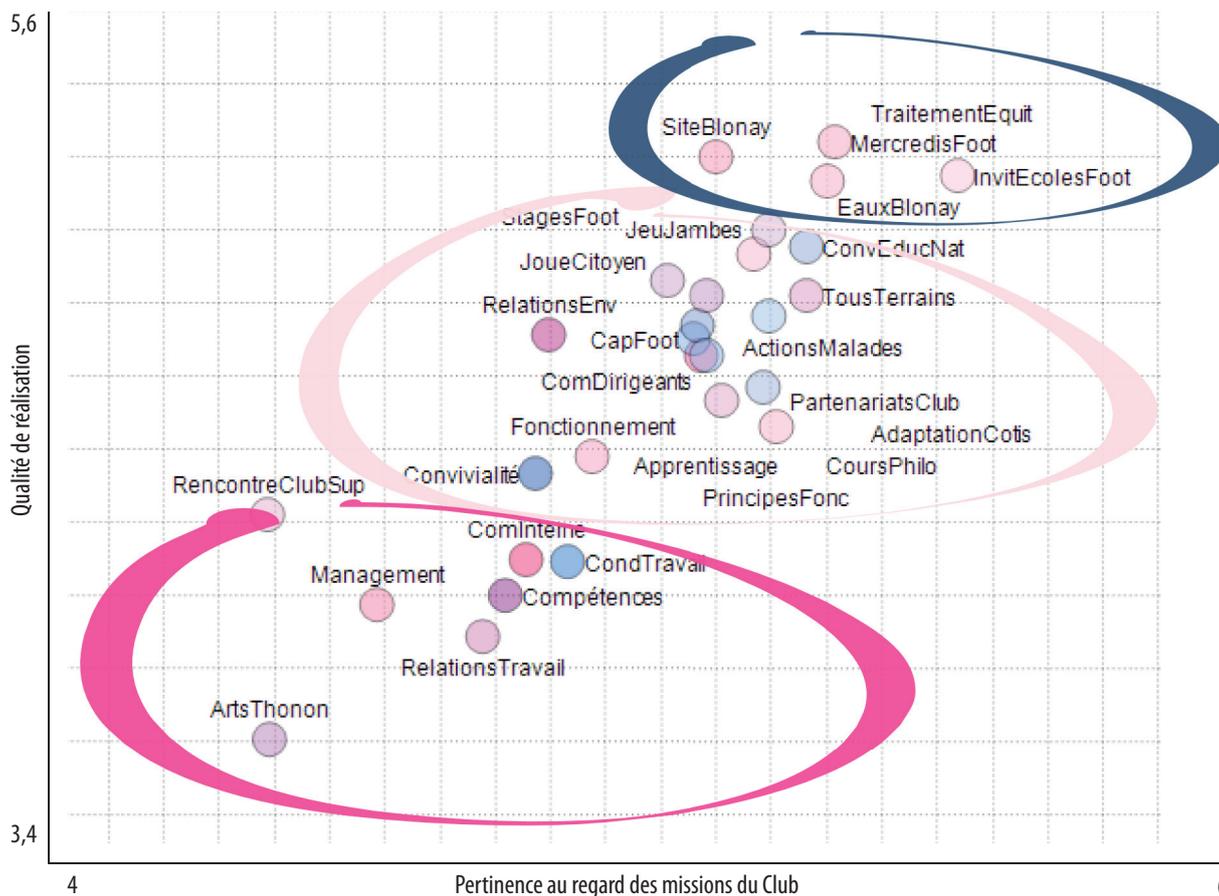
Oui, en tant que « langage universel universel à la portée de tous », il peut être utilisé pour intégrer des personnes en marge de la collectivité et/ou discriminées. »

REPRÉSENTATION SPATIALE DES RÉSULTATS

Actions dirigées vers les jeunes

Actions en relation avec
l'environnement externe

Actions reliées avec le management
interne du Club



5,1
SUR 6

LES MIEUX RÉALISÉES

de moyenne, obtenue pour la pertinence des actions menées par le Club. Les actions sont donc jugées globalement en adéquation avec les missions du Club.

Mercredis du foot (5,2/6) et Invitation des écoles de foot (5,1/6), sont les actions les mieux réalisées et également les plus connues.

Gestion de l'implantation sur le site de Blonay (5,2/6) et Recyclage des eaux de pluie de Blonay (5,1/6) restent des actions peu connues des parties prenantes internes.

Conclusion

Il est important de noter que les actions qui sont jugées les plus pertinentes et les mieux réalisées sont des actions orientées vers les jeunes. Ce résultat confirme l'idée selon laquelle les jeunes du centre de formation évoluent dans un environnement « positif », porteur de valeurs qui vont se décliner en attitudes responsables dans leur vie quotidienne.

Ce résultat va dans le sens des valeurs associées aux actions de l'ETG FC liées à la dimension RSE / éducative, qui sont clairement identifiées (citoyenneté, respect, solidarité, responsabilité, engagement) et nettement différenciées de celles de la compétition sportive (combativité, fair-play, excellence, cf. les valeurs principales de l'enquête A).

Les résultats de cette enquête amènent cependant à se poser une question centrale concernant le développement et le renforcement de la politique RSE de l'ETG FC : *quelles sont les dimensions de la RSE sur lesquelles le club souhaite se positionner prioritairement à court et moyen terme ?*



ENQUÊTE C. DÉCISIONS & COMPORTEMENTS

OBJECTIFS DE L'ENQUÊTE

- Evaluer la connaissance des pratiques exemplaires de la part des stagiaires du centre de formation de l'ETG FC, dans le contexte du football, de l'école et de l'entreprise ;
- Voir si cette connaissance se répercute sur les comportements ;
 - Tester la transférabilité des pratiques exemplaires dans le football vers les univers de l'école et de l'entreprise.

MÉTHODE DES SCÉNARIOS L'INTÉRÊT

Nous avons choisi, pour réaliser cette enquête, d'utiliser la méthode des scénarios, car elle présente un certain nombre d'avantages en termes de recueil de données dans le domaine qui nous intéresse (réalité dans la prise de décision, prise de distance de la part du répondant dans sa réponse, précision de la mesure...).

Outre ces avantages, les scénarios permettent d'appréhender la réalité de l'organisation en décrivant l'univers de travail habituel des individus (Meyer V., 2004).

18 SCÉNARIOS, 6 DIMENSIONS, 3 UNIVERS

Le questionnaire est composé de six parties, qui correspondent aux six grandes dimensions de la norme ISO de responsabilité sociétale (ISO 26000). Chacun de ces six thèmes a été décliné en trois scénarios, en correspondance avec les trois univers de notre étude, soit dix-huit scénarios en tout.

Recueil des données

L'administration des questionnaires a eu lieu en face à face avec les jeunes joueurs de l'ETG FC, au centre de formation du Domaine de Blonay, le 30 octobre 2013. Un pré-test a été effectué auprès de joueurs « U17 » d'un autre club. Il nous a permis de rôder le protocole, de nous assurer de son bon fonctionnement et de la bonne compréhension des scénarios et des termes évoqués dans le questionnaire.

Nous avons considéré quatre niveaux de responsabilité / exemplarité possibles en les graduant selon leur polarité (responsable ou irresponsable) et leur caractère (individuel ou collectif). Pour chaque scénario, nous avons donc défini quatre décisions possibles, une pour chaque niveau de responsabilité. Nous considérons *a priori* que la décision « responsable collective » est la meilleure et la décision « irresponsable collective » la pire.

Les scénarios et les décisions qui s'y rapportent ont été testés auprès d'experts du domaine afin de nous assurer de leur véracité et vérifier leur exemplarité.

Deux échanges d'une heure en face à face ont été organisés (avec les groupes U17 et U19), pour approfondir la compréhension des résultats sur les scénarios foot.

Le Modèle

Dimension ISO	Scénario foot	Scénario école	Scénario entreprise
<p>1. Droits de l'homme.</p> <p>Comprendre et respecter les personnes dans leurs différences, en tant qu'humains, et sujets du droit universel : lutte contre les discriminations, égalité de tous les citoyens.</p>	<p>Les « insupporteurs »</p> <p>A la suite d'une faute commise par un joueur de l'équipe adverse, celui-ci est sanctionné par un carton jaune, que vos supporters jugent trop gentil. Suite à ce fait de match, vos supporters insultent régulièrement ce joueur, qui est en fin de carrière, en criant PAPY, PAPY (ce qui le touche visiblement). En tant que victime de ladite faute, votre comportement est particulièrement observé par vos supporters.</p>	<p>Un nom malpropre</p> <p>Un élève porte un nom de famille qui provoque les moqueries de ses camarades. Vous êtes le leader naturel du groupe d'élèves, du fait de votre force physique et de vos performances sportives au foot. Il vient donc vous voir en expliquant qu'il ne supporte plus ces blagues.</p>	<p>Les relations « humaines »</p> <p>L'un de vos collègues est affecté d'un handicap. Il est en difficulté ponctuelle sur son poste. Il exprime ses difficultés devant l'équipe à la pause. L'un des membres de l'équipe lui répond « qu'il n'a qu'à se débrouiller comme tout le monde, chacun a ses propres problèmes ».</p>
<p>2. Relations et conditions de travail</p> <p>Etre respectueux des règles qui ont un impact sur le climat social, la productivité et la sécurité.</p>	<p>La star est en retard</p> <p>Un des joueurs « vedettes » de l'équipe arrive toujours en retard à l'entraînement. Malgré les remarques de plusieurs membres de l'encadrement technique, cela ne change en rien son comportement. Cette situation commence à faire « parler » au sein de votre équipe.</p>	<p>La casquette prise de tête</p> <p>Lors de chaque début de cours, des élèves refusent d'enlever leur casquette. Les professeurs doivent interrompre leur cours et rappeler à chaque fois le code de bonne conduite. Il s'ensuit un moment de négociation qui gêne le bon déroulement du cours.</p>	<p>Le casse-cou</p> <p>Un collègue, stagiaire comme vous, ne tient pas compte des consignes de circulation dans les ateliers, ne porte pas les EPI (équipements de protection individuelle) et enjambe les bandes de limitation de zone.</p>
<p>4. Loyauté des pratiques.</p> <p>Etre respectueux des règles et de l'autorité, faire preuve de fair play</p>	<p>Loin des yeux...</p> <p>Un joueur se blesse devant vous et a l'air sérieusement touché. L'arbitre n'arrête pas le match, car il est loin de l'action. Vous avez la balle et pouvez mener une contre-attaque très rapide, d'autant que deux des coéquipiers du joueur se sont arrêtés de jouer pour se rapprocher de lui.</p>	<p>La clé du problème</p> <p>En quittant le dernier la salle de cours, vous constatez que le professeur a oublié sa clé USB sur son bureau. L'étiquette de la clé mentionne le nom de votre classe. Elle contient les sujets de contrôles, les notes, etc. Cette matière n'est pas votre point fort, mais rares sont les élèves qui s'en sortent bien.</p>	<p>Wanted</p> <p>Votre chef vous félicite pour votre réussite dans votre dernière mission. Il envisage de vous verser une prime. Or, une bonne partie de ce travail a été réalisée par un autre stagiaire, parti depuis et qui n'a gardé aucun contact avec l'entreprise. Ce n'était pas la mission prévue au départ pour lui et votre chef ne sait donc pas qu'il y a travaillé.</p>

Extrait du modèle sur 3 dimensions

Enquête C. La méthode des scénarios

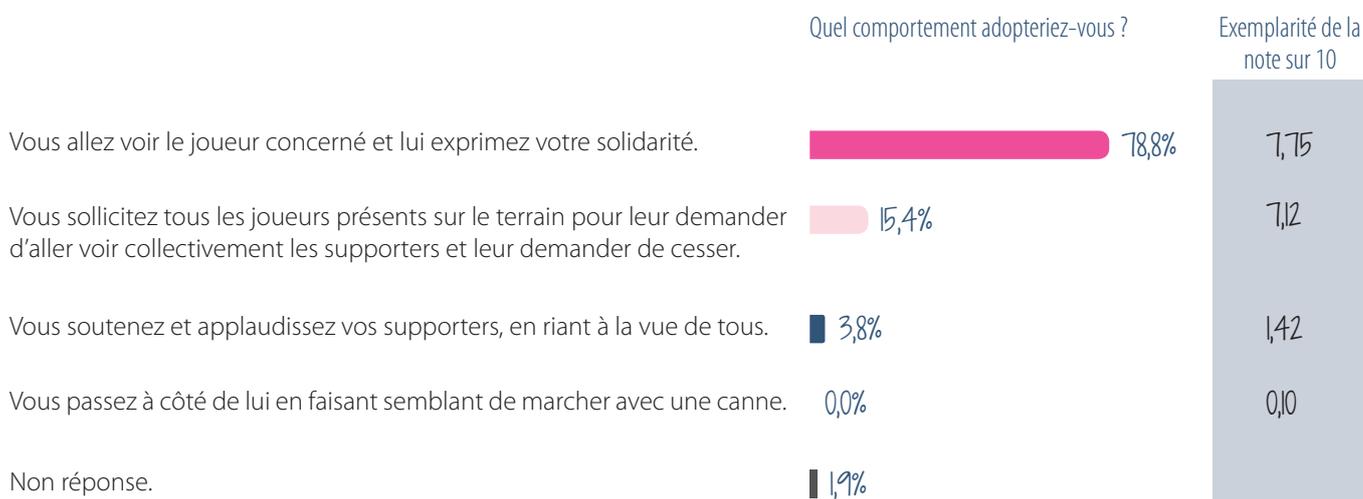
Méthode SOCRATES©

- extraits -

Scénario Football

Les « insupporteurs »

A la suite d'une faute commise par un joueur de l'équipe adverse, celui-ci est sanctionné par un carton jaune, que vos supporters jugent trop gentil. Suite à ce fait de match, vos supporters insultent régulièrement ce joueur, qui est en fin de carrière, en criant PAPY, PAPY (ce qui le touche visiblement). En tant que victime de ladite faute, votre comportement est particulièrement observé par vos supporters.



Scénario Ecole

Un nom malpropre

Un élève porte un nom de famille qui provoque les moqueries de ses camarades. Vous êtes le leader naturel du groupe d'élèves, du fait de votre force physique et de vos performances sportives au foot. Il vient donc vous voir en expliquant qu'il ne supporte plus ces blagues.

	Quel comportement adopteriez-vous ?	Exemplarité de la note sur 10
Vous allez voir vos camarades et leur expliquez que « ça suffit comme ça », qu'on ne se moque pas de quelqu'un à cause de son nom.	53,8%	8,61
Vous lui dites que vous le comprenez et que vous ne participerez jamais à ces moqueries stupides.	38,5%	7,78
Vous lui dites qu'avec un nom si ridicule il ne doit pas s'étonner que tout le monde rigole.	7,7%	1,82
Vous lui dites que vous trouvez ça assez drôle et qu'il n'a qu'à changer de nom si cela le gêne et vous vous moquez publiquement de lui.	0,0%	0,58
Non réponse.	0,0%	

Scénario Entreprise

Les ressources « humaines »

L'un de vos collègues est affecté d'un handicap. Il est en difficulté ponctuelle sur son poste. Il exprime ses difficultés devant l'équipe à la pause. L'un des membres de l'équipe lui répond « qu'il n'a qu'à se débrouiller comme tout le monde, chacun a ses propres problèmes ».

	Quel comportement adopteriez-vous ?	Exemplarité de la note sur 10
Vous allez voir le collègue en difficulté pour lui donner un coup de main en lui conseillant de ne pas prêter attention aux propos qui ont été tenus.	51,9%	9,02
Vous interpellez vos collègues pour leur demander de faire preuve de solidarité avec la personne handicapée.	44,2%	9,14
Vous lui dites que chacun doit gérer ses problèmes dans le travail, lui comme les autres.	1,9%	2,04
Vous demandez à tout le monde pourquoi on a engagé un handicapé puisque cela pose des problèmes dans l'entreprise.	1,9%	1,63

ENQUÊTE C

CE QU'IL FAUT RETENIR

UNE TRANSFÉRABILITÉ RÉELLE
ENTRE LES 3 UNIVERS

Le premier point à noter est qu'il n'y a pas de différence significative dans les réponses des stagiaires du Centre de Formation aux scénarios des trois univers (foot, école et entreprise). Cela conforte l'hypothèse selon laquelle il y a une transférabilité entre les trois univers.

UNE ATTITUDE PLUS RESPON-
SABLE EN ENTREPRISE

Les décisions prises par les répondants dans l'univers de l'entreprise sont globalement plus responsables (7,33/10), tandis qu'elles le sont moins pour l'univers du football (6,45/10).

Peut-être les jeunes perçoivent-ils l'univers de l'entreprise comme plus coercitif que celui du football ?

Comme le montrent bien les résultats, les stagiaires du centre de formation perçoivent bien la traduction des lignes de conduite sur le terrain.

Dans certaines situations leurs décisions sont cependant marquées par une vision de la performance à court terme, qu'il serait intéressant pédagogiquement de travailler dans le cadre de leur formation. Elles sont également influencées par une culture du football parfois véhiculée par de grands clubs ou de grands joueurs, culture pour laquelle la fin justifie les moyens (la simulation par exemple). L'exemplarité des acteurs emblématiques de ce sport est essentielle.

LOYAUTÉ DES PRATIQUES ET
RESPECT DES PARTIES PRE-
NANTES : A TRAVAILLER

Si l'on considère les dimensions de la norme ISO 26000, celles qui posent davantage problème sont la loyauté des pratiques et le respect des parties prenantes. Ce point mérite d'être souligné, car du point de vue éducatif et sous l'angle des valeurs sportives, ces deux dimensions, en particulier celle de la loyauté des pratiques sont centrales.

LES DILEMMES

Pour certaines décisions, il y a discordance entre leur évaluation et la fréquence de leur choix. Elles sont soit des « **déviations assumées** », soit considérées comme des « **actes de sainteté** ». Les déviations assumées sont pour nous des **décisions jugées non exemplaires mais qui sont assez fréquemment choisies**.

Confirmation d'une transférabilité des
comportements responsables collectifs
entre

FOOT



ÉCOLE



ENTREPRISE

Légende

IC : Irresponsable Collectif
II : Irresponsable Individuel
RI : Responsable Individuel
RC : Responsable Collectif

Préconisations au plan éducatif

Les décisions responsables sont systématiquement mieux notées que les décisions irresponsables, mais certains points doivent faire l'objet d'une réflexion approfondie :

- Les décisions prises en entreprise (7,33 de moyenne) sont globalement plus responsables que pour le football (6,45) ;
- Certaines décisions jugées irresponsables sont assez fréquemment choisies et réciproquement des décisions jugées responsables sont peu fréquemment choisies ;
- Certaines décisions sont évaluées de façon ambivalente et montrent un besoin d'approfondissement de la réflexion sur les valeurs, sportives notamment. Par exemple :

- ▶▶ L'attitude du joueur qui « passe devant la tribune des supporters adverses avec un petit sourire discret » est jugée assez exemplaire (6,65 sur 10) **traduit un comportement revanchard** ;
- ▶▶ Idem pour « L'arbitrage fait partie du jeu, vous faites exprès de ne rien voir et mobilisez vos coéquipiers pour mener immédiatement la contre-attaque. » **est un comportement opportuniste face à l'erreur d'arbitrage** ;
- ▶▶ Ou en encore dans un autre contexte, pour « Vous expliquez à tous ceux qui vous en parlent que c'est à des professionnels de l'animation de s'occuper des personnes âgées. » **traduit une attitude individualiste**.

Un travail pédagogique peut donc être jugé nécessaire si l'on souhaite rapprocher l'évaluation des jeunes de celle des experts et surtout approfondir cette notion de niveau de responsabilité / d'exemplarité et de respect des valeurs. D'autant que si l'on considère les dimensions de la norme ISO 26000, celles qui posent davantage problème sont la loyauté des pratiques et le respect des parties prenantes.

Responsable : attitude qui vise à adopter des comportements constructifs pour soi-même et pour les autres.

Irresponsable : qui agit sans tenir compte des conséquences de ses actes pour lui-même et pour les autres.

Individuel : agit comme il le pense, sans tenir compte de ce que pensent les autres.

Collectif : cherche à faire partager son attitude par les autres.

« Le football est un vecteur idéal pour diffuser des messages car il possède une forte capacité d'attraction, notamment chez les jeunes »

William Gaillard,
Conseiller spécial à l'UEFA du Président Platini



}

CONCLUSION & PRÉCONISATIONS

VALEURS & ANCRAGE TERRITORIAL



L'étude portant sur l'image du Club auprès du public fait ressortir **deux forces** qui constituent aussi des axes prioritaires de progrès au regard d'une démarche de RSE :

- la construction d'une image sur la base des valeurs associées au club ;
- le développement du sentiment d'attachement à travers les dimensions d'appartenance et de proximité.

L'étude portant sur les actions RSE du Club montre que **les actions qui sont jugées les plus pertinentes et les mieux réalisées sont des actions orientées vers les jeunes et à dimension éducative directe ou indirecte.**

Les valeurs associées aux actions de l'ETG FC liées à la dimension RSE / éducative sont clairement identifiées (citoyenneté, respect, solidarité, responsabilité, engagement) et nettement différenciées de celles de la compétition sportive (combativité, fair-play, excellence).

Un dénominateur commun se dégage cependant autour **du respect, de l'orientation vers les jeunes et l'éducatif, de l'ancrage local sous l'angle environnemental.**



LA STRATÉGIE RSE

Des axes de réflexion et de progrès émergent :

- Les actions « internes » (management) sont évaluées comme faibles ;
- Certaines actions de la dimension « Respect des Spectateurs et des Joueurs » pourtant très importantes pour l'éducatif sont moyennement notées ;
- Les actions sont très (trop ?) nombreuses : quelles sont les dimensions de la RSE stratégiques pour le Club ?
- Quelles sont les actions dont les valeurs associées (B) permettent de capitaliser sur l'image (A) et les valeurs du club (projet Valeurs) ?
- Les moyens pourraient être concentrés sur un cœur de cible pour développer l'implication des jeunes du centre dans les actions RSE.

« C'est à la condition de jouer son rôle sociétal que le football pourra réconcilier son image avec les valeurs sportives et éducatives contemporaines. »



VALEURS DE L'ÉDUCATION SPORTIVE



L'étude fait apparaître que les fondamentaux de l'exemplarité sportive sont acquis et que leur transfert vers d'autres environnements (scolaire et d'entreprise) est possible. Elle semble également indiquer que le positionnement des jeunes par rapport à des pratiques moins exemplaires, notamment dans des situations de football, est parfois flottant.

Une réflexion sur la déclinaison des valeurs du Club dans les pratiques sportives et sur la pédagogie qui pourrait être associée à une telle formalisation paraît être une perspective pertinente.

L'étude met en effet en évidence deux socles de valeurs : l'un orienté vers la compétition sportive, l'autre vers le rôle sociétal du club. Le management et la gouvernance du club sont à la charnière de ces deux socles et en assurent l'articulation et l'équilibre.

L'analyse des résultats, notamment des résultats détaillés par scénarios, conduit à identifier 5 axes de travail :

1. Le respect des règles :

- Règles de sécurité (Le casse-cou)
- Lois (La clé du problème)
- Règlement intérieur (La casquette)

2. L'honnêteté : droit de propriété (Wanted)

3. La générosité / citoyenneté / solidarité : Solidarité avec les personnes vulnérables (Musique ancienne ; A qui la prime)

4. Le respect : les locaux et l'environnement (La douche ; Les égouts et les couleurs ; La pause qui s'impose ; Après moi le déluge)

5. L'esprit d'entreprise / la conscience professionnelle : le respect des « clients » (Les visiteurs et Le retour).

Ces résultats peuvent être mis en relation avec certaines conclusions des enquêtes A et B.

L'enquête A a montré que les spectateurs associent l'image du club aux valeurs de respect et de solidarité, ce qui souligne le besoin d'un travail sur les axes susmentionnés.

L'enquête B marque également l'importance d'une mise en cohérence entre le projet des jeunes et la politique RSE du club.

Comme nous l'avons vu dans le classement des actions du club (actions « 3 ballons »), les dimensions citoyenne et environnementale des actions du club sont très importantes ; la distorsion avec la faible sensibilité exprimée par les stagiaires sur ces mêmes dimensions marque un écart significatif, qu'il faudrait chercher à combler.

Dans ce même classement on constate que les actions liées au management du club sont perçues comme devant progresser en qualité de mise en œuvre. Cette attente est à mettre en relation avec les axes 1 et 5 notamment, car le respect des règles ainsi que l'esprit d'entreprise se développent en grande partie à travers l'exemplarité.

Le projet pédagogique du club pourra intégrer ces axes de travail et les traduire en plans d'actions.



LES AXES ÉDUCATIFS À DÉVELOPPER

NOTRE CONCLUSION

En conclusion, nous souhaitons tout d'abord souligner le fait que le projet éducatif est au cœur du projet du club. La présente étude a en effet permis de mettre en évidence l'intérêt éducatif de l'éthique sportive pour l'employabilité des jeunes.

Elle conduit également à réfléchir à la **nécessaire cohérence entre les valeurs du club, les lignes de conduite managériales et sportives, les actions menées** dans le cadre de la politique RSE et la vie du club au quotidien.

Nous souhaitons enfin également mettre l'accent sur l'intérêt de « capitaliser » sur le travail réalisé dans le cadre de la préparation des enquêtes qui composent la présente étude, en :

- **formalisant les valeurs du club**, en les partageant avec les différentes parties prenantes et en les déclinant en lignes de conduite et en bonnes pratiques dans les activités majeures du club, au premier chef la pratique du sport de compétition ;

- **en développant la banque de cas utilisée pour l'enquête C** et en la soumettant à d'autres répondants, idéalement à un niveau plus global (par exemple via la Fondation du Football) de façon à diffuser les bonnes pratiques et à disposer d'éléments de comparaison entre clubs.

Il nous semble qu'en cherchant à être promoteur d'une telle démarche, l'ETG FC pourrait se positionner de façon originale et forte sur son territoire, mais aussi plus largement jouer un rôle socétal significatif.

Les acteurs du football ont pris conscience de la nécessité pour ce sport de véhiculer des valeurs éducatives fortes, compte tenu du rôle social qu'il joue (comme le montre bien la Fondation du football à travers ses multiples actions).

L'ETG peut, par son positionnement original, contribuer à cette évolution en incarnant la volonté d'associer la compétition avec le respect :
être un club de ligue | porteur des valeurs du rugby dans le football...

4

INDICE DE PERFORMANCE

1 INDICE

3 INDICATEURS

Le choix de construire un indice, composé de trois indicateurs (1 indice par enquête), tient au fait qu'un indice constitue une information synthétique facilement compréhensible. Les indices constituent des outils extrêmement utilisés dans le domaine de l'économie et de la statistique. Ils prennent une place croissante dans le management et notamment la responsabilité sociale de l'entreprise (Kotler et Lee, 2005). Ils permettent de synthétiser une série d'observations issues de différentes enquêtes.

PONDÉRATION

OUI OU NON?

La mesure de l'image du club par les valeurs associées, la mesure de la qualité de l'environnement RSE et la mesure du niveau de responsabilité / l'exemplarité des décisions des jeunes du centre de formation dans l'adoption de comportements responsables constituent trois indicateurs intermédiaires qui ont un poids similaire dans l'indice de la performance écosystème de l'ETG FC.

L'INDICE DE PERFORMANCE

POURQUOI ?

L'indice de Performance Sociétale comporte deux objectifs principaux :

- D'une part évaluer la situation actuelle ;
- D'autre part mesurer l'évolution en termes de performance sociétale et éducative.

COMMENT ?

L'indice de Performance Sociétale de l'ETG FC résulte de la combinaison de 3 indicateurs qui correspondent à 3 niveaux d'analyse :

▶▶ **Image et valeurs** : image du club mesurée par les valeurs associées et la perception de son impact économique et sociétal sur le territoire. Cette enquête se situe au niveau de l'environnement, le niveau d'analyse le plus large de l'étude ;

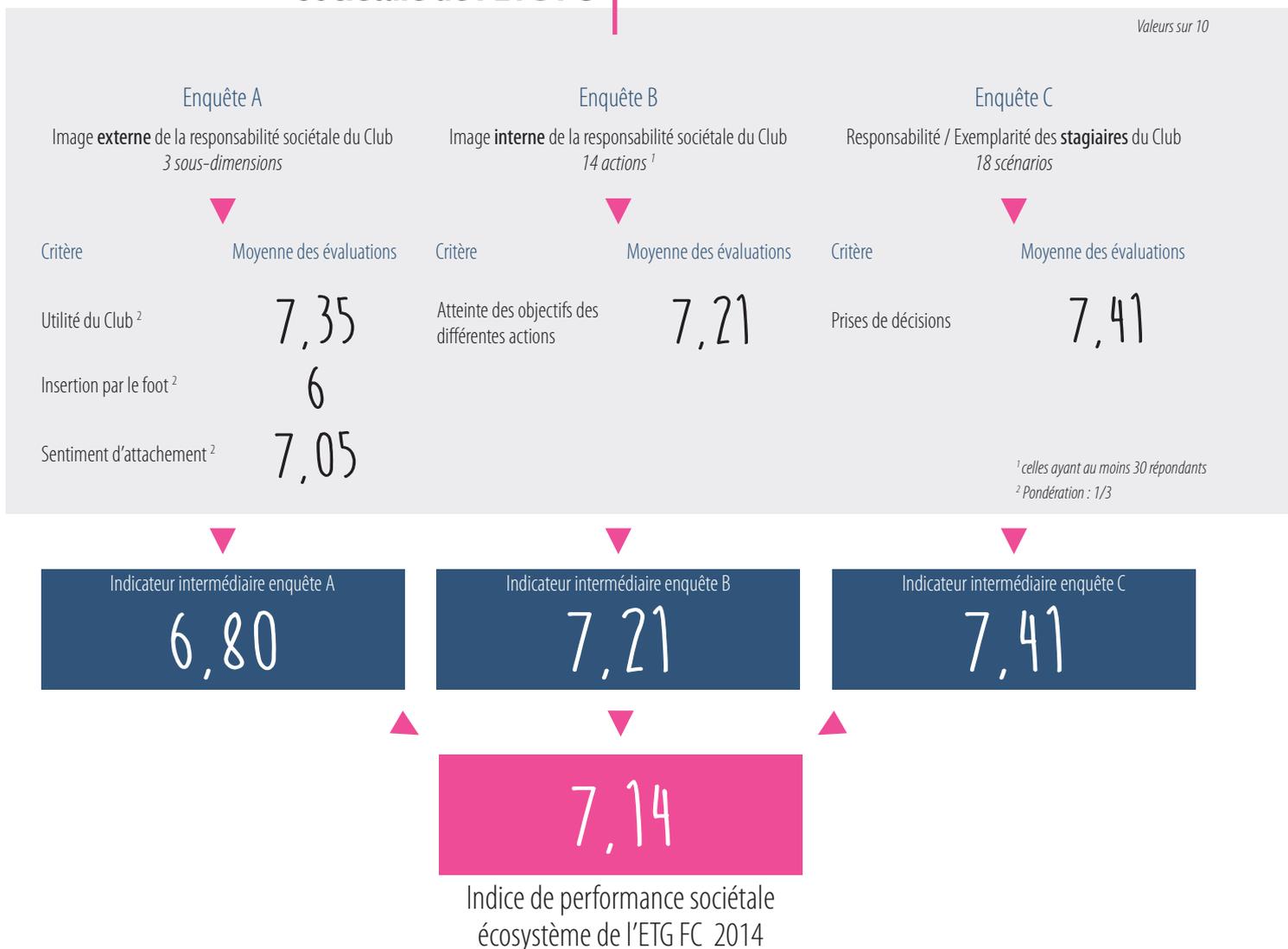
▶▶ **Actions et attitudes** : mesure de la qualité éducative de l'environnement des jeunes du centre de formation à travers l'évaluation de l'ensemble des actions RSE du club. Cette enquête se situe à un niveau moins général que la précédente, celui de l'organisation. Les parties prenantes internes du club (salariés et partenaires proches) évaluent les actions RSE du club et leur influence potentielle sur l'attitude des jeunes ;

▶▶ **Décisions et comportements** : évaluation du comportement responsable (dans le sens de l'exemplarité) des jeunes du centre de formation. Cette enquête se situe au niveau individuel. Elle met par projection les jeunes en situation virtuelle de prendre des décisions dans des situations courantes, appartenant à trois univers différents : football, école et entreprise.

Sur la base de ces trois enquêtes constituant le design global de cette étude, un indice intermédiaire par enquête est créé. Ces indices intermédiaires se composent de plusieurs dimensions comme le montre le schéma ci-après. Le score de chaque indice intermédiaire est calculé sur la base de la moyenne des réponses aux variables mobilisées.

Composition de l'indice de performance sociale de l'ETG FC

Valeurs sur 10



Pour conclure

La 1ère édition de l'indice de performance sociale de l'ETG FC produit une note satisfaisante (7,14/10).

Les résultats détaillés de chaque enquête permettent d'identifier des leviers de progrès :

- Pour l'enquête A : développer la communication sur l'insertion par le foot ;
- Pour l'enquête B : améliorer l'image interne du Club et impliquer les stagiaires dans les actions RSE ciblées ;
- Pour l'enquête C : travailler pédagogiquement sur les comportements problématiques (le respect du public, le fair-play et la responsabilité sociale).



UNIVERSITÉ DE SAVOIE / IAE SAVOIE MONT-BLANC
LABORATOIRE DE L'IREGE
4, Chemin de Bellevue
BP 80439
74944 Annecy le Vieux CEDEX
www.irege.univ-savoie.fr

Contacts : Vincent CHAUVET, Professeur des Universités
Jean-Jacques NILLÈS, Maître de Conférences

SOCRATES
14 rue du Pré Paillard
P.A.E. des Glaisins
74940 Annecy-le-Vieux
Tél. 04 50 10 47 63

www.socratesonline.com

Contact : Sabrina DIRAND, Coordination du projet

FONDS DANONE ECOSYSTÈME

17, boulevard Haussmann
75009 Paris

Tél. 01.44.35.24.54

ecosysteme.danone.com

Contact : Jean-Christophe LAUGÉE, Social Innovation & Ecosystem

ASSOCIATION ETG FOOTBALL CLUB

Site de Gaillard
7 rue du 18 Août
74240 GAILLARD
Tél. 04 50 37 86 96

www.etgfc.com

Contact : Cédric POURPRIX, Responsable Administratif de l'ETG FC