



**HAL**  
open science

# Vers de nouvelles stratégies d'engagement social au sein du sport professionnel français : une analyse au prisme des logiques institutionnelles

Werner Boucher

## ► To cite this version:

Werner Boucher. Vers de nouvelles stratégies d'engagement social au sein du sport professionnel français : une analyse au prisme des logiques institutionnelles. Sociologie. Normandie Université, 2025. Français. ⟨NNT : 2025NORMR017⟩. ⟨tel-05168083⟩

**HAL Id: tel-05168083**

**<https://theses.hal.science/tel-05168083v1>**

Submitted on 17 Jul 2025

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



HAL Authorization



Normandie Université



# THÈSE

Pour obtenir le diplôme de doctorat

Spécialité **SCIENCES ET TECHNIQUES DES ACTIVITES PHYSIQUES ET SPORTIVES**

Préparée au sein de l'**Université de Rouen Normandie**

**Vers de nouvelles stratégies d'engagement social au sein du sport professionnel français : une analyse au prisme des logiques institutionnelles**

Présentée et soutenue par  
**BOUCHER WERNER**

**Thèse soutenue le 04/06/2025**

devant le jury composé de :

MME DERMIT-RICHARD NADINE	Maître de Conférences HDR - URN - Université de Rouen Normandie	Directeur de thèse
M. DURAND CHRISTOPHE	Professeur des Universités - UCN - Université de Caen Normandie	Président du jury
M. FRANCOIS AURELIEN	Maître de conférences - URN - Université de Rouen Normandie	Co-encadrant
M. MEYNET WILFRIED	Autre membre de rang B - Kelten - Association d'Avocats	Membre du jury
M. BAYLE EMMANUEL	Professeur des Universités - UNIVERSITE DE LAUSANNE (SUISSE)	Rapporteur du jury
MME ZEIMERS GÉRALDINE	Professeur des Universités - Université catholique de Louvain, Belgique	Rapporteur du jury

Thèse dirigée par **DERMIT-RICHARD NADINE** (CENTRE D'ETUDES DES TRANSFORMATIONS DES ACTIVITES PHYSIQUES ET SPORTIVES)





# THÈSE

Pour obtenir le diplôme de doctorat

Spécialité SCIENCES ET TECHNIQUES DES ACTIVITÉS PHYSIQUES ET SPORTIVES

Préparée au sein de l'Université de Rouen Normandie

## Vers de nouvelles stratégies d'engagement social au sein du sport professionnel français : une analyse au prisme des logiques institutionnelles

Présentée et soutenue par

**WERNER BOUCHER**

Thèse soutenue le 04/06/2025

devant le jury composé de :

Pr. Géraldine ZEIMERS	Professeure des Universités Université Catholique de Louvain (Belgique)	Rapportrice du jury
Pr. Emmanuel BAYLE	Professeur des Universités Université de Lausanne (Suisse)	Rapporteur du jury
Pr. Christophe DURAND	Professeur des Universités Université de Caen Normandie	Membre du jury
Me. Wilfried MEYNET	Avocat aux Barreaux de Marseille et du Luxembourg Kelten - Associations d'Avocats	Membre du jury
Dr. Nadine DERMIT-RICHARD	Maître de Conférences HDR Université de Rouen Normandie	Directrice de thèse
Dr. Aurélien FRANÇOIS	Maître de Conférences Université de Rouen Normandie	Co-encadrant de thèse

Thèse dirigée par Dr. Nadine DERMIT-RICHARD et Dr. Aurélien FRANÇOIS  
(CENTRE D'ÉTUDES DES TRANSFORMATIONS DES ACTIVITÉS PHYSIQUES ET SPORTIVES)



*“Human beings in a mob  
What’s a mob to a king?  
What’s a king to a god?  
What’s a god to a non-believer, who don’t believe in anything?  
We make it out alive  
All right all right  
No church in the wild.”*

[Frank Ocean in No Church In The Wild - Jay-Z et Kanye West ft. Frank Ocean, The-Dream]

*“I used to be indecisive, but now I’m not quite sure.”*

[Tommy Cooper]

*« Crois-moi sur parole, ce qui rend fou l’Homme,  
Ça n’est pas le doute mais c’est la certitude. »*

[Lacrim et Booba - Oh bah oui. Citation adaptée librement de Friedrich Nietzsche]

*« Nos vertus ne sont, le plus souvent, que des vices déguisés. »*

[François de La Rochefoucauld, *Maximes et réflexion morales*, 1665]



---

## REMERCIEMENTS

---

« Merci ! »

Lors des séances de relecture du manuscrit, à la vue de cette page n'affichant que ce simple mot, je revois l'un de mes directeurs dire d'un ton amusé (mais, en me connaissant, sûrement aussi un petit peu inquiet) « *j'espère que tu seras un petit peu plus prolix !* ». J'en conviens cher directeur, cette partie mérite certainement un développement substantiel. Me voilà donc face à une nouvelle problématique, bien plus complexe d'ailleurs que celle que vous lirez dans les pages suivantes : comment traduire la gratitude éprouvée à l'encontre de personnes m'ayant accompagné, épaulé et tant apporté tout au long de ce travail qui a rythmé ma vie ces (presque) 6 dernières années ? Si les mots semblent parfois dérisoires ou inadaptés face aux sentiments exposés, et sachant pertinemment qu'ils ne pourront jamais réellement traduire l'exactitude de mes pensées, je tâcherais de faire de mon mieux pour cette ultime étape qui viendra conclure la rédaction de cette thèse.

Tout d'abord, conscient de ne pas commencer par le plus facile, je tiens à adresser mes premiers remerciements ainsi qu'une profonde reconnaissance à ma direction de thèse. À ma directrice, Madame Nadine Dermit-Richard (surnommée affectueusement et si justement « *maman* »), je vous dois un immense merci. Vous avez su me faire confiance dès mon entrée en Master, de mes stages recherches jusqu'à la fin de ce doctorat. Merci pour ce dévouement vous conduisant à régulièrement défendre mes intérêts (avec plus ou moins d'objectivité pour reprendre vos mots), tantôt pour l'attribution d'un financement de thèse qui n'était finalement... plus financé, lors de deux campagnes de poste d'ATER, ou encore dans les rares cas où mon second degré n'était pas saisi de tous. Étrange. Aussi, j'ai toujours été admiratif de votre capacité à éclairer ma réflexion lorsque mon esprit s'embrouillait, simplement avec une feuille et un critérium en commençant par un : « *bon... si je comprends bien...* ». Je suis reparti avec un nombre incalculable de feuilles qui me valait systématiquement un « *par contre tu me fais des copies parce qu'après je ne sais plus où on en est !* ». D'ailleurs, à l'écriture de ces quelques lignes, d'autres phrases résonnent dans ma tête : « *je reprends mon principe d'entonnoir* » ; « *mets-moi un point d'interrogation à ta problématique !* » ; « *ce que tu dis est très intéressant mais tu ne réponds pas aux objectifs annoncés* ». L'une d'elles, héritée de vos propres directeurs de

thèse et que vous me répétiez régulièrement, m'est toujours apparue comme spéciale : « *garçon, t'occupes pas des signaux, met le charbon !* ». Oui, sachez-le Nadine, sans aucun doute, quand on vous sait derrière nous, aux commandes, on a le luxe de ne plus s'occuper des signaux, il ne reste plus qu'à mettre le charbon. Pour cela et pour tant d'autres choses merci.

À mon directeur, Monsieur Aurélien François (toujours surnommé « *Orel* » mais jamais devant lui), à vous aussi je dois un immense merci. Vous qui m'encadrez depuis la première année de Master sur des sujets qui étaient les vôtres, et qui sont désormais un petit peu les miens. Merci ! Pour votre bienveillance, votre compréhension, mais surtout pour votre patience que j'ai régulièrement mise à rude épreuve, eu égard à mon attitude parfois désinvolte, ou à mon (ponctuel) manque d'organisation. Ce dernier point ne nous a par exemple jamais permis de partager une chambre d'appart-hôtel Avenue du Prado à Marseille, causé par un défaut de réservation... Dommage. Plus sérieusement, je tiens à vous exprimer ma profonde gratitude pour tout ce que vous avez pu, et continué de m'apporter. Je repense à ces échanges passionnants qui commençaient régulièrement par un « *je peux vous déranger 5 minutes ? J'ai une question* » et qui finissaient des heures plus tard, parfois même sans trop répondre à l'interrogation initiale, ponctués par un « *Ouais... c'est intéressant hein...* ». Merci Aurélien pour tous ces souvenirs tant professionnels, sur nos projets communs, que personnels, sur des moments plus informels. À ce sujet, je tiens à associer Pauline, Maloé et Hanaé à ces remerciements, pour m'avoir permis temporairement (au moins 6 ans) d'emprunter l'homme de leur vie. Je vous le rends, en espérant tout de même collaborer encore longtemps avec lui !

Mes remerciements se tournent désormais vers les Professeurs Christophe Durand, Emmanuel Bayle, Géraldine Zeimers, ainsi que Maître Wilfried Meynet qui me font l'honneur de composer les membres de mon jury. Je tiens à vous exprimer ma profonde reconnaissance d'avoir accepté de consacrer votre temps et votre expertise à l'évaluation de mon travail de thèse.

Je poursuis en adressant mes remerciements aux institutions que sont l'UFR STAPS de Rouen et le laboratoire CETAPS UR3832. À leurs directions, leurs personnels, mais aussi l'ensemble des enseignants et enseignants-chercheurs aux côtés desquels j'ai pu évoluer et apprendre ces dernières années. À ce titre, un grand merci également aux étudiants que j'ai pu rencontrer au gré des différentes promotions de Licence et de Master. J'ai pris beaucoup de plaisir à vous accompagner dans vos stages, projets professionnels, dans l'encadrement de vos mémoires ou lors de CM/TD dispensés. Certains, comme toi Éléa, sont d'ailleurs devenus des proches qui

s'épanouissent désormais dans leur carrière professionnelle. Si j'ai modestement pu apporter une contribution à ce moment, j'ai gagné.

Concernant le « *labo* », j'ai une pensée particulière pour Annie et Cloé, souvent distraites par mes irruptions soudaines dans leur bureau à toute heure de la journée, constituant des temps de récréation. Merci pour vos aides administratives et votre bonne humeur que rien ne peut ébranler. Naturellement, j'accorde une reconnaissance particulière à l'équipe « *Mana* » du CETAPS, devenue une véritable famille. Tout d'abord, à toi Barbara, digne héritière de la « *nadinocratie* ». Comment ne pas me rappeler notre rencontre lors de mes premières heures universitaires, en sociologie du sport, où tu m'as si injustement exclu de l'amphithéâtre pour l'organisation d'une partie de cartes clandestine. Je te remercie pour ta disponibilité, pour ton aide, ta bienveillance, ta porte de bureau toujours ouverte et ton portable constamment allumé. Merci également à Élie, adorateur de Clapton, allant jusqu'à le considérer comme un demi-dieu de la guitare, omettant peut-être l'existence de Mark Knopfler, Prince ou John Frusciante ? Je continue en remerciant Romain, pour nos échanges musicaux et notre étroite collaboration depuis 3 ans sur la Licence Pro GDOSSL (une pensée pour la promo 2024-2025), Audrey, pour ces moments d'échanges débutant sur un « *comment ça va jeune homme ?* », mais aussi Richard, qui m'accompagne depuis ma première année de licence. Parmi cette équipe, je ne peux oublier de mentionner la fratrie des « *Dermit's Sons* », dont je suis le dernier né, et qui m'a été essentielle tout au long de cette aventure. Elle se compose de l'aîné, Willem (« *Wiwi* »), avec lequel je partage des goûts cinématographiques, musicaux, certaines addictions mais aussi sûrement cette fameuse tendance borderline ? Merci de m'avoir aiguillé dès la deuxième année de licence, lorsque je t'ai dit que je voulais devenir officier de gendarmerie, et que tu m'as répondu « *ah non, toi tu vas faire une thèse ! Tu veux parier ?* ». Merci pour ton esprit, ta force tranquille, nos interminables duels de tennis de table et de fléchettes au sommet sportif du bureau, et bien d'autres souvenirs. Vient ensuite le cadet, Antoine (« *Major* », le préféré de la famille), étudiant brillant qui a toujours constitué pour moi un modèle à suivre. Merci d'avoir essuyé les plâtres que Wiwi n'avait pas déjà séchés (oui il en restait), de ton aide, tes conseils toujours pertinents et avisés, et surtout ton stoïcisme légendaire (peut-être hérité de « *maman* » ?) capable de calmer mon esprit parfois (souvent, trop souvent ?) échauffé.

Dans la continuité de la vie de laboratoire, je tiens à remercier l'ensemble des doctorants que j'ai pu côtoyer au cours de ces années et qui m'ont tant apporté. À cet égard, j'ai une pensée particulière pour certains d'entre eux. À Amandine (« *Kirby* »), ma binôme et voisine de bureau

pendant 4 années. Merci pour ta joie de vivre, ta présence, ta bonne humeur permanente en totale contraste avec la mienne, la découverte de Parcels, nos prises de tête, et tous ces moments que nous avons pu partager au bureau et en dehors, la semaine et les week-ends. À Benjamin (« *Benjo Placo* »), ma tour jumelle (mesurant aussi 2m), mon alcoolYTE, supporter invétéré de l'Olympique de Marseille et de Lewis Hamilton, merci de ton soutien et pour ces moments d'intense rigolade. À ces derniers propos évoqués, il y a deux personnes sans qui cette dernière année n'aurait pas eu la même saveur. À Corentin (« *la Taupe* ») et Raphaël (« *le Patou* »), la « *Tortank's Squad* », je tiens à vous adresser mes profonds remerciements, pour votre présence (excepté le mercredi pour Raphaël, souvent en charge de la levée des couleurs à la caserne), pour les batailles de Nerf, les vannes qui fusent et les craquages terminant systématiquement en fous rires. Sans vous, nul doute que la fin de thèse aurait été bien plus morose. Je n'oublie pas non plus les anciens comme Damzouz et Lulu (« *piou-piou* »). Je pense aussi à toi Brice, membre de mon comité de suivi de thèse, camarade de poker, ami et ultime garant du bon cheminement de mes recherches tant sur le plan professionnel que personnel.

Tout au long de cette thèse, j'ai aussi eu l'opportunité d'occuper des fonctions au sein du Rouen Hockey Élite 76 - Les Dragons de Rouen. Responsable opérationnel du Fonds de Dotation les Dragons depuis la fin de mon Master, j'ai eu la chance et l'honneur de rencontrer et travailler avec des personnes extraordinaires au sein de cette véritable famille. Plus particulièrement, j'adresse un immense merci à Romain Farruggia, Charles Roche, Marc-André Thinel, Fabrice Lhenry, Anthony Guttig, Hubert Genest, Guy Fournier, Thierry Chaix, sans oublier tous les autres salariés, joueurs et bénévoles que j'ai pu et que je continue de côtoyer au fil des saisons. Tous, vous m'avez énormément appris, tant professionnellement qu'humainement, et je vous en serai éternellement reconnaissant. Grâce à vous, je n'ai jamais eu l'impression d'aller réellement travailler, que ce soit en soir de match ou lors des actions sociales que nous réalisons. En clair, vous avez représenté une bouffée d'oxygène essentielle dans ce marathon qu'est la thèse. Je garde ancré dans mon esprit d'incroyables souvenirs et émotions, allant d'une élimination en finale de Coupe de France à l'Accor Arena contre les Gothiques d'Amiens, un 16 février 2020, à un titre de champion de France un certain soir de 14 avril 2023 face aux Brûleurs de Loups de Grenoble (l'un de mes meilleurs cadeaux d'anniversaire à ce jour). Merci les boy's, et comme il est d'usage de dire au club, « *on est jaune et noir !* ».

Dans ce même esprit sportif, je souhaite remercier mes coéquipiers de la section basket du Stade Sottevillais Cheminot Club (SSCC). Oui... pratiquant depuis 11 ans en compétition dans ce

même club, j'ai dû lâchement abandonner mes gars cette saison, tant aux entraînements qu'aux matchs du samedi soir, pour me concentrer sur cette dernière année de thèse. Sachez que les peu de fois où je suis venu m'entraîner cette année (et jouer un match !), votre énergie couplée à notre cohésion m'ont redonné une certaine motivation qui s'essouffait peu à peu. Bravo pour votre saison, malgré les blessures. J'ai hâte de vous retrouver : « *Aviron Sottevillais* ».

Vient un moment plus personnel. Je tiens naturellement à exprimer tous les remerciements possibles et inimaginables, ainsi qu'une profonde reconnaissance envers mes parents, William et Florence. Merci pour le cadre de vie que vous m'avez toujours donné, me donnant le loisir d'aller où je souhaite et de faire ce que je veux, quasiment sans contrainte. Merci de votre amour et de votre soutien sans faille (malgré les résultats scolaires qui n'étaient pas toujours au rendez-vous ! Maintenant... que peut-on en penser ?). À toi aussi Gwendoline, ma grande sœur, évidemment, un immense merci. Tu as toujours été, toi l'intellectuelle de la famille, une source d'inspiration. Dans un esprit de saine compétition entre frère et sœur, ces éléments ont été des facteurs déterminants dans ma poursuite d'études universitaires (« *Elle a fait un master ? Ok... je ferais un doctorat* »). Merci ma sœur pour nos moments de complicité, pour nos rires, et aussi pour ton amour. Cet accomplissement, c'est grâce à vous. À l'écriture de ces lignes, j'ai aussi une pensée pour Jean, qui m'a appris à marcher, j'espère qu'aujourd'hui tu me vois courir.

Allons désormais sur le plus difficile. Selon un adage « *il y a les amis, il y a la famille, et puis il y a les amis qui deviennent la famille* ». C'est évidemment ton cas, Corentin, mon alter ego, mon frère. Ici les mots ne sont plus simplement dérisoires, ils sont inutiles. Merci pour tout, merci d'être là. Je crois que je ne peux dire mieux. C'est aussi ton cas Anaïs, toi qui partages ma vie depuis plus de 10 ans. Merci de ta compréhension durant ces années de thèse, merci de ton amour sans faille, merci pour la sérénité que tu m'apportes... à toi aussi merci d'être là. Il me faudrait une deuxième thèse pour vous dire tout ce que j'ai à vous dire, et relater tous nos souvenirs. Tous les deux, vous êtes à l'origine de chacun de mes succès.

Pour finir, bien conscient que cette dernière reconnaissance n'aura pas la portée escomptée, je tiens sincèrement à remercier Alex Turner, Matt Helders, Jamie Cook, Nick O'Malley et Andy Nicholson qui ont un jour eu la formidable idée de créer le groupe Arctic Monkeys. Indirectement, vous aussi vous m'accompagnez à chaque étape de ma vie.

... Vous voyez, c'était peut-être plus simple avec un « Merci ! » ?



---

# TABLE DES MATIERES<sup>1</sup>

---

<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE .....</b>	<b>17</b>
------------------------------------	-----------

<b>PARTIE 1 ~ CADRE D'ANALYSE THÉORIQUE ET DESIGN MÉTHODOLOGIQUE DE LA THÈSE SUR TRAVAUX .....</b>	<b>31</b>
--	-----------

<b>CHAPITRE 1 ~ CONSIDÉRATIONS THÉORIQUES : LES LOGIQUES INSTITUTIONNELLES COMME CADRE D'ANALYSE DE L'ENGAGEMENT SOCIAL DU SPORT PROFESSIONNEL FRANÇAIS .....</b>	<b>33</b>
---	-----------

<b>Introduction .....</b>	<b>33</b>
1. Les fondements de la théorie néo-institutionnelle en sociologie des organisations .....	34
1.1. Principes théoriques.....	34
1.2. Les concepts centraux de la TNI .....	38
2. Les LI : approche adaptée à l'analyse de l'hybridité organisationnelle .....	41
2.1. Genèse et influence des LI.....	41
2.2. D'un pluralisme vers une complexité institutionnelle : les facteurs d'hybridité.....	51
3. Le cadre néo-institutionnel appliqué au secteur du sport .....	57
3.1. Un prisme théorique adapté à l'analyse du secteur du sport .....	57
3.2. L'institutionnalisation progressive des SDES au sein du sport professionnel français.....	61
3.3. Recontextualisation, problématique et objectifs du travail de thèse .....	69

<b>CHAPITRE 2 ~ « ATTRAPE-MOI SI TU PEUX ! » PROPOSITION METHODOLOGIQUE DE CAPTURE DE LOGIQUES INSTITUTIONNELLES EN MATIERE D'ENGAGEMENT SOCIAL AU SEIN DU SPORT PROFESSIONNEL FRANÇAIS .....</b>	<b>73</b>
---	-----------

<b>Introduction .....</b>	<b>75</b>
1. Les logiques institutionnelles comme outil d'analyse du sport professionnel .....	76
1.1. Évolution de l'engagement social au sein du sport professionnel français .....	76
1.2. Méthodologie de recherche qualitative associée aux LI : l'intérêt des approches multi-modèles et multi-niveaux .....	78
2. Design de recherche pour capturer des LI : l'exemple des SDES du sport professionnel français.....	81
2.1. Caractériser l'hybridité et le changement institutionnel de l'engagement social du sport professionnel français .....	81
2.2. Analyser le rôle des SDES au sein du sport professionnel français au prisme des LI .....	89
3. Discussion et conclusion .....	92
3.1. Les apports d'une combinaison des approches multi-niveaux et multi-méthodes .....	92
3.2. Limites et perspectives .....	94

<b>PARTIE 2 ~ LES SDES DES CLUBS PROFESSIONNELS FRANÇAIS ANALYSÉES AU PRISME DES LOGIQUES INSTITUTIONNELLES .....</b>	<b>97</b>
---	-----------

---

<sup>1</sup> Cette table des matières n'intègre pas le troisième niveau de sous-section présent dans les différents chapitres.

## **CHAPITRE 3 ~ HYBRIDITE DES FORMES D'ENGAGEMENT SOCIÉTAL ET FINANCEMENT PUBLIC. L'EXEMPLE DU FOOTBALL PROFESSIONNEL FRANÇAIS ..... 99**

<b>Introduction .....</b>	<b>101</b>
1. Engagement sociétal et financement public du sport professionnel français .....	102
1.1. Un argument de légitimité du financement public... ..	102
1.2. ... mais à l'efficacité qui interroge .....	103
1.3. L'hybridité de l'engagement sociétal à l'épreuve de l'efficacité .....	105
2. Méthodologie.....	106
2.1. Délimitation du périmètre d'étude.....	106
2.2. Recueil des données.....	109
2.3. Analyse des données.....	110
3. Résultats.....	111
3.1. L'hybridation au service de l'opérationnalisation de l'engagement .....	114
4. Discussion.....	120
4.1. De nouvelles formes d'engagement : légitimité restaurée ou marque d'efficacité ?.....	120
4.2. La question de l'évaluation en suspens .....	121
4.3. Perspectives : l'utilité sociale comme potentiel de recherche .....	123

## **CHAPITRE 4 ~ LA RECONFIGURATION INSTITUTIONNELLE DE L'ENGAGEMENT SOCIAL AU SEIN DU SPORT PROFESSIONNEL FRANÇAIS : CONSEQUENCES ET DEFIS POUR L'ACTEUR PUBLIC ..... 125**

<b>Introduction .....</b>	<b>127</b>
1. Cadrage théorique et problématisation .....	128
1.1. L'institutionnalisation de l'ESS et de ses organisations par les politiques publiques.....	128
1.2. L'appropriation des SDES par le secteur du sport professionnel.....	129
1.3. Les LI comme cadre d'analyse de la reconfiguration de l'engagement .....	131
2. Méthodologie.....	133
2.1. Collecte des données .....	133
2.2. Analyse des données.....	136
3. Résultats.....	136
3.1. L'essoufflement progressif du dispositif des MIG.....	136
3.2. L'essor du dispositif des SDES pour suppléer aux limites de l'État .....	139
4. Discussion conclusive.....	143
4.1. Apports théoriques et pratiques .....	143
4.2. Perspectives de recherche.....	146

## **CHAPITRE 5 ~ UNRAVELLING THE INSTITUTIONAL LOGICS UNDERLYING FRENCH PROFESSIONAL SPORT CLUBS' RELATIONSHIPS WITH THEIR CHARITABLE FOUNDATIONS ..... 151**

<b>Introduction .....</b>	<b>153</b>
1. Theoretical framework .....	154
1.1. Institutional logics as a theoretical framework for analyzing the sport sector .....	154
1.2. Analyzing the role of CFs from an IL perspective .....	155
2. Methodology.....	157
2.1. Case selection .....	157
2.2. Data collection .....	158
2.3. Data analysis.....	159
3. Results: Rationales of the IL and associated practices.....	160
3.1. Primary common logics.....	160
3.2. Ancillary common logics.....	163
3.3. Particularist logics .....	165
4. Discussion.....	166
4.1. Contributions .....	166

4.2.	Conclusion, limits and perspectives .....	170
<b>PARTIE 3 ~ DISCUSSION CONCLUSIVE ET PERSPECTIVES .....</b>		<b>175</b>
1.	Contributions des études de la thèse .....	179
1.1.	Apports méthodologiques et théoriques associés aux études .....	179
1.2.	Contributions managériales : éclairer le rôle des SDES dans le sport professionnel français .....	185
1.3.	Des réflexions comme début de préconisations managériales .....	189
2.	Limites et perspectives de recherches associées.....	198
2.1.	Les limites.....	198
2.2.	Les perspectives de recherches.....	201
<b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....</b>		<b>207</b>
<b>TABLE DES ILLUSTRATIONS.....</b>		<b>239</b>



---

**VERS DE NOUVELLES STRATÉGIES  
D'ENGAGEMENT SOCIAL AU SEIN DU SPORT  
PROFESSIONNEL FRANÇAIS : UNE ANALYSE AU  
PRISME DES LOGIQUES INSTITUTIONNELLES**

---



---

## INTRODUCTION GÉNÉRALE

---

Vendredi 11 novembre 2016, le conseil d'administration de la Ligue de Football Professionnel (LFP) se réunit pour statuer sur sa nouvelle présidence. Cette fonction est en effet laissée vacante après la démission de Frédéric Thiriez annoncée au printemps, mettant un terme à 14 années à la tête de cette institution. Après la mise à l'écart de Raymond Domenech par l'assemblée générale de la LFP<sup>2</sup>, c'est finalement Nathalie Boy de la Tour, par ailleurs Directrice du Fondaction du Football<sup>3</sup> et membre du conseil d'administration d'OL Fondation, qui est élue Présidente. À la suite de cette élection, la ligue annonce son nouveau plan stratégique le 25 avril 2017, en exposant la feuille de route pour le football professionnel français pour le cycle 2017-2022. Une des grandes ambitions de la LFP est de rattraper son retard vis-à-vis de ses concurrents européens en améliorant notamment sa compétitivité autour d'un cercle vertueux pour les compétitions et les clubs qui les composent. De cette stratégie découlent cinq priorités identifiées dont une est de développer une stratégie de marque et de communication autour notamment de la définition et de la structuration d'un plan de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) ambitieux.

Cette annonce faite par la LFP s'accompagne immédiatement de plusieurs initiatives. Dans un premier temps figure le lancement de la brochure « Jouons-la collectif ! », recensant une partie des actions sociales effectuées par les clubs de Ligue 1 et de Ligue 2 lors de la saison 2016-2017. Selon les mots de la nouvelle Présidente, cette démarche a pour objectif de mettre en lumière l'engagement sociétal du football professionnel français, trop souvent réalisé dans l'ombre avec les associations et collectivités territoriales, et dont l'apport ne saurait se cantonner aux sphères sportives et économiques<sup>4</sup>. Fort de ce *reporting* social, la LFP lance, dans un second temps en 2018, son premier programme RSE en partenariat avec la Fondation Epic. Cette initiative a permis de financer l'association Simplon, visant à favoriser l'insertion professionnelle aux métiers du numérique pour les personnes en situation de difficultés sociales,

---

<sup>2</sup> <https://www.lequipe.fr/Football/Actualites/Nathalie-boy-de-la-tour-elue-presidente-de-la-lfp/748191>.

<sup>3</sup> Le Fondaction du Football est un fonds de dotation créé en 2008 dont la mission est dédiée à un football durable et responsable en œuvrant au travers d'actions de responsabilité sociale en complémentarité d'instances du football français (source : <https://www.fondactiondufootball.com/missions-et-objectifs>)

<sup>4</sup> Source : Édito de la brochure « Jouons-la Collectif ! », édition 2016-2017, par Nathalie Boy de la Tour.

grâce aux buts marqués par les clubs à chaque journée de Ligue 1 et de Ligue 2<sup>5</sup>. La LFP n'est, par ailleurs, pas la seule ligue à avoir fait de la RSE une de ses priorités. La Ligue Nationale de Rugby (LNR) a, dans le même temps, inscrit, au sein de son plan stratégique 2016-2023, le renforcement de son engagement social au cœur d'un de ses piliers.

Ce contexte marque un tournant stratégique de la part des institutions sportives professionnelles qui décident d'affirmer et de communiquer de plus en plus leur engagement social. Pourquoi ? Plusieurs raisons semblent en être à l'origine. Une des principales réside dans la mondialisation et la médiatisation de scandales éthiques sportifs au sein de la société. À ce sujet, des souvenirs apparaissent pour chacun d'entre nous : le « coup de tête » de Zinedine Zidane une sombre soirée de finale de Coupe du Monde 2006, l'histoire du bus de Knysna en Coupe du Monde 2010, les révélations de dopage de Lance Armstrong en 2012, les paris truqués des frères Karabatic en 2012, l'affaire du *Fifagate* en 2015 et tant d'autres. Ces dérives mettent à mal les présupposées valeurs sociales et le rôle sociétal conféré au sport, y compris dans sa dimension professionnelle, que nombre d'institutions, comme le Conseil Européen (2000) et la Commission Européenne (2007), reconnaissent comme fondant la spécificité de ce secteur. De plus, ces transgressions ont conduit le législateur français à promulgué ces dernières années des lois visant tantôt à renforcer tantôt à préserver l'éthique du sport<sup>6</sup>.

Dans la littérature, de nombreuses recherches ont justifié l'émergence de pratiques de RSE au sein du sport professionnel à la suite de manquements éthiques de la part d'organisations sportives ou de leurs athlètes (Godfrey, 2009 ; Lelore, 2011). Ces externalités négatives ont été qualifiées par DeCelles et al. (2007), cités par Godfrey (2009, p. 709), d'« ethical blowbacks » désignant des « *réactions négatives contre les entreprises basées sur l'éthique de leurs pratiques ou sur les conséquences de leurs opérations commerciales* ». C'est dans un contexte de multiplication de ces manquements à l'éthique que certaines institutions sportives, à l'instar de la LFP et de la LNR, mais également de clubs professionnels, ont commencé à inscrire la RSE à leur agenda stratégique, mettant désormais en lumière les actions menées dans le cadre de leur engagement social.

---

<sup>5</sup> Sur la saison de lancement, le programme « Révétons nos talents ! » a permis de récolter 108 000 euros grâce aux buts marqués depuis la 20<sup>ème</sup> journée de Ligue 1 et Ligue 2. Cette somme a représenté 17 700 heures de formation pour l'association Simplon.

<sup>6</sup> Loi n°2012-158 du 1<sup>er</sup> février 2012 visant à renforcer l'éthique du sport et les droits des sportifs et loi n°2017-261 du 1<sup>er</sup> mars 2017 visant à préserver l'éthique du sport, à renforcer la régulation et la transparence du sport professionnel et à améliorer la compétitivité des clubs.

## *L'instrumentalisation des pratiques de RSE et d'engagement social dans le sport professionnel*

Depuis une dizaine d'années, la RSE a gagné en popularité. Ce concept fait désormais partie du langage courant tant chez les dirigeants d'organisations sportives qu'à travers son incursion dans de multiples travaux académiques, notamment au sein du sport professionnel (Anagnostopoulos et Shilbury, 2013 ; Anagnostopoulos et al., 2014 ; Anagnostopoulos et al., 2024 ; François et Boucher, 2023 ; Walzel et al., 2018). La RSE renvoie à « *la contribution des organisations au développement durable [se traduisant] par la volonté de l'organisation d'assumer la responsabilité des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement et d'en rendre compte* » (ISO, 2010). Ce concept a émergé aux États-Unis dans le milieu des années 1950 et a d'abord été défini comme l'obligation morale des hommes d'affaires à agir en conformité avec les attentes de la société (Bowen, 1953). Pendant longtemps critiquée, la RSE a par la suite fait l'objet de développements conceptuels au cours des années 1980-1990, avant de s'institutionnaliser progressivement comme une norme managériale (François et Boucher, 2023). Dans la mesure où le sport constitue un cadre de recherche idéal à l'exploration des concepts managériaux (Godfrey, 2009 ; Wolfe et al., 2005), la RSE a commencé à susciter l'intérêt des chercheurs en management du sport au milieu des années 2000 (Babiak et Wolfe, 2006, 2009). Si la responsabilité sociale a d'abord été mobilisée pour étudier le sport professionnel dans le contexte nord-américain puis anglo-saxon, celle-ci tend à se développer en Europe (Zeimers et al., 2019) notamment dans le sport professionnel français (François, 2012 ; François et Bayle, 2014 ; François et Boucher, 2023).

Le sport est un secteur d'activité qui joue, en effet, un rôle essentiel dans la réponse à de nombreux enjeux sociétaux (Bayle et al., 2011). Smith et Westerbeek (2007, p. 48), soutiennent d'ailleurs qu'il constitue un vecteur naturel de responsabilité sociale dans la mesure où le sport est « *exclusivement positionné afin d'influencer la société en général et la communauté en particulier. En d'autres termes, les organisations sportives sont déjà implicitement intriquées dans la société, une caractéristique intrinsèque que n'ont les entreprises que dans une faible mesure* »<sup>7</sup>. Ainsi, le sport semble présenter des caractéristiques singulières faisant de cet objet, y compris dans sa dimension professionnelle, un levier d'action propice à la RSE (Babiak et Wolfe, 2009). Toutefois, certains auteurs contestent cette vision du secteur comme vecteur

---

<sup>7</sup> L'ensemble des passages cités dans le cadre de cette thèse et issus de productions écrites en anglais ont été traduits par l'auteur.

naturel de responsabilité sociale. Ces derniers critiquent l'instrumentalisation des initiatives RSE, que ce soit par les organisations privées au travers du sport (Levermore, 2010, 2013) ou par les organisations sportives elles-mêmes (Bayle et al., 2011 ; François et Bayle, 2014). De plus cette instrumentalisation de la RSE, tant dans sa pratique que dans les outils permettant son encadrement, peut prendre des formes variables selon les pays et les contextes culturels dans lesquels elle s'applique (Sizoo, 2008).

Dans ce cadre, Matten et Moon (2008), offrent un cadre d'analyse comparative internationale en matière de RSE. Celui-ci permet de saisir les déterminants des différentes formes de pratiques de responsabilité sociale selon les caractéristiques des contextes institutionnels aux États-Unis et en Europe. Ces auteurs ont, dans un premier temps, identifié une forme de RSE « explicite » aux États-Unis, appréhendée comme « *des programmes et stratégies volontaires d'entreprises qui combinent valeur sociale et valeur commerciale et abordent des questions perçues comme faisant partie de la responsabilité sociale de l'entreprise* » (Matten et Moon, 2008, p. 409). Puis, dans un deuxième temps, ils ont décelé une forme davantage « implicite » de RSE en Europe, définie comme « *des valeurs, normes, règles qui se traduisent par des exigences (obligatoires et coutumières) pour les entreprises de traiter les questions relatives aux parties prenantes et qui définissent les obligations appropriées des acteurs de l'entreprise en termes collectifs plutôt qu'individuels* » (Matten et Moon, 2008, p. 409). Ce cadre d'analyse implicite-explicite ayant déjà fait l'objet d'applications dans le sport professionnel, semble pertinent pour analyser la diversité des formes de pratiques de RSE dans une perspective de comparaison internationale (Boucher et al., 2025 ; François et al., 2019 ; François et Boucher 2023). De plus, celui-ci permet d'analyser l'évolution des formes d'engagement social, passant de pratiques implicites, à des formes davantage explicites, particulièrement d'actualité et d'intérêt dans le cas du sport professionnel français (François et Boucher, 2018).

### *Le sport professionnel français : un engagement social de plus en plus affirmé*

Pendant longtemps, le caractère socialement responsable des ligues et des clubs professionnels français était implicite (François et al., 2019 ; François et Boucher, 2018). L'héritage associatif historique de ces organisations a en effet servi durant des décennies de justification à leurs dimensions sociales (François, 2012 ; François et Bayle, 2014). En effet, l'association, seul statut autorisé pour les clubs jusqu'à la loi Mazeaud de 1975, est une organisation à but non lucratif. Visant un bénéfice social, elle est, par essence, également considérée comme adaptée

aux missions de services publics (Archambault, 2017). La professionnalisation croissante du secteur a entraîné l'obligation pour les clubs de créer des sociétés commerciales à partir de certains seuils économiques<sup>8</sup>, ne faisant de l'association plus qu'un simple « support » (Dermit-Richard, 2013). Malgré cela, la logique associative reste très présente et se retrouve régulièrement dans les actions socio-éducatives réalisées par les clubs, particulièrement dans la gestion des équipes de jeunes (François et Boucher, 2018 ; Lelore, 2011). Cependant, cette logique associative couplée à la proximité entre sphère professionnelle et amateur ne saurait à elle-seule justifier le caractère implicite de l'engagement social du sport professionnel français. Le dispositif des Missions d'Intérêt Général (MIG), introduit par les lois Buffet de 1999 et 2000, semble en effet particulièrement adapté à la définition des formes implicites de RSE (François et al., 2019). Ce cadre impose aux clubs professionnels la réalisation d'actions sociales dans certaines thématiques dressées par les pouvoirs publics en contrepartie du versement de subventions<sup>9</sup>. Les MIG ont, par ailleurs, régulièrement servi d'arguments de la part des dirigeants de clubs pour justifier le caractère socialement responsable de leur engagement sur leurs territoires et au sein de leurs communautés (François, 2012 ; François et Bayle 2014).

Toutefois, la fin des années 2000 et le début des années 2010 marquent un changement dans la manière dont les organisations sportives des pratiques sportives les plus professionnalisées abordent la question de leur engagement social, apparaissant désormais de façon plus explicite (François et Boucher, 2018). Ce constat va par ailleurs dans le sens de la dynamique dressée par Matten et Moon (2008, p. 415) s'interrogeant « *pourquoi et comment la RSE explicite était en train de s'étendre à l'Europe* ». Dans cette idée, François et al. (2019) ont réalisé un comparatif des pratiques de RSE au sein des championnats professionnels de football et de rugby en France et au Royaume-Uni afin d'analyser leur mise en œuvre et leur communication. Les résultats de cette étude mettent en exergue des différences prononcées entre les deux contextes institutionnels et culturels, qui tendent néanmoins à converger au sujet des pratiques de responsabilité sociale, allant vers des formes de plus en plus explicites. Ainsi, comme évoqué en préambule de cette introduction, les institutions sportives françaises développent et mettent

---

<sup>8</sup> Un club est dans l'obligation de créer une société commerciale lorsque les montants annuels fixés dépassent 1,2 millions d'euros de recettes perçues et 800 000 euros de rémunérations versées au cours des trois derniers exercices. (Source : Code du Sport, Article R. 122-1).

<sup>9</sup> Aujourd'hui codifiée dans le Code du Sport (Articles 113-1 et 113-2), les MIG prévoient des subventions limitées à 2,3 millions d'euros par an. Celles-ci doivent être ciblées dans les domaines de la formation, l'insertion scolaire ou professionnelle, l'éducation, l'intégration ou la cohésion sociale ainsi que la mise en œuvre d'actions visant à l'amélioration de la sécurité du public dans les enceintes sportives.

d'avantage en lumière leurs premiers programmes RSE, notamment au travers de véhicules juridiques dédiés. Prédominants dans le contexte anglo-saxon et prenant la forme de *community sports trusts* (Walters, 2009) ou encore plus globalement de *charitable foundations* (Anagnostopoulos et al., 2024), ces organisations se sont exportées dans le contexte sportif professionnel français, que les clubs utilisent de plus en plus pour externaliser leurs stratégies d'engagement social (Boucher et al., 2025 ; François et al., 2019 ; François et Boucher, 2018). Dans le cadre de cette thèse, ces outils sont dénommés sous l'appellation de Structures Dédiées à l'Engagement Social (SDES).

*Les SDES : de « nouveaux » outils d'engagement social pour les clubs professionnels français*

La création de SDES pour porter et développer les initiatives RSE s'inscrit dans le contexte de nouveaux modèles d'engagement qui se sont progressivement institutionnalisés au sein du sport professionnel anglo-saxon et nord-américain (Cobourn et Frawley, 2017). Zeimers et al. (2019, p. 127) témoignent que la création de ce type de structures « reflète une tendance de plus en plus forte dans la mise en œuvre de la RSE, non seulement dans le cas du football, mais aussi dans de nombreuses équipes professionnelles dans le contexte nord-américain ». Aussi, cette dynamique tend à s'implanter et à se diffuser en Europe sous différentes formes organisationnelles notamment la fondation d'entreprise et le fonds de dotation (Boucher et al., 2025 ; Meynet, 2012). Au sein du sport professionnel français, les SDES constituent des outils marqueurs de cette nouvelle forme d'engagement social plus explicite (François et Boucher, 2018). À l'issue de la saison 2016-2017, la LFP dressait, dans sa brochure « Jouons-là collectif ! », un premier panorama de douze SDES répertoriées dans le football professionnel. Plus globalement, à la fin de l'année 2024, le dernier recensement effectué faisait état de 57 SDES créées par 51 clubs professionnels issus de cinq sports collectifs majeurs en France (basketball, football, handball, hockey sur glace et rugby) (Tableau 1).

Sport	Club	Année de création		Sport	Club	Année de création	
		Fondation d'entreprise	Fonds de dotation			Fondation d'entreprise	Fonds de dotation
Football	AJ Auxerre	-	2021	Rugby (suite)	Stade Mont-de-Marsan	-	2019
	RC Lens	-	2021		USAP	-	2019
	FC Annecy	-	2021		Biarritz Olympique	-	2017
	Lille OSC	-	2020		FC Grenoble Rugby	-	2016
	Quevilly Rouen Métropole	-	2020		Montpellier HR	-	2012
	FC Nantes	2020	2020	Hockey sur glace	Spartiates de Marseille		2024
	Girondins Bordeaux	-	2019		Étoile Noire Strasbourg	-	2022
	OGC Nice	-	2018		Rapace de Gap	-	2022
	SCO Angers	2017	2018		Aigles de Nice	-	2021
	Olympique de Marseille	2017	2010		Brûleurs de Loups de Grenoble	-	2020
	SM Caen	-	2016		Scorpions de Mulhouse	-	2019
	Montpellier HSC	-	2013		Rouen Hockey Élite	-	2018
	Toulouse FC	2010	2021		Basketball	Poitiers Basket 86	-
	Olympique Lyonnais	2007	2009	Paris Basketball		-	2024
	Paris Saint Germain	2000	2013	Antibes Sharks		-	2023
Rugby	Colomiers Rugby	-	2023	ALM Evreux		-	2023
	Lou Rugby	-	2023	JL Bourg		-	2022
	Stade Rochelais	-	2023	Cholet Basket		-	2019
	Soyaux Angoulême XV	-	2023	UJAP Quimper	-	2018	
	Section Paloise	-	2021	Élan Chalon	-	2016	
	Stade Français Paris	-	2021	Handball	Limoges Handball	-	2023
	Racing Club Toulon	-	2020		JS Cherbourg	-	2020
	Stade Toulousain	-	2020		Montpellier Handball	-	2015
	Bordeaux-Bègles	-	2020		Sélestat Alsace Handball	-	2013
	Aviron Bayonnais	-	2019		Chambéry SH	-	2011
Oyonnax Rugby	-	2019					

**Tableau 1 : Panorama des fondations d'entreprise et des fonds de dotation dans le sport professionnel français recensés à la fin décembre 2024, tiré et adapté de Boucher et al. (2025).**

Le phénomène de multiplication des SDES concerne trois statuts juridiques qui se distinguent dans le secteur : l'association d'intérêt général, la fondation d'entreprise et le fonds de dotation. Dans cette thèse, nous nous focalisons seulement sur les formes de la fondation d'entreprise et du fonds de dotation qui s'avèrent être des outils plébiscités par les clubs professionnels (Boucher et al., 2025 ; François et Boucher, 2018) à la différence de l'association d'intérêt général ne concernant que très peu de clubs. Ces structures se différencient quant à leurs conditions de créations, leurs modalités de gouvernance, le montant et la nature des ressources affectées, mais disposent toutefois du même objet statutaire (Amblard, 2015). Elles constituent, en effet, des personnes morales de droit privé à but non lucratif, et doivent poursuivre une mission d'intérêt général ou soutenir une œuvre d'intérêt général. Ce sont ces derniers critères qui les rendent par ailleurs éligibles au dispositif fiscal du mécénat ce qui permet de faire bénéficier à leurs financeurs de réductions d'impôts. Toutefois, les fondations d'entreprise et fonds de dotation ont connu un développement tardif en France (Observatoire de la philanthropie, 2023), certains auteurs s'interrogeant même sur la raison d'un nombre si peu important de fondations (Archambault, 2003). Leur essor semble s'inscrire dans le développement du courant de la philanthropie et du concept de RSE depuis une quinzaine d'années (Cournac, 2019 ; Frumkin et al., 2020), dont le sport professionnel ne fait pas exception.

#### *De l'intérêt d'étudier le phénomène de multiplication des SDES dans le sport professionnel*

Si les SDES sont considérées comme le principal mécanisme de mise en œuvre d'une stratégie RSE dans le contexte sportif anglo-saxon (Anagnostopoulos et al., 2024), elles tendent également à devenir une norme à laquelle les organisations sportives professionnelles peuvent difficilement se soustraire en France (François et Boucher, 2018). Par conséquent, les SDES constituent des objets d'étude particulièrement intéressants à analyser, justifiant l'intérêt de cette thèse sur travaux. En effet, ce changement de formes dans le secteur soulève certaines interrogations dans le sport professionnel français, et ce, à plusieurs titres.

Dans un premier temps, ce phénomène constitue une innovation organisationnelle dans le secteur. Modèles historiquement délaissés en France, les fondations d'entreprises et dans une moindre mesure le fonds de dotation, eu égard à son caractère récent, ont été importés du modèle anglo-saxon. Le fonds de dotation, dont l'institutionnalisation en 2008 dans le droit français est la plus récente comparé à la fondation d'entreprise, statut intronisé en 1987, y

apparaît la forme la plus prisée par les clubs professionnels. Jusqu'ici porté par les clubs eux-mêmes à travers leurs sociétés commerciales ou leurs associations supports afin de répondre au dispositif des MIG, l'engagement social semble donc être aujourd'hui externalisé *via* des outils dédiés. Dans ce contexte, la prolifération des SDES semble traduire d'un « *recul de l'État par rapport à sa mission traditionnelle de délivrance de services publics, ouvrant ainsi la voie à des formes plus explicites de RSE* » (François et al., 2019, p. 30). Cette thèse interroge ainsi le financement public du sport professionnel car les SDES constituent un nouveau « dispositif » d'engagement social qui se juxtapose dans le secteur à un dispositif déjà existant, celui des MIG. Ces dispositifs mobilisent, en effet, tous les deux des fonds publics : subventions directes dans le cadre des MIG et indirectes dans le cadre des SDES à travers le mécanisme fiscal du mécénat ouvrant le droit à des réductions d'impôts pour les financeurs de ces structures. Or, ce contexte laisse planer un risque de double financement des pouvoirs publics pour les mêmes causes d'intérêt général dans le sport professionnel français. Enfin, si la multiplication de ces structures soulève l'hypothèse d'un abandon progressif de la sphère publique sur ses prérogatives au sein du secteur, ce phénomène pourrait également modifier la façon dont est traité l'intérêt général dans le sport professionnel français (François et Boucher, 2018).

Compte tenu de leur essor au sein du sport professionnel, la diffusion des SDES interroge, dans un second temps, les raisons de l'appropriation par les clubs de ce type de structures. Jusqu'ici, les clubs sont des organisations qui doivent répondre à différentes logiques, tant sportives, commerciales que sociales (Bertheussen et Solberg, 2022 ; Jacobsen, 2023 ; Robertson et al., 2023). Or, l'arrivée des SDES a créé un espace inter-organisationnel entre le club et sa fondation d'entreprise et/ou son fonds de dotation dans lequel se noue une relation « institutionnalisée » entre les deux entités (Anagnostopoulos et Winand, 2019 ; Anagnostopoulos et al., 2024)<sup>10</sup>. Cette relation tend, ainsi, à complexifier davantage la compréhension de l'engagement social ainsi que des raisons sous-jacentes à cet engagement. En outre, les SDES constituent des organisations à but non lucratif devant répondre à différentes logiques dans la mesure où elles réinterrogent les frontières entre le secteur public, privé à but lucratif et communautaire (Billis, 2010 ; Doherty et al., 2014 ; McMullin and Skelcher, 2018 ; Skelcher and Smith, 2015). Dès lors, outre la question des déterminants de création des SDES par les clubs professionnels, se pose la question du rôle et des fonctions conférés par le club à ces nouveaux outils.

---

<sup>10</sup> Dans les articles cités, les auteurs parlent aussi bien de relation « institutionnelle » que de relation « institutionnalisée ». Nous utilisons ces deux termes de manière interchangeable dans cette thèse.

## *Problématisation du travail de recherche et structuration de la thèse*

La diffusion des SDES est en réalité concomitante à l'institutionnalisation du champ de l'économie sociale et solidaire (ESS), auquel ces organisations appartiennent par leurs statuts et leurs finalités. Ce pan de l'économie, aussi appelé « Tiers Secteur », s'articule autour de trois pôles qui empruntent des logiques de fonctionnement au marché, à l'État ou à la société civile (Eme, 1996 ; Eme et Laville, 1999 ; Laville, 2005). Dans cette perspective, les organisations issues de l'ESS sont considérées comme polyvalentes, hybrides et comportant des dimensions sociales, politiques et économiques en leur sein (Château-Terrisse, 2012). Cette hybridité trahit la présence de plusieurs logiques, au sein de l'organisation ou au travers de ses pratiques (Battilana et Dorado, 2010 ; Dunn et Jones, 2010 ; Goodrick et Reay, 2011), qui caractérise un pluralisme institutionnel auquel sont soumis les fondations d'entreprise et les fonds de dotation. De plus, la diffusion progressive des SDES au sein du sport professionnel français entraîne des changements institutionnels que l'approche des logiques institutionnelles (LI) pourrait permettre d'éclairer. Issues de la théorie néo-institutionnelle (TNI), les LI permettent en effet de comprendre les objectifs et les principes des organisations, dans la mesure où elles influencent leurs stratégies et leurs pratiques (Pache et Thornton, 2021 ; Thornton et Ocasio, 1999).

Les liens entre clubs et SDES constituent des sujets de recherches plus que jamais d'actualité (Anagnostopoulos et Shilbury, 2013 ; Anagnostopoulos et al., 2014 ; Anagnostopoulos et al., 2024 ; Boucher et al., 2025 ; Cobourn et Frawley, 2017 ; Zeimers et al., 2019). Ainsi, à l'aune des interrogations soulevées par le phénomène de multiplication des SDES présenté en amont, cette thèse sur travaux vise à **analyser la reconfiguration institutionnelle de l'engagement social du sport professionnel français au prisme des LI**. Pour parvenir à cet objectif nous présentons l'articulation de notre travail de recherche à travers une vision synoptique des chapitres composant cette thèse (Figure 1).

Ainsi, la **première partie** du manuscrit présente le **chapitre 1** qui expose le cadre d'analyse théorique utilisé pour la thèse. Celui-ci revient sur les fondements du courant néo-institutionnel nous ayant conduits à adopter l'approche des LI comme cadre d'analyse de notre recherche. Puis, après avoir présenté comment cette approche des LI a été mobilisée dans les recherches portant sur le sport, nous reviendrons sur l'institutionnalisation progressive des SDES dans le

secteur. Ce second temps nous permettra d'aboutir à la formalisation de la problématique du travail de thèse, débouchant sur les objectifs qui lui sont associés.

Ensuite, le **chapitre 2**, constitue l'article méthodologique de cette thèse sur travaux et présente les différentes études menées au cours de notre recherche et leur articulation. Ce design méthodologique a été élaboré en prenant en considération les recommandations d'auteurs s'étant déjà intéressés à l'identification de LI par l'intermédiaire de méthodes qualitatives (Reay et Jones, 2016 ; Thornton et al., 2012). Ainsi, ce chapitre expose les trois études composant la seconde partie de notre thèse. Pensées de manière séquentielle et encadrée, ces études permettent *in fine* de capturer les LI à l'œuvre au sein de l'engagement social du sport professionnel français. Pour ce faire, une approche multi-modèles (*pattern matching* et *pattern inducing* d'après Reay et Jones (2016)) et multi-niveaux au sein de la matrice interinstitutionnelle de Thornton et al. (2012) a été pensée afin d'étudier le phénomène d'adoption des SDES dans sa globalité. Tout au long de cet article, l'accent est mis sur le processus de séquençage permettant de révéler la construction globale du design de recherche en insistant notamment sur les liens existants entre chaque étude, permettant le passage de l'une à l'autre, tout en précisant leur caractère interdépendant.

La **deuxième partie** du manuscrit englobe les trois études de cette thèse sur travaux au travers des chapitre 3 à 5. Ainsi, le **chapitre 3** aborde la question du processus d'hybridation de l'engagement social du sport professionnel français. Cette première étude s'inscrit dans une démarche exploratoire qui constitue le point de départ de notre travail de recherche. Celui-ci vise dans un premier temps à analyser les clubs de football professionnel ayant fait le choix de se doter d'au moins une SDES (fondations d'entreprise et/ou fonds de dotation) dans le cadre de leur stratégie d'engagement social. En s'appuyant sur des concepts clés issus du cadre du nouveau management public, le principal apport de cet article réside dans la caractérisation de l'hybridité à l'œuvre au sein du couple club-SDES à travers quatre dimensions identifiées : la gouvernance, les actions réalisées, ainsi que les ressources mobilisées et l'évaluation portée. Ces quatre dimensions d'analyse sont réutilisées dans les deux études suivantes. Dans cette recherche, la question de l'efficacité des SDES ainsi que celle de la justification mais également du contrôle des aides publiques octroyées dans le cadre de l'engagement social des clubs sont abordées. Bien que constituant une obligation légale, la question de l'évaluation de l'engagement social ne semble, sauf exception, que peu explorée par les clubs professionnels et leurs SDES.

Le **chapitre 4** interroge, à la suite des premiers résultats, le phénomène de multiplication des SDES sous l'angle de l'action publique. L'hybridité mise en évidence dans la première étude a permis de montrer la pertinence de l'approche des LI pour analyser le changement institutionnel à l'œuvre au sein du sport professionnel et à la façon dont les clubs s'engagent *via* leurs SDES. Ici, l'accent est mis sur la reconfiguration de l'engagement social du sport professionnel français et les conséquences et défis que la diffusion de ces structures dédiées impose à l'action publique. Cette étude est ainsi l'occasion d'analyser les LI à l'œuvre au sein de deux dispositifs d'engagement social (les MIG et les SDES). Si la précédente étude ne se focalisait que sur le niveau organisationnel, cette deuxième étude se situe à l'interrelation cette fois du niveau sociétal et du champ de la matrice interinstitutionnelle (Thornton et al., 2012) et utilise la technique du *pattern matching* (Reay et Jones, 2016). Les résultats mettent en exergue, dans un premier temps, l'essoufflement progressif du premier dispositif, les MIG, caractérisé par la remise en cause de la centralité de la logique publique. Dans un second temps, ils démontrent l'essor des SDES, combinant plusieurs LI, laissant cependant apparaître des failles en matière d'action publique. Cette étude invite à s'interroger sur une potentielle rénovation du modèle d'engagement social du sport professionnel français. Outre le délitement progressif d'une centralité de la logique publique, confiée de plus en plus à des organisations privées issues du Tiers Secteur, la juxtaposition des MIG aux côtés des SDES questionne la cohérence des pouvoirs publics, quant au financement et au contrôle de ces dispositifs. Au final, cette étude incite à s'intéresser aux rôles des SDES de manière plus fine afin de décrypter leur(s) rôle(s) pour les clubs professionnels qui les créent.

Enfin, le **chapitre 5**, constitue la dernière étude de la thèse. Celle-ci se positionne, cette fois, à l'interrelation du champ et de l'organisation de la matrice interinstitutionnelle de Thornton et al. (2012). L'objectif est ici de capturer de manière inductive les LI s'exerçant au sein des SDES retenues dans notre échantillon, en analysant leurs pratiques organisationnelles. Pour cela, nous avons procédé à la réalisation d'études de cas multiples (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 2018). Nous avons récolté des données de sources primaires, sous la forme d'entretiens semi-directifs, et de sources secondaires en nous procurant des documents relatifs aux SDES de sept clubs sportifs professionnels. Pour analyser ces données, cette étude s'inspire de la technique du *pattern inducing* (Reay et Jones, 2016), afin de se laisser guider par les pratiques organisationnelles et identifier les logiques à l'œuvre. Cette recherche a permis d'établir un référentiel de LI hiérarchisées selon leur fréquence d'apparition et catégorisées en trois sous-ensembles sur la

base des pratiques analysées : les logiques primaires communes, les logiques communes auxiliaires et les logiques particularistes. La typologie dressée permet de remonter aux ordres d'origine des LI, aspect souvent délaissé dans la littérature, afin de déterminer le rôle institutionnel des SDES pour leurs clubs fondateurs. Enfin, cette dernière étude ouvre certaines perspectives de recherche, questionnant notamment l'existence d'un lien entre le rôle institutionnel des SDES et le business model de leurs clubs.

Enfin, nous finissons cette thèse par une discussion conclusive dressant également les limites et les perspectives de recherches. Ce moment est l'occasion de mettre en relation les différentes implications théoriques et managériales liées aux études menées afin d'établir les différents apports de cette thèse. Cette partie permet également de faire le lien entre les limites relatives à notre recherche. Pour finir, ce dernier temps propose différentes perspectives. En premier lieu, nous développons la théorie des conventions comme une théorie complémentaire à l'approche des LI, à même de poursuivre l'exploration et l'analyse des SDES au niveau des individus qui y interagissent. Puis, dans un second temps, nous introduisons la notion d'utilité sociale comme un prolongement conceptuel potentiel de la RSE et de l'engagement social qui s'en réclame. En effet, en appartenant au secteur de l'ESS, les SDES doivent, en plus de leurs prérogatives d'intérêt général, répondre à une utilité sociale qui constitue une notion centrale du Tiers Secteur, inhérente à ces structures, et particulièrement d'intérêt dans le secteur du sport professionnel.

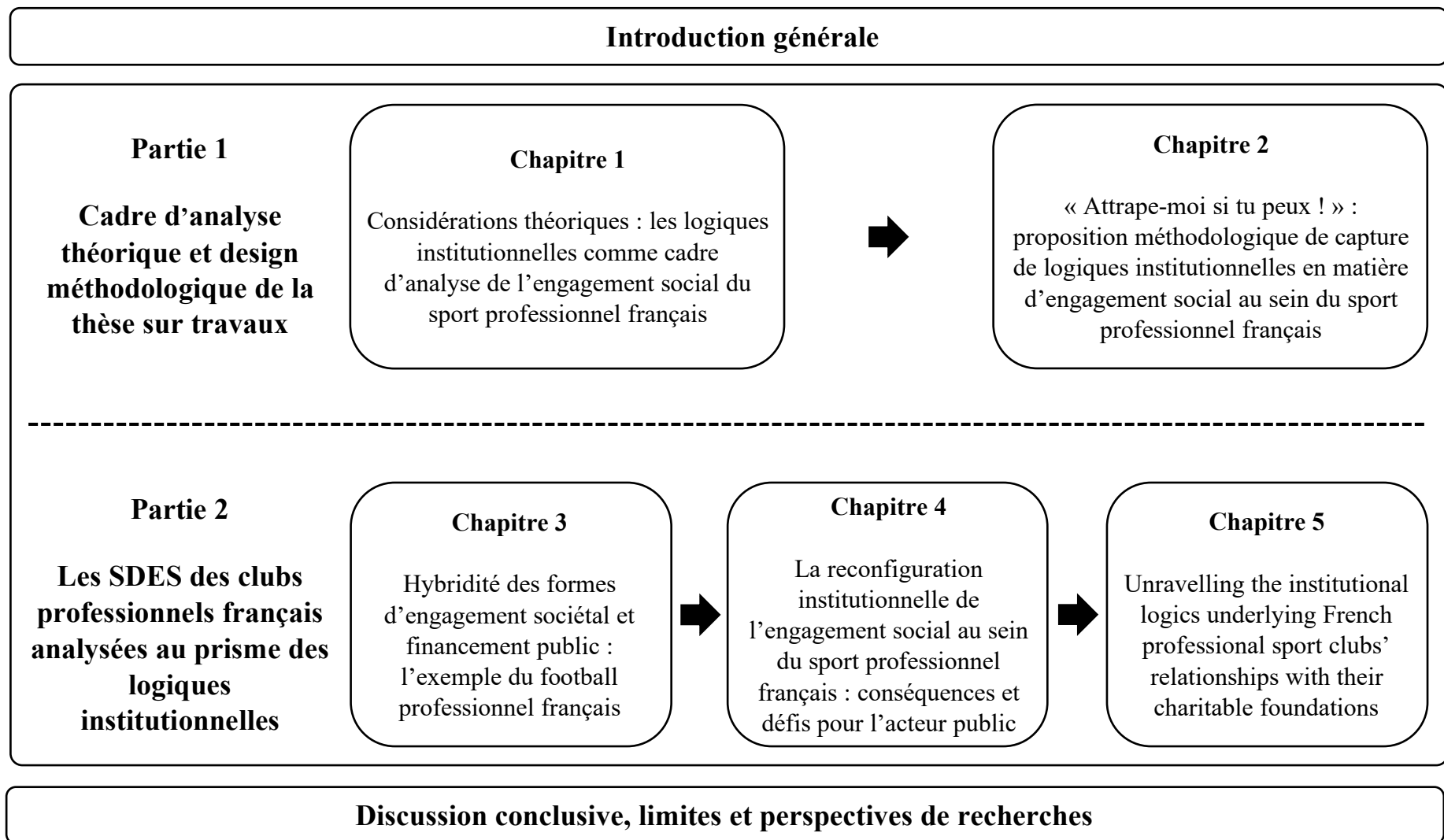


Figure 1 : Structuration du manuscrit de thèse.

---

**PARTIE 1 ~ CADRE D'ANALYSE THÉORIQUE  
ET DESIGN MÉTHODOLOGIQUE DE LA THÈSE  
SUR TRAVAUX**

---



---

# CHAPITRE 1 ~ CONSIDÉRATIONS THÉORIQUES : LES LOGIQUES INSTITUTIONNELLES COMME CADRE D'ANALYSE DE L'ENGAGEMENT SOCIAL DU SPORT PROFESSIONNEL FRANÇAIS

---

## Introduction

Ce travail de thèse et les études qui la composent mobilisent le cadre de la théorie néo-institutionnelle (TNI). Plus précisément, nous mobilisons l'approche des logiques institutionnelles (LI) afin d'analyser les SDES des clubs au sein du sport professionnel français. La TNI est un courant devenu ces dernières années prédominant en théorie des organisations et dans le champ du management stratégique (Daudigeos, 2019 ; Greenwood et al., 2017). Elle vise à expliquer les actions des organisations dans leur environnement institutionnel au travers de la culture et de la cognition collective (DiMaggio, 1997). Les racines de la TNI remontent aux travaux de Selznick (1949, 1957) considérés aujourd'hui comme faisant partie de « l'ancien institutionnalisme », puis à ceux de Meyer et Rowan (1977) apportant avec ceux de DiMaggio et Powell (1983) les fondements du « nouvel institutionnalisme », un des courants au sein des théories des organisations (Ben Slimane, 2019 ; Greenwood et Meyer, 2008).

Les LI, quant à elles, constituent une approche stratégique du cadre de la TNI désormais privilégié par les chercheurs européens et nord-américains (Lounsbury et Boxenbaum, 2013). Connaissant une popularité croissante depuis les années 1990 (Reay et Jones, 2016), jusqu'à devenir un « *buzz word* » à la fin des années 2000 (Thornton et Ocasio, 2008), les LI permettent aux chercheurs de naviguer dans la complexité des études sur différents domaines qu'ils soient stables, dynamiques ou émergents (Cai et Mountford, 2022). Puisqu'elles façonnent les comportements et les stratégies des organisations en donnant un sens et de la valeur à leurs pratiques organisationnelles (Thornton et Ocasio, 1999 ; Thornton et Ocasio, 2008 ; Thornton et al., 2012), de nombreux chercheurs les ont mobilisées pour définir le contenu et la signification des institutions (Cai et Mountford, 2022).

Ce chapitre théorique vise donc à explorer le cadre théorique utilisé tout au long de nos travaux. La première partie revient sur les fondements de la TNI (1) en présentant succinctement ses principes fondamentaux (1.1) et les concepts centraux que sont la légitimité et les formes d'isomorphismes (1.2). La deuxième partie se concentre, quant à elle, sur l'approche des LI, qui constitue le cadre d'analyse théorique des différentes études composant cette thèse. La présentation des LI, depuis leur élaboration (2.1) s'intéresse de manière plus précise au pluralisme et à la complexité institutionnelle, concepts abordés comme des facteurs à l'origine de l'hybridité organisationnelle (2.2). Enfin, la troisième partie présente le cadre de la TNI et des LI appliquées au sport. Après avoir rappelé les liens entre ce prisme théorique, ses concepts et notre secteur d'étude (3.1), nous aborderons l'institutionnalisation progressive des SDES au sein du sport professionnel français et les conséquences qui en découlent (3.2)<sup>11</sup>. Nous terminerons enfin sur une recontextualisation du travail de thèse en présentant la problématique et les objectifs associés (3.3).

## **1. Les fondements de la théorie néo-institutionnelle en sociologie des organisations**

### 1.1. Principes théoriques

#### *1.1.1. L'origine du néo-institutionnalisme*

La théorie néo-institutionnelle (TNI) émerge à la fin du 20<sup>ème</sup> siècle. Elle tire son origine de la notion d'institutions et du courant qualifié aujourd'hui « d'ancien institutionnalisme », porté par les travaux précurseurs de Philip Selznick (1949, 1957), dont certains lui accordent la paternité de cette théorie institutionnelle (Rojot, 2003 ; Scott, 2008). Ce dernier est l'un des premiers auteurs à considérer l'organisation comme un objet d'étude pluridisciplinaire.

Selznick (1949, 1957) décèle en effet un paradoxe au sein du phénomène organisationnel en distinguant deux notions : l'organisation et l'institution. L'organisation est considérée comme l'expression d'activités formelles pour lesquelles il est possible de coordonner et évaluer les pratiques organisationnelles de manière rationnelle. L'institution est, quant à elle, marquée par l'existence d'une structure informelle déconnectée des activités formelles et construite par

---

<sup>11</sup> La sous-section (3.2) provient en grande partie d'un chapitre d'ouvrage publié au cours de la réalisation de la thèse sur travaux : Boucher, W., François, A. & Dermot-Richard, N. (2025). The charitable foundation model of corporate social responsibility implementation: The case of French professional team sport organizations. In Anagnostopoulos, C. (dir.), *Research handbook on corporate social responsibility in sport*. (p. 140-159). Edward Elgar.

l'environnement social dans lequel évolue l'organisation (Selznick, 1949, 1957 ; Meyer et Rowan, 1977). En s'appuyant sur les travaux de Barnard (1938), Selznick (1949, p. 251) considère ainsi l'organisation comme un « *instrument technique visant à mobiliser l'énergie des hommes et à la diriger vers une série d'objectifs* » et l'institution comme « *un produit naturel répondant à des pressions et des besoins sociaux* » (Selznick, 1957, p. 5). Cette définition de l'institution sera par ailleurs complétée par Jepperson (1991) qui l'appréhende comme un schéma d'interprétation, un ensemble de représentations acceptées socialement, un système de règles conduisant à la reproduction de routines au sein d'un champ.

La distinction et l'articulation de ces deux notions constituent les principaux apports de Selznick (1949, 1957) à la théorie institutionnelle (Desreumaux, 2017). Il en découle le processus d'institutionnalisation selon lequel, lorsqu'une organisation se transforme en institution, elle adopte un caractère particulier distinctif et devient valorisée pour ce qu'elle est plutôt que pour ce qu'elle produit (Desreumaux, 2017 ; Selznick, 1996). La théorie institutionnelle vise ainsi à considérer les organisations comme des « systèmes ouverts » en démontrant que celles-ci « *ne sont pas les créatures rationnelles qu'elles prétendent être, mais des véhicules pour incarner des valeurs, parfois discrètes* » (Scott, 2008, p. 23). Ce courant fonde sa spécificité en soulignant l'impact des forces sociales et culturelles, caractérisant l'environnement institutionnel, sur les organisations. Il prend également en compte les fonctions que ces dernières assument au sein de la société et plus uniquement à l'aune de la seule production de théories formelles (Desreumaux, 2017). De ce fait, la théorie institutionnelle retrace l'émergence de processus, de stratégies ou de compétences distinctives qui résultent de modèles d'interactions et d'adaptations organisationnelles en réponse à des pressions issues d'environnements internes et externes (Selznick, 1996).

Par la suite, bien qu'entretenant une continuité idéologique sous-jacente, le « nouvel » institutionnalisme creuse un écart avec la théorie institutionnelle en générant de nouvelles orientations et notamment les organisations et leur fonctionnement (Selznick, 1996). C'est à la fin des années 1970 que la TNI se développe, notamment au travers des travaux pionniers de Meyer et Rowan (1977). En sciences de gestion, ce sont les écrits de DiMaggio et Powell (1983, 1991), qui constituent un point de référence dans la structuration du néo-institutionnalisme (Huault, 2017). Si, comme les institutionnalistes, les théoriciens néo-institutionnels postulent l'idée d'une influence de l'environnement social sur les pratiques organisationnelles, ces derniers accentuent leur focale sur les systèmes inter-organisationnels dans l'optique de

dépasser les forces en présence à l'intérieur de l'organisation étudiée (Huault, 2017). La TNI se développe ainsi en réaction aux courants théoriques défendant l'idée d'une toute puissance du manager et de l'individu dans la gestion et la stratégie des organisations. Elle postule davantage le fait que leurs activités dépendent du contexte institutionnel et social dans lequel elles évoluent, mais également des contraintes, des codes et des règles implicites et explicites qui s'y réfèrent. De plus, la TNI vise à expliquer la façon dont une organisation devient une institution, et comment les pratiques, formes, comportements ou structures organisationnelles se diffusent, en dépassant le modèle de l'acteur rationnel (DiMaggio et Powell, 1983 ; Meyer et Rowan, 1977). Faisant le constat de similarités et d'une homogénéisation structurelle, causées par la diffusion de formes organisationnelles, les néo-institutionnalistes mettent ainsi l'accent sur l'influence et les pressions de l'environnement institutionnel exercées sur les organisations (DiMaggio et Powell, 1983). Cette homogénéisation se produit souvent en fonction des spécificités liées aux champs dans lesquels les organisations évoluent et entrent en interactions.

#### *1.1.2. Le champ organisationnel, concept fondamental de la TNI*

Si les premières analyses institutionnelles de Selznick (1949, 1957) n'ont que peu porté d'attention sur le champ organisationnel, celui-ci constitue pourtant le concept fondamental de la théorie néo-institutionnelle (Scott, 1991). Initialement conceptualisé par Bourdieu, d'après Fligstein (1997), il est défini comme « *une communauté d'organisations qui participe à un système de signification commun et dont les participants interagissent plus fréquemment et plus efficacement entre eux qu'avec des acteurs extérieurs au champ* » (Scott, 1995, p. 56). Plus tard, DiMaggio et Powell (1983, p. 148) complètent cette définition en rajoutant que le champ organisationnel est composé d'organisations « *qui, dans leur ensemble, constituent un domaine reconnu de la vie institutionnelle : les principaux fournisseurs, les consommateurs de ressources et de produits, les organismes de réglementation et d'autres organisations qui produisent des services ou des produits similaires* ».

Dans les travaux néo-institutionnels, cette unité centrale d'analyse a pu avoir différentes terminologies comme celle de « sphère institutionnelle » (Fligstein, 1990), « secteur sociétal » (Scott et Meyer, 1991) ou encore « environnement institutionnel » (DiMaggio et Powell, 1991). Le terme commun de champ organisationnel (Scott, 1991) est cependant privilégié et s'impose ainsi pour désigner la constellation d'acteurs où les actions d'une organisation sont structurées

par le réseau de relations dans lequel elle s'inscrit (Warren, 1967 ; Wooten et Hoffman, 2016). Ici, une attention particulière est portée aux relations inter-organisationnelles au sein du champ organisationnel. De ce fait, il est possible d'obtenir une meilleure compréhension des prises de décision au sein d'organisations distinctes, qui ont potentiellement des objectifs différents, mais qui interagissent entre elles car elles constituent une communauté partageant un système commun de sens (Scott, 1995 ; Warren, 1967). En effet, à mesure que les études sur les relations inter-organisationnelles évoluaient, de nombreux chercheurs ont élargi le champ d'étude afin d'inclure des organisations liées, non pas à leur situation géographique ou les objectifs qu'elles doivent mener, mais plutôt *via* leur appartenance à un domaine reconnu de la vie institutionnelle (Wooten et Hoffman, 2016). L'ensemble de ces conceptions ont fait du champ organisationnel un moyen de comprendre l'impact de la rationalisation sur les organisations (Wooten et Hoffman, 2016). Il constitue un concept important de la TNI dans la mesure où, composé de multiples acteurs, il fournit et élabore les « règles du jeu » auxquelles les organisations se conforment (Williamson, 1993, p. 113).

Le champ organisationnel est davantage considéré comme un niveau d'analyse méso que macro (Ben Slimane, 2019). Celui-ci permet donc d'intégrer l'ensemble des acteurs jugés pertinents afin de comprendre le fonctionnement du système étudié avec ses propres logiques de fonctionnement (Huault, 2017), et ce, en dépassant la distinction faite d'une analyse au niveau d'un secteur d'activité, d'un État ou d'une arène concurrentielle (Daudigeos, 2019). De plus, dans le prolongement du champ organisationnel, DiMaggio et Powell (1983) définissent le processus d'institutionnalisation (ou de structuration). Il se distingue en quatre étapes résumées par Huault (2017) : l'augmentation des interactions entre les organisations dans le champ ; l'émergence de structures inter-organisationnelles dominantes et de coalitions définies ; l'augmentation du niveau d'information à laquelle les organisations doivent faire face ; la prise de conscience mutuelle des participants de leur appartenance à un domaine d'activités commun. C'est au travers de ce processus d'institutionnalisation et au sein de cet environnement institutionnel qualifié de champ organisationnel que les organisations vont rechercher leur légitimité tout en ayant tendance à s'homogénéiser. En effet, une partie des recherches consacrées au champ organisationnel repose sur le postulat que les organisations recherchent la survie et la légitimité plutôt que l'efficacité (Orru et al., 1991). Et dans cette quête, celles-ci finissent par s'imiter et se ressembler.

## 1.2. Les concepts centraux de la TNI

### 1.2.1. La quête d'une légitimité

Au sein de la perspective néo-institutionnelle, les pratiques et le comportement des organisations ne sont pas simplement guidés par la recherche d'efficacité et de rentabilité économique, jugées insuffisantes. Pour survivre dans leur environnement, les organisations doivent davantage être en quête d'une légitimité sociale provenant de leur champ organisationnel (Meyer et Rowan, 1977). Selon Suchman (1995, p. 574), la légitimité représente « *une perception ou une hypothèse généralisée selon laquelle les actions d'une entité sont souhaitables, correctes ou appropriées dans le cadre d'un système socialement construit de normes, de valeurs, de croyances et de définitions* ». C'est cette conformité aux attentes d'un ensemble d'institutions qui permet aux organisations, dans le cadre de la TNI, d'accéder à la légitimité nécessaire afin de pouvoir disposer des ressources essentielles à leur pérennité et leur survie (DiMaggio et Powell, 1983 ; Meyer et Rowan, 1977) notamment grâce au soutien de leurs parties prenantes. La recherche de légitimité est alors une priorité pour les organisations, qui s'efforcent d'être en adéquation avec les valeurs sociales et symboliques de leur groupe, en se conformant aux normes, croyances et règles de leur système d'appartenance. Celles-ci ne sont pas adoptées en raison de leur efficacité intrinsèque, mais bien par la concordance qu'elles peuvent présenter avec d'autres formes organisationnelles institutionnalisées du champ (Charreire Petit, 2017). Ainsi, les organisations adoptent parfois des pratiques qui peuvent être techniquement ou économiquement sous-optimales, mais qui leur permettent toutefois d'être légitimes (Daudigeos, 2019). Ce constat semble, par ailleurs, renforcé par différents facteurs comme un besoin primordial de transparence (Power, 1997), le développement de modèles de régulation davantage horizontaux, des pressions sociales et environnementales accrues sur les organisations ou encore l'essor de nouveaux médias sociaux (Daudigeos, 2019).

En résumé, l'organisation est légitime si ses moyens et fins sont conformes aux attentes de son champ organisationnel. Son comportement dans cet environnement est guidé par des institutions auxquelles elles doivent se conformer pour être socialement légitime. Appréhendées à la manière de Scott (1995), ces institutions assurent la stabilité et la signification collective du comportement social, et regroupent ainsi les règles et normes qui orientent l'action. Ce dernier en a d'ailleurs proposé une typologie distinguant la légitimité en trois piliers institutionnels (Scott, 1995) : le premier, coercitif, renvoie aux règles formelles

édictees et exercées par une autorité rationnelle légale en capacité d'infliger des sanctions en cas de non-respect. Le normatif introduit, quant à lui, « *une dimension prescriptive, évaluative et obligatoire dans la vie sociale* » (Scott, 1995, p. 54). Il se réfère ainsi aux principes moraux et à toutes autres influences de normes professionnelles appliquées à un secteur. Enfin, le dernier le pilier, cognitif, représente les normes culturelles venant cadrer l'action et se matérialisant, par exemple, par les habitudes, les coutumes, et tous les autres comportements pris pour acquis (Daudigeos, 2019).

La légitimité est donc considérée comme un « impératif » organisationnel représentant à la fois une source d'inertie mais aussi une invitation à justifier de formes et pratiques particulières (Selznick, 1996). Les organisations ont, en effet, tendance à s'inspirer d'autres organisations similaires dans leur domaine qu'elles perçoivent comme plus légitimes et/ou plus performantes (DiMaggio et Powell, 1991). En quelque sorte, elles adoptent ce que Meyer et Rowan (1977) qualifient de « mythes rationnels », c'est à dire des pratiques et comportements convenus par leurs environnements. Ce constat encourage ainsi le mimétisme institutionnel désignant le fait qu'un nombre croissant d'organisations au sein d'un champ incorporent des éléments institutionnels communs, entraînant des formes homogènes en termes de structures, de culture et de résultats (DiMaggio et Powell, 1983, 1991 ; Selznick, 1996). Ces faits sociaux institutionnalisés fournissent en effet des modèles d'actions qui représentent des réponses face à l'incertitude à laquelle les organisations font face (DiMaggio et Powell, 1983). Ainsi, une des conséquences du besoin de légitimité des organisations réside en partie dans leur propension à se ressembler les unes aux autres, conduisant à une situation d'isomorphisme institutionnel (Daudigeos, 2019), autre concept essentiel de la TNI.

### *1.2.2. L'isomorphisme institutionnel et ses différentes formes*

Les réflexions d'Hawley (1968) ont alimenté la pensée de DiMaggio et Powell (1983, p. 149) lorsqu'ils définissent l'isomorphisme comme « *un processus contraignant qui oblige une unité d'une population à ressembler à d'autres unités confrontées au même ensemble de conditions environnementales* ». Ce concept fait partie des travaux fondateurs de la TNI et s'articule autour de l'émergence de discours normatifs et de pressions que les organisations et acteurs peuvent exercer les uns sur les autres (Huault, 2017). Il permet de saisir au mieux l'homogénéisation des organisations au sein d'un champ organisationnel (DiMaggio et Powell, 1983). En d'autres termes, l'isomorphisme traduit une situation où, confrontées à des doutes ou des incertitudes,

les organisations s'observent, s'imitent en répondant de la même manière aux attentes institutionnelles et finissent, *in fine*, par se ressembler.

À partir de leur définition, DiMaggio et Powell (1983) ont identifié trois types d'isomorphismes, symbolisant les pressions institutionnelles auxquelles une organisation peut faire face. Le premier, l'isomorphisme coercitif, résulte « *de pressions formelles et informelles exercées sur les organisations par d'autres organisations dont elles dépendent et par les attentes culturelles de la société au sein de laquelle les organisations fonctionnent* » (DiMaggio et Powell, 1983, p. 150). Ces pressions peuvent se matérialiser sous forme de règles édictées par une société ou un État comme de nouvelles lois, réglementations, ou contraintes politiques, encourageant le changement organisationnel et l'innovation (Meyer et Hannan, 1979). Mais elles peuvent aussi concerner, de manière plus subtile, l'adoption de rituels informels (Huault, 2017). Ensuite, l'isomorphisme normatif, fait davantage référence à la professionnalisation du champ dans lequel l'organisation se situe (DiMaggio et Powell, 1983). Cette professionnalisation est appréhendée comme « *l'ensemble des efforts collectifs des membres d'une profession pour définir leurs conditions et méthodes de travail et établir une base légitime à leurs activités* » (Huault, 2017, p. 173). Dans ce cadre, la croissance des réseaux professionnels par lesquels les modèles organisationnels se diffusent constitue une source d'isomorphisme importante (Huault, 2017). Enfin, l'isomorphisme mimétique, apparaît lorsque les organisations font face à une situation d'incertitude (DiMaggio et Powell, 1983). Pour y remédier, celles-ci sont amenées à imiter les comportements facilement identifiables ou les plus utilisés par les organisations apparaissant comme les plus légitimes dans leur champ (Barabel et Meier, 2015). Par ailleurs, le mimétisme est la forme d'isomorphisme revenant le plus dans les études mobilisant la TNI (Ben Slimane et Leca, 2010), et particulièrement dans les travaux en sciences sociales et en management (Mizruchi et Fein, 1999).

La TNI a initialement permis d'aborder et comprendre la stabilité et la conformité des organisations aux attentes sociales et institutionnelles, notamment grâce à ce concept d'isomorphisme (Daudigeos, 2019). Cependant, une des limites identifiées de cette approche est qu'elle n'aborderait pas les actions sous-tendant les isomorphismes, ni la façon dont ces derniers modifient les valeurs, les pratiques ou les comportements stratégiques (Thornton et al., 2012). Ainsi, depuis une vingtaine d'années, d'autres concepts permettant de comprendre le changement des pressions institutionnelles et la façon dont les normes, les valeurs et les règles du champ organisationnel évoluent, ont été développés (Daudigeos, 2019 ; Daudigeos et al.,

2015). Par conséquent, afin de dépasser la vision statique de la TNI, de nouvelles perspectives mettant la dimension stratégique au cœur des réflexions ont été privilégiées. Celles-ci permettent notamment d'appréhender les organisations et leur environnement comme des assemblages hétérogènes, hybrides, influencés par des logiques institutionnelles multiples et dynamiques (Ben Slimane, 2019 ; Daudigeos, 2019).

## **2. Les LI : approche adaptée à l'analyse de l'hybridité organisationnelle**

### 2.1. Genèse et influence des LI

#### *2.1.1. L'origine des logiques et des ordres institutionnels*

Une des limites avancées dans la littérature au sujet de la TNI concerne sa difficulté à prendre en considération et à expliquer le changement institutionnel et la création des institutions, ce qui donne à cette théorie un caractère figé (Ben Slimane, 2019). Pour dépasser cette représentation, un nouvel arsenal conceptuel s'est développé au sein de la littérature néo-institutionnelle dont font partie les logiques institutionnelles (LI). Ces dernières apportent une valence davantage stratégique en offrant une nouvelle vague de théorisation institutionnelle (Lounsbury et Boxenbaum, 2013).

Initialement introduites dans le chapitre « Bringing society back in: Symbols, practices and institutional contradictions » de Friedland et Alford (1991), les LI prennent corps dans une analyse critique des approches théoriques de l'époque pointant l'insuffisante prise en considération du rôle de forces sociales plus larges (Lounsbury et Boxenbaum, 2013). Nourrissant un débat sur la politique, la sociologie et sur ce qui constitue les sociétés, Friedland et Alford (1991) ont postulé la coexistence d'institutions potentiellement contradictoires qui constitueraient les fondements de la transformation sociétale en cours (Berg Johansen et Waldorf, 2017 ; Friedland et Alford, 1991). Derrière ce qu'ils considèrent être, en effet, les « ordres institutionnels les plus importants » des sociétés occidentales - le marché capitaliste, la famille nucléaire, l'État bureaucratique, la démocratie et la religion chrétienne - se cacheraient des « logiques centrales » guidant leurs principes d'organisation en fournissant aux acteurs un sens à leurs actions et un sentiment d'identité (Thornton et Ocasio, 2008). Ces logiques fournissent ainsi, selon eux, une « *conception non fonctionnaliste de la société comme*

*un système interinstitutionnel potentiellement contradictoire* » (Friedland et Alford, 1991, p. 240).

Les LI sont ainsi définies comme « *un ensemble de pratiques matérielles et de constructions symboliques qui constituent des principes d'organisation [pour les] modèles supra-organisationnels de l'activité humaine* » (Friedland et Alford, 1991, p. 248). Pour Friedland et Alford (1991), il est essentiel de considérer la différence entre les LI et les ordres institutionnels auxquels elles renvoient pour comprendre les comportements individuels et organisationnels. En effet, les logiques sont considérées comme conceptuellement puissantes dans la mesure où elles guident les ordres institutionnels qui constituent leur cadre de référence, tout en donnant un sens à leur monde et en aidant à construire des actions et des identités à travers eux et en leur sein (Berg Johansen et Waldorff, 2017 ; Friedland et Alford, 1991 ; Thornton et al., 2012). À titre d'exemple, Friedland et Alford (1991) mentionnent l'ordre institutionnel du marché capitaliste guidé par une logique promouvant la « marchandisation de l'activité humaine », ou encore l'ordre de la démocratie, guidé par une logique participative. Dans cette idée, par exemple, il n'existe pas une logique « capitaliste » unique, mais bien différentes logiques, composées de pratiques et de symboles sous-jacents se référant à l'ordre institutionnel du marché capitaliste (Berg Johansen et Waldorff, 2017).

Chaque ordre institutionnel est composé de ce que Thornton et al. (2012) appellent des « *building blocks* », c'est à dire des éléments constitutifs représentant les symboles culturels et les pratiques matérielles inhérents à chaque ordre. Ces derniers peuvent se matérialiser sous forme d'institutions, de logiques d'actions, de vocabulaires ou encore de langages. Si Friedland et Alford (1991) avaient dressé cinq ordres institutionnels de référence, Thornton (2004) a prolongé leurs travaux en portant cette liste à six ordres. Celle-ci sera par la suite actualisée par Thornton et al. (2012) qui, en ajoutant un dernier ordre, ont relevé à sept le nombre d'ordres institutionnels, théorisés au travers de caractéristiques distinctives (Tableau 2). Ces ordres et leurs caractéristiques trouvent par ailleurs leurs sources dans une multitude de travaux antérieurs (Friedland et Alford, 1991 ; Thornton, 2004 ; Thornton et Ocasio, 2008 ; Thornton et al., 2012), et constituent, selon Berg Johansen et Waldorf (2017), le cadre théorique le plus complet des LI : le « système interinstitutionnel ». Présenté dans les travaux de Thornton et al., (2012), celui-ci se compose donc des ordres de :

- la famille, dont l'objectif est de convertir les relations sociales en obligations réciproques et inconditionnelles axées vers la reproduction des membres constituant la famille ;

- la religion, portant sur une explication de l'origine du monde et la conversion des questions existentielles en principes moraux absolus sur la base de la foi ;
- l'État, ayant pour principal objectif de transformer les questions diverses en consensus ou en vote majoritaire sur la base de la démocratie ;
- le marché, centré sur l'accumulation, la codification et la tarification de l'activité humaine ;
- la profession, faisant référence au développement de l'expertise personnelle et l'appartenance à un réseau professionnel ;
- l'entreprise, reposant sur la forme d'une hiérarchie interne dont l'objectif est d'accroître et confirmer la position de l'entreprise sur le marché ;
- enfin, le dernier en date, la communauté, établi sur la base des travaux de Marquis et Battilana (2007) estimant « *qu'une correction est nécessaire en théorie des organisations afin de reconnaître et de prendre en compte l'influence des communautés locales pour expliquer le comportement organisationnel* » (Thornton et al., 2012, p. 71).

Les catégories détaillées au sein de chaque ordre sont issues de constructions théoriques visant à aider le chercheur dans la simplification, la distillation et l'analyse de nouvelles pratiques (Thornton et al., 2012). Elles font ainsi office d'idéaux-types, en référence à la sociologie wébérienne, et correspondent à des méthodes d'analyses interprétatives permettant de comprendre le sens que les acteurs peuvent donner à leurs actions (Thornton et Ocasio, 2008). Ainsi, l'objectif est que ces idéaux-type « *ne représentent pas la réalité sociale, mais constituent un ou des outils permettant d'interpréter le sens culturel et d'aider le chercheur à éviter de s'enliser dans la simple reproduction d'une situation empirique souvent déroutante* ». (Thornton et al., 2012, tiré de Reay et Jones, 2016, p. 448). Ils permettent également d'établir des liens en jugeant « *la distance entre les observations empiriques et les formes « pures » d'expression des logiques* » (Boitier et Rivière, 2016, p. 50). L'intérêt est alors que la recherche empirique puisse au fil du temps qualifier, vérifier, modifier ou compléter les différentes catégories aidant à la composition de ces ordres institutionnels et des logiques qui s'y réfèrent (Berg Johansen et Waldorf, 2017).

Ces ordres institutionnels se veulent volontairement généralistes à la différence des logiques institutionnelles, notamment les logiques qualifiées de « sectorielles ». Celles-ci sont propres à un champ précis et se veulent plus proches des problématiques et des spécificités intrinsèques aux organisations, ainsi que celle des membres qui en font partie (Boitier et Rivière, 2016 ; Camous, 2020 ; Ezzamel et al., 2012 ; Reay et Hinnings, 2009). De surcroît, les logiques

invitent à s'intéresser au contenu des ordres institutionnels car « *sans contenu - c'est à dire les catégories, croyances et motivations distinctives créées par une logique institutionnelle spécifique - il sera impossible d'expliquer quel type de relations sociales a quel type d'effet sur le comportement des organisations et des individus* » (Friedland et Alford, 1991, p. 252).

<b>Ordres</b> <i>Caractéristiques</i>	<b>Famille</b>	<b>Communauté</b>	<b>Religion</b>	<b>État</b>	<b>Marché</b>	<b>Profession</b>	<b>Entreprise</b>
<i>Métaphore racine</i>	La famille comme entreprise	Lien commun	Le temple comme banque	L'État comme mécanisme de redistribution	Transaction	La profession en tant que réseau relationnel	L'entreprise en tant que hiérarchie
<i>Source de légitimité</i>	Loyauté inconditionnelle	Unité de volonté ; croyant en la confiance et la réciprocité	Importance de la foi, du sacré dans l'économie de la société	Participation démocratique	Cours de l'action	Expertise personnelle	Position de l'entreprise sur le marché
<i>Source d'autorité</i>	Domination patriarcale	Engagement envers les valeurs et l'idéologie de la communauté	Charisme du sacerdoce	Domination bureaucratique	Activisme actionnarial	Association professionnelle	Conseil d'administration, top management
<i>Source d'identité</i>	Réputation de la famille	Lien émotionnel ; satisfaction de l'égo et réputation	Association avec des divinités	Classe sociale et économique	Anonyme	Association avec une qualité artisanale ; réputation personnelle	Rôles bureaucratiques
<i>Base des normes</i>	Appartenance au foyer	Appartenance au groupe	Appartenance à la congrégation	Citoyenneté dans la maison	Intérêt personnel	Adhésion à un syndicat professionnel, une association	Emploi dans l'entreprise
<i>Base de l'attention</i>	Statut dans le foyer	Investissement personnel dans le groupe	Relation au surnaturel	Statut du groupe d'intérêt	Statut sur le marché	Statut dans la profession	Statut dans la hiérarchie
<i>Base de la stratégie</i>	Accroître l'honneur de la famille	Accroître le statut et l'honneur des membres et de leurs pratiques	Accroître le symbolisme religieux des événements naturels	Accroître le bien commun	Accroître l'efficacité et le profit	Accroître la réputation personnelle	Accroître la taille et la diversification de l'entreprise
<i>Mécanisme de contrôle informel</i>	Politique familiale	Visibilité des actions	Culte de la vocation	Activités politiques en coulisses	Analystes du secteur	Professionnels de la célébrité	Culture organisationnelle
<i>Système économique</i>	Capitalisme familial	Capitalisme coopératif	Capitalisme occidental	Capitalisme social	Capitalisme de marché	Capitalisme personnel	Capitalisme managérial

**Tableau 2 : Caractéristiques des idéaux-types relatifs aux ordres institutionnels, tiré et traduit de Thornton et al. (2012, p. 73).**

### 2.1.2. *Les logiques institutionnelles : de la théorie à la pratique*

L'approche des LI fait l'objet d'une attention toute particulière dans la littérature scientifique depuis plus d'une vingtaine d'années à la suite du développement de travaux théoriques et empiriques mobilisant ce cadre (Haveman et Rao, 1997 ; Lounsbury et Boxenbaum, 2013 ; Thornton et Ocasio, 1999 ; Thornton et al., 2012 ; Townley, 1997). Les LI ont notamment été largement appliquées en sciences de gestion, pour explorer l'identité organisationnelle (Dunn et Jones, 2010 ; Lok, 2010), mais aussi les pratiques de RSE (Glynn et Rafaelli, 2013) abordées dans cette thèse. Au cours de la dernière décennie, les recherches mobilisant les LI au sein de revues internationales ont connu une croissance exponentielle (Berg Johansen et Waldorff, 2017).

La vision par les ordres institutionnels ne permet pas de saisir toute la complexité émanant des acteurs, justifiant ainsi l'intérêt de l'analyse des LI au sein même de l'organisation (Bertels et Lawrence, 2016). En effet, à l'origine, Friedland et Alford (1991) ont mobilisé les LI afin d'expliquer le contenu des institutions au niveau sociétal, leurs influences et leurs reproductions dans le comportement des organisations et des individus (Thornton et al., 2012). Après leurs travaux pionniers sur les logiques, la diffusion de ce concept dans la littérature a permis d'élaborer une définition plus complète. Une des plus usitées est celle de Thornton et al. (2012, p. 2), considérant les LI comme des « *modèles historiques et socialement construits de symboles culturels et de pratiques matérielles, y compris les hypothèses, les valeurs et les croyances, par lesquels les individus et les organisations donnent un sens à leurs activités quotidiennes, organisent le temps et l'espace, et reproduisent leur vie et leurs expériences* ». Dans ce cadre, les LI participent à façonner les objectifs, les principes, les priorités et les stratégies des organisations à travers leurs pratiques (Pache et Thornton, 2020 ; Smets et al., 2015) facilitant l'interprétation des réalités organisationnelles (Camous, 2020). Elles constituent des outils, des règles, des valeurs associés aux acteurs institutionnels (Charue-Duboc et Raulet-Croset, 2014), leur fournissant des cadres de raisonnements distincts (Lounsbury, 2007 ; Thornton et Ocasio, 2008) ou encore un vocabulaire et des motifs d'actions (Lok, 2010) qui déterminent le comportement des acteurs (Amans et al., 2015).

Sans fournir un script détaillé des actions auxquelles les individus et les organisations doivent se conformer (DiMaggio et Powell, 1991), les logiques procurent aux acteurs d'un champ organisationnel les « règles culturelles du jeu » et les « principes d'organisation légitimes du

champ » permettant aux organisations de donner du sens et de la valeur aux pratiques (Daudigeos, 2019 ; Thornton et Ocasio, 1999, 2008). Elles érigent ainsi des principes centraux permettant de canaliser les comportements organisationnels (Thornton et al., 2012), leur apportant ainsi une stabilité et les rendant davantage prédictibles (Rao et Giorgi, 2006). Plus encore, les LI fournissent un cadre afin d'expliquer et justifier deux données fondamentales pour l'organisation, autrement dit « ce qu'elle fait » à travers la pratique et « qui elle est » à travers l'identité (Glynn et Rafaelli, 2013). Il existe donc un lien indéfectible entre les logiques permettant de façonner l'identité de l'organisation (Navis et Glynn, 2010), et la mise en œuvre des pratiques associées (Glynn et Rafaelli, 2013). Ces croyances et pratiques sont, par ailleurs, en partie des construits sociaux qui peuvent potentiellement rentrer en contradiction et en interrelation (Château Terrisse, 2013).

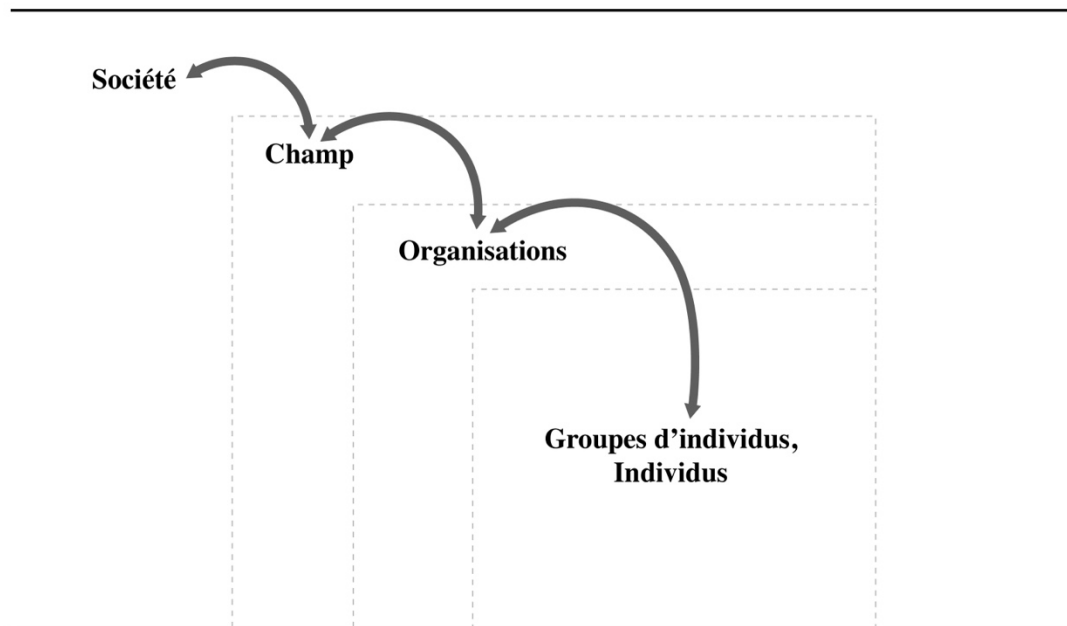
Certains auteurs traduisent l'importance des LI pour éclairer la manière dont les organisations sont intégrées dans des systèmes de signification et la conséquence que cela peut avoir sur leurs décisions, pratiques et actions (Glynn et Raffaelli, 2013). Les liens entre les pratiques et la perspective des LI sont d'ailleurs déjà bien établis dans la littérature (Greenwood et al., 2010 ; Lounsbury, 2007 ; Thornton, 2002, 2004). Par exemple, Thornton et Ocasio (1999, p. 804) caractérisent ce lien en considérant les logiques comme « *les règles formelles et informelles d'action, d'interaction et d'interprétation qui guident et contraignent les décideurs* ». Thornton (2004, p. 2), elle, le définit comme « *les principes axiaux d'organisation et d'action fondés sur des discours culturels et des pratiques matérielles prévalent dans différents secteurs institutionnels ou sociétaux* ». En résumé, selon Greenwood et al. (2010), les LI sous-tendent le caractère adapté des pratiques organisationnelles, et ce, dans différents contextes et à des moments historiques particuliers. Dans cette idée, les formes organisationnelles et les pratiques managériales constituent des manifestations des LI, qui sont légitimées par celles-ci. Ces logiques sont complexes, co-existantes et imbriquées. Ainsi, il n'existe pas de relation univoque entre une institution et les significations diffusées par les pratiques qui lui sont associées (Friedland et Alford, 1991).

Ce postulat semble partagé dans la littérature, tant les pratiques et les identités semblent interreliées avec les LI dans un cadre empirique donné (Thornton et al., 2012). Scott (2000) a, par exemple, étudié l'influence des logiques sur les stratégies et les pratiques des organisations de santé. Marquis et Lounsbury (2007) ont, quant à eux, analysé l'impact des LI sur les prises de décisions dans le domaine bancaire. Pour Battilana et Dorado (2010), l'intérêt était d'étudier

la façon dont les logiques influencent l'identité et les pratiques des organisations hybrides de la microfinance dans lesquelles elles évoluent. C'est en partie cette relation entre logiques et pratiques qui permet l'identification des LI dans la mesure où elles se révèlent à travers le langage et les pratiques des acteurs, et se manifestent par des symboles et des matériaux (Reay et Jones, 2016). Chaque logique possède ses caractéristiques qui s'expriment par des sources de légitimité, de contrôle, d'identité ou encore à travers leurs valeurs fondamentales (Maire, 2018). Néanmoins, nombreux sont les auteurs qui établissent un lien entre le vocable utilisé par les acteurs pour décrire les pratiques permettant de révéler leur appartenance à une logique au niveau du champ organisationnel (Thornton et al., 2012). Certains estiment, par ailleurs, que chaque champ est constitué d'une ou plusieurs logiques, ainsi que d'un ensemble d'identité et de pratiques organisationnelles collectives à partir desquelles les organisations assemblent leurs propres identités et pratiques (Thornton et al., 2012). Dans ce cadre, une multitude de LI influent sur les organisations et les champs, qui constituent deux des quatre niveaux d'analyse de la matrice dressée par Thornton et al. (2012), elle-même s'inspirant du système interinstitutionnel de Friedland et Alford (1991).

### *2.1.3. Influence des logiques sur différents niveaux d'analyse*

Les logiques sont des « principes directeurs de la société » considérés comme allant de soi et qui guident l'action sociale (Greenwood et al., 2010 ; Thornton, 2004). Plus largement, Thornton et al. (2012) les considèrent comme un cadre métathéorique puissant qui permet d'analyser les interrelations entre les individus, les organisations et les institutions au sein des systèmes sociaux. En révélant un caractère supra-organisationnel, les logiques influencent ainsi tous les niveaux de la société en fonctionnant à différents niveaux institutionnels : macrosociaux, méso, et micro ; le tout formant une matrice interinstitutionnelle (Figure 2) (Friedland et Alford, 1991 ; Thornton et al., 2012 ; Zilber, 2016). En raison de leur imbrication, les LI permettent de lier quatre niveaux que sont la société, les champs, les organisations et les individus, en véhiculant leurs ensembles matériels et symboliques (Maire, 2018).



**Figure 2 : Imbrication des niveaux d'analyse de la matrice interinstitutionnelle, adaptée de Thornton et al. (2012).**

Les études sur les LI se sont souvent concentrées à des niveaux macro tels que la société et/ou le champ organisationnel (Hallett et Ventresca, 2006 ; Powell et Colyvas, 2008), mais aussi au niveau meso pour les organisations généralement analysées comme des « boîtes noires » (Greenwood et al., 2014 ; Zilber, 2013, 2016). L'intérêt particulier porté à ces deux niveaux a obscurci quelques peu la dynamique des logiques au niveau des individus ou groupes d'individus et leurs interactions (Zilber, 2016) qui tendent néanmoins à se développer (McGivern et al., 2015 ; York et al., 2016). Ainsi, initialement, les principaux efforts théoriques et empiriques dans la littérature se sont concentrés sur la manière dont les LI affectent le niveau macro, notamment dans la diffusion de pratiques dans un domaine (Goodrick et Reay, 2011 ; Reay et Hinings, 2009 ; Thornton, 2004 ; Thornton et Ocasio, 1999 ; Zilber, 2016). Puis, répondant à l'appel de certains chercheurs à réintégrer les organisations (Suddaby, 2010 ; Suddaby et al., 2010), l'étude des LI s'est étendue à l'exploration des dynamiques organisationnelles au niveau méso (Thornton et al., 2012). Ces organisations sont, en effet, considérées comme « *habitées par des individus disposant de leurs propres relations complexes et hétérogènes avec les logiques institutionnelles qui transcendent leur rôle d'individu* » (Camous, 2020, p. 39). Cette considération va dans le sens de l'analyse de Zilber (2016), invitant à suivre, au sein des organisations, les interactions entre les individus qui les constituent pour apprécier pleinement l'ampleur des LI à l'œuvre.

Thornton et al. (2012) considéraient toutefois que l'articulation complète entre les quatre niveaux d'analyse de la matrice interinstitutionnel n'était pas encore suffisamment exploitée. Pourtant, la perspective des LI suppose que les logiques influent au sein des différents niveaux d'analyse, de manière imbriquée avec une possibilité d'effet d'interaction entre chacun d'eux (Pache et Thornton, 2020 ; Thornton et al., 2012). Pache et Thornton (2020) qualifient cette approche d'agnostique quant aux niveaux d'analyse, expliquant que l'influence des institutions peut s'appliquer de la société sur les champs, des champs sur les organisations, et des organisations sur les individus ou groupes d'individus avec une influence potentiellement inverse et récursive. C'est d'ailleurs cette imbrication récursive des différents niveaux qui permet, selon Pache et Thornton (2020), de saisir l'influence des systèmes de croyance au niveau sociétal sur la cognition et le comportement des individus ou des groupes d'individus, des organisations et des champs et sur la société. Ainsi, afin d'étendre la compréhension des phénomènes sociaux étudiés, et d'éclaircir leur diffusion, certains auteurs appellent à réaliser des ponts entre les niveaux d'analyse de la matrice interinstitutionnelle dans l'étude des LI (Maire, 2018). En effet, Thornton et al. (2012, p. 14) affirment que « *les chercheurs qui combinent de multiples niveaux d'analyse dans leurs recherches sont plus aptes à avoir une vision fine, car en observant les différents niveaux, ils peuvent voir les mécanismes à l'œuvre - et selon la perspective des LI - la nature contradictoire des logiques* ». C'est ce positionnement qui a été retenu dans le cadre de cette thèse sur travaux où les études menées s'inscrivent successivement dans une démarche multiniveau de la matrice interinstitutionnelle proposée par Thornton et al. (2012).

Les environnements institutionnels sont donc souvent pluriels abritant potentiellement de nombreuses LI en leur sein (Greenwood et al., 2011). La présence de multiples logiques dans les niveaux interinstitutionnels amène à une constellation de logiques (Goodrick et Reay, 2011) et conduit à la notion de pluralisme institutionnel. Cette situation peut par ailleurs déboucher à long terme sur une complexité institutionnelle en cas de LI contradictoires ou antagonistes qui imposent leurs demandes institutionnelles (Maire, 2018).

## 2.2. D'un pluralisme vers une complexité institutionnelle : les facteurs d'hybridité

### 2.2.1. *Le pluralisme institutionnel*

Si, à son origine, la TNI semble prôner la stabilité et l'homogénéité plutôt que le changement et la variété (Lounsbury et Crumley, 2007 ; Zhao et al., 2017), cette approche ne considère plus l'organisation et son environnement comme monolithiques. Désormais, les champs organisationnels sont perçus comme fragmentés, contestés et en constante évolution (Daudigeos, 2019). Cette considération a donc incité les chercheurs à analyser les organisations comme des assemblages complexes et hétéroclites (Battilana et Lee, 2014 ; Daudigeos, 2019 ; Greenwood et al., 2011 ; Kraatz et Block, 2008). Dans ce contexte, nombreuses sont les recherches qui ont étudié le cas d'organisations confrontées à des demandes plurielles, véhiculées par différentes LI, et imposées par leurs environnements institutionnels respectifs.

Kraatz et Block (2008) ont été les premiers à définir le pluralisme institutionnel qui se manifeste, selon eux, lorsqu'une organisation opère dans de multiples sphères institutionnelles. Ils estiment par ailleurs que si les institutions sont comprises comme « les règles du jeu » qui influencent le comportement organisationnel, alors, l'organisation qui fait face au pluralisme institutionnel, joue au minimum dans deux voire plusieurs jeux en même temps (Kraatz et Block, 2008). En effet, plus que jamais les organisations font face à une multitude de parties prenantes dont les attentes sont souvent indépendantes et concernent différents aspects organisationnels (Pontikes, 2012). Ainsi, les organisations doivent continuellement répondre à de multiples demandes institutionnelles (Besharov et Smith, 2014), dans la mesure où elles font régulièrement l'expérience de LI multiples et parfois conflictuelles (Pache et Santos, 2010 ; Thornton et Ocasio, 2008). En effet, lorsqu'une organisation est confrontée à des identités, des objectifs, et des systèmes de croyances multiples, des tensions sont susceptibles d'apparaître au sein des groupes sociaux (Kraatz et Block, 2008). Cependant, ces derniers auteurs estiment que le pluralisme institutionnel peut aussi créer des opportunités pour les organisations si elles sont aptes à répondre simultanément aux attentes imposées par les différentes sphères institutionnelles dans lesquelles elles évoluent.

À ce sujet, les logiques multiples, leur articulation, et leur gestion par les organisations ont fait l'objet d'une attention particulière dans la littérature institutionnelle (Goodrick et Reay, 2011 ; Pache et Santos, 2010 ; Saz-Carranza et Longo, 2012 ; Van De Broek et al., 2014). L'étude de

la relation entre les multiples logiques institutionnelles s'est longtemps concentrée sur le changement institutionnel, expliquant le passage d'une logique dominante à une autre dans le champ (Greenwood et al, 2002 ; Hoffman, 1999 ; Lounsbury, 2002 ; Reay et Hinings, 2009). Dans ce cadre, il existerait souvent une logique dominante au sein des organisations aux côtés de logiques secondaires, qui ne guident pas le comportement, mais qui représentent des logiques pouvant prendre la place de celles dominantes (Goodrick et Reay, 2011 ; Thornton, 2002 ; Thornton et Ocasio, 1999). Cette concurrence peut, par ailleurs, s'effectuer sur une longue période de transition où les LI sont décrites comme luttant pour devenir dominante pendant un certain temps (Goodrick et Reay, 2011 ; Hoffman, 1999). Ces logiques sont alors pensées comme antagonistes et en compétition dans la lutte pour la domination d'un champ ou d'une organisation (Daudigeos, 2019). Cette situation provoque un changement institutionnel où progressivement une logique vient en remplacer une autre (Lounsbury, 2002 ; Rao et al., 2003 ; Thornton et al., 2005). La domination d'une logique et la désinstitutionnalisation d'une autre sont provoquées par les relations de pouvoir entre différents groupes sociaux soutenant ces logiques (Greve et Zhang, 2017 ; Marquis et Lounsbury, 2007), là où la stabilité entre les logiques est perçue comme une phase d'accalmie dans les conflits (Daudigeos, 2019 ; Dunn et Jones, 2010 ; Van Gestel et Hillebrand, 2011). Ainsi, la plupart des études perçoivent la coexistence de logiques multiples comme une phase transitoire ou un problème à résoudre.

Si dans la littérature Camous (2020) fait le constat que de nombreux travaux mobilisent la perspective des LI en analysant la relation de deux ou trois LI, rares sont aujourd'hui les champs organisationnels qui ne sont confrontés qu'à ce nombre de logiques, eu égard à leur complexité croissante (Barbier, 2024). Qui plus est, se concentrer sur deux LI reviendrait à ignorer l'existence de logiques subsidiaires, peut-être moins présentes, mais venant tout du moins exercer une influence sur le comportement de l'organisation ou la structuration du champ (Daudigeos, 2019 ; Durand et Jourdan, 2012 ; Goodrick et Reay, 2011). Cette réflexion permet d'envisager les relations entre logiques au-delà du seul conflit et de la concurrence. Elle permet notamment d'interroger les modes de compatibilité où les LI peuvent se compléter ou se renforcer mutuellement lorsqu'elles se confrontent (Daudigeos, 2019 ; Greenwood et al., 2010). Par exemple, les travaux de Pache et Santos (2013) montrent comment des logiques multiples influencent la mission et la stratégie des structures étudiées. Au contraire, dans ceux de Jones et al. (2012), une seule logique domine et les autres sont périphériques. Certains auteurs, à l'instar de Greenwood et al. (2011), ont alors appelé à distinguer et considérer diverses logiques dans leurs futures recherches. Pour parler de la richesse des logiques au sein de champs ou au

sein des organisations, Goodrick et Reay (2011) introduisent l'idée d'une « constellation de logiques », expliquant l'articulation des LI influençant les comportements sur l'instant donné. Besharov et Smith (2014) ont, eux, analysé la multiplicité des logiques au sein d'une organisation à travers deux critères : la « compatibilité » et la « centralité ». Ils définissent la compatibilité comme « *la mesure dans laquelle les instanciations des logiques impliquent des actions organisationnelles cohérentes et qui se renforcent* » (Besharov et Smith, 2014, p. 367), et la centralité comme « *le degré auquel les logiques multiples sont toutes traitées comme également valables et pertinentes pour le fonctionnement de l'organisation* » (Besharov et Smith, 2014, p. 369). Grâce à ces deux critères, les auteurs ont distingué quatre types de pluralisme institutionnel à l'œuvre. Le premier, le type dominant est caractérisé par une absence de conflit entre logiques du fait d'un haut degré de comptabilité entre elles et un faible degré de centralité. Ensuite, le type aligné représente un conflit minimal entre logiques grâce à un haut degré de comptabilité entre elles et un haut degré de centralité. Puis, le type éloigné fait état d'un conflit modéré entre les logiques au travers d'un faible degré de comptabilité entre elles et un faible degré de centralité. Enfin, le type contesté symbolise une situation où le conflit est profond entre les logiques du fait d'un faible degré de comptabilité entre elles et un haut degré de centralité. Cette classification permet notamment de fournir un cadre permettant de comprendre les implications de la multiplicité des logiques et leurs conséquences au sein des organisations mais aussi du champ (Besharov et Smith, 2014).

### 2.2.2. *La complexité institutionnelle : facteur d'hybridité*

Le pluralisme institutionnel est un sujet d'intérêt dans la littérature, amenant potentiellement des incohérences, des conflits, créant des ambiguïtés dans les objectifs des organisations et provoquant ainsi de l'instabilité (Kraatz et Block, 2008 ; Heimer, 1999 ; Stryker, 2000). À long terme, la coexistence de logiques multiples peut entraîner une complexité institutionnelle, considérée comme un dérivé du pluralisme institutionnel. Selon la définition de Greenwood et al. (2011, p. 318), les organisations font face à une situation de complexité institutionnelle « *lorsqu'elles sont confrontées à des prescriptions incompatibles émanant de multiples logiques institutionnelles* ». L'évolution du pluralisme vers la complexité dépend du nombre de logiques présentes, du degré d'incompatibilité (Greenwood et al., 2011), de l'expérience de cette incompatibilité (Ocasio et Radoynovska, 2016), tous ces facteurs générant des défis et des tensions pour l'organisation (Greenwood et al., 2011). Cette complexité n'est, par ailleurs,

jamais fixe (Scott, 2008), mais bien en constante évolution (Camous, 2020) et varie en fonction de chaque organisation et de ses caractéristiques (Greenwood et al., 2011).

Il en résulte que les logiques sont contingentes et que les champs, mais aussi les organisations qui les composent sont caractérisés par des LI souvent multiples et potentiellement conflictuelles (D'Aunno et al., 1991 ; Hoffman, 1999 ; Kraatz et Block, 2008 ; Reay et Hinings, 2005). De manière générale, la coexistence de diverses logiques dans les organisations correspond aux préoccupations de chercheurs étudiant les identités multiples, mais aussi l'hybridité organisationnelle (Glynn, 2000 ; Glynn et Raffaelli, 2013 ; Pratt et Foreman, 2000). En effet, si la multiplicité combinée à l'incompatibilité des LI conduit inévitablement à la complexité institutionnelle, le mélange et/ou la fusion des logiques au sein d'une organisation ou d'un champ caractérise cette notion d'hybridité (Daudigeos, 2019 ; Smets et Jarzabkowski, 2013). Certains spécialistes des organisations, issus de différentes disciplines des sciences sociales, comme la gestion ou les politiques publiques, ont d'ailleurs développé leurs recherches sur le phénomène des organisations hybrides et l'hybridité organisationnelle (Pache et Thornton, 2020).

C'est dans ce cadre que depuis quelques années, le courant de la TNI porte une attention particulière aux organisations qualifiées d'hybrides (Daudigeos, 2019). Ainsi, la perspective des LI a régulièrement été utilisée pour analyser les déterminants de l'hybridité en caractérisant notamment les contextes dans lesquels elle se produit (Pache et Thornton, 2020). Cette hybridité joue un rôle déterminant en influant sur la performance des organisations et leur rôle, qu'il soit productif ou social (Battilana et al., 2015). Pache et Thornton (2020) ont recensé les travaux démontrant l'hybridité provoqué par l'articulation de différentes LI sur les niveaux d'analyse de la matrice interinstitutionnelle, notamment au niveau individuel (McGivern et al., 2015 ; Smith et al., 2017), organisationnel (Jay, 2013 ; Smith et Besharov, 2019) ou encore à celui du champ (Ansari et al., 2013).

Ainsi la coexistence de logiques multiples combinées au sein des organisations ou au travers de leurs pratiques amène à les considérer comme hybrides (Battilana et Dorado, 2010 ; Dunn et Jones, 2010 ; Goodrick et Reay, 2011). Les organisations sont perçues comme des arènes de contradictions (Pache et Santos, 2013) qui incorporent dans leur fonctionnement des éléments issus de diverses LI (Battilana et Dorado, 2010) potentiellement incompatibles (Battilana et Lee, 2014 ; Battilana et al., 2017). De ce fait, les organisations sont en équilibre instable entre

plusieurs logiques qui peuvent devenir plus ou moins centrales en fonction de la dynamique (Smith et Besharov, 2019). Elles doivent dans ce cadre potentiellement gérer et maîtriser les conflits pouvant survenir entre ces logiques (Daudigeos, 2019). Si l'absence ou la mauvaise gestion de l'hybridité peut entraîner un risque de survie pour l'organisation (Ashforth et Reingen, 2014 ; Pache et Santos, 2010), une coordination appropriée semble accroître la légitimité de la structure dans son environnement (Pache et Santos, 2013) voire être vecteur d'une capacité accrue d'innovation (Jay, 2013).

L'hybridité peut aussi être appréhendé comme une combinaison de plusieurs formes organisationnelles (Battilana et Lee, 2014 ; Haveman et Rao, 2006). À ce sujet, Battilana et al. (2017, p. 138), considèrent l'hybridité organisationnelle comme « *le mélange d'éléments organisationnels fondamentaux qui n'iraient pas ensemble par convention. Il [le terme d'hybridité] élargit le champ d'analyse au-delà des formes organisationnelles pour considérer, par exemple, les identités et les rationalités dans la définition des objectifs et des structures d'autorité d'une organisation* ». Battilana et al. (2017, p. 150) ajoutent que les études menées sur l'hybridité ont tendance à adopter trois approches théoriques différentes qui entretiennent cependant « une fertilisation croisée limitée » : l'hybridité comme combinaison 1) de multiples identités organisationnelles, 2) de multiples formes organisationnelles, et 3) de multiples logiques.

Même si la plupart des organisations articulent des principes d'actions différents, eu égard à leur multiples parties prenantes et leurs diverses entités opérationnelles, la notion d'hybride fait spécifiquement référence aux structures où les tensions sont les plus importantes à cause des logiques indissociables de leurs missions (Daudigeos, 2019). Selon Jay (2013), c'est aussi la prise en charge des défis complexes auxquels la société est confrontée qui serait le catalyseur du développement de formes et de pratiques organisationnelles hybrides. Un des exemples les plus prégnants sont les entreprises sociales, ou issues de l'ESS dans le contexte français, dont les SDES, objet central de cette thèse font partie. Dans cette idée, Gillett et Tennent (2022), témoignent d'ailleurs de la compatibilité des définitions d'entreprises sociales et d'organisations hybrides, notamment dans le contexte d'organisation de méga-événements sportifs mondiaux. Ces organisations combinent, en effet, dans leur fonctionnement une activité commerciale qui permet de parvenir à la réalisation d'objectifs sociaux. Elles peuvent, dans ce cadre, développer leurs propres LI caractérisant leur hybridité (Scott et Meyer, 1991), et les confronter aux enjeux et tensions relatifs à ces logiques qui sont par la suite susceptibles

d'engendrer des conflits (Glynn, 2000 ; Zilber, 2002). L'intérêt croissant des chercheurs au sujet des entreprises sociales a permis de stimuler la littérature sur les organisations hybrides qui a pris de l'ampleur ces deux dernières décennies (Dees et al., 2002 ; Mair et Marti, 2006). Les entreprises sociales sont en effet considérées comme un « type idéal » d'organisation hybride (Battilana et Lee., 2014 ; Pache et Thornton, 2020), mélangeant les archétypes à but lucratif et non lucratif (Battilana et al., 2017). Dans cette idée, Pache et Santos (2013) ont exploré la façon dont les entreprises sociales d'insertion professionnelle fonctionnent en adoptant des pratiques organisationnelles liées aux logiques de bien-être social et de commerce qui s'avèrent concurrentes. Plutôt que de mélanger leurs caractéristiques, les organisations étudiées couplaient les pratiques spécifiques à chaque logique (Pache et Thornton, 2020). Ce contexte confirme l'approche de Daudigeos (2019, p. 118) qui considèrent les organisations hybrides « *comme des patchworks de pratiques relevant de différentes logiques* ».

Les travaux sur l'hybridité se sont donc concentrés sur la combinaison de logiques distinctes, particulièrement au niveau des organisations, qui entraîne l'apparition de nouvelles pratiques organisationnelles (Dalpiaz et al., 2016 ; Pache et Santos, 2013) ou de nouvelles formes organisationnelles (Tracey et al., 2011). Depuis quelques années, les recherches dans ce domaine se sont multipliées afin de comprendre l'articulation de ces logiques plurielles au sein des organisations qualifiées d'hybrides, et la gestion des contradictions et de la complexité provoquées. S'inscrivant dans la lignée des conclusions de Pache et Santos (2013), de nombreux chercheurs s'accordent sur l'impossibilité d'une intégration totale des logiques au sein des pratiques des organisations (Daudigeos, 2019). Celles-ci doivent alors s'organiser en répartissant leurs pratiques dans différentes sous-unités qui peuvent répondre aux logiques de manière claires et distinctes, et ce, en adéquation avec les attentes de leur environnement institutionnel et socio-politique immédiat (Battilana et al., 2015 ; Daudigeos, 2019 ; Pache et Santos, 2013 ; Santos et al., 2015). Ce cloisonnement représente un enjeu stratégique dans la coordination des pratiques organisationnelles, et des logiques à l'œuvre, permettant d'éviter les conflits qui peuvent survenir (Daudigeos, 2019).

Certains chercheurs ont en effet précisé que les logiques coexistantes et concurrentes ne se résolvent pas systématiquement (Goodrick et Reay, 2011). C'est le cas de ceux qui ont pu démontrer la manière dont les LI distinctes et concurrentes au sein de différentes sections d'une industrie pouvaient entraîner des pratiques organisationnelles différentes (Marquis et Lounsbury, 2007 ; Thornton et al., 2015). C'est dans cette lignée que s'inscrivent les travaux

sur l'hybridité qui remettent en cause la vision linéaire du changement institutionnel en proposant des modèles davantage complexes et dynamiques des champs (Daudigeos, 2019). Ils mettent ainsi en avant leur pluralité et la coexistence de LI allant au-delà d'un simple antagonisme (Greenwood et al., 2011 ; Purdy et Gray, 2009). Ce contexte n'entraîne d'ailleurs pas de manière irrévocable de la complexité institutionnelle, comme en témoignent les récents travaux étudiant la cohabitation de logiques sur le long terme, notamment au sein d'organisations ou de champs organisationnels (Maire, 2018).

Le secteur du sport, a fortiori professionnel, reflète idéalement cette idée, tels que le montrent les nombreux travaux mobilisant le cadre néo-institutionnel et notamment l'approche des LI pour étudier ce secteur. Les clubs sont en effet des organisations hybrides par nature abritant une pluralité de LI en leur sein, potentiellement contradictoires, qui ne sont pas forcément en conflits. Elles créent également différentes formes organisationnelles qui brouillent les frontières lucratives avec celles à but non lucratif. L'institutionnalisation progressive des SDES, récemment créées par les clubs pour piloter leur stratégie d'engagement social, en sont l'illustration parfaite. Celles-ci sont également considérées comme hybrides, mêlant des activités commerciales lucratives afin de répondre à des objectifs statutaires sociétaux non lucratifs, et peuvent constituer, des sous-unités du club professionnel afin de réaliser leurs pratiques d'engagement social. En effet, les SDES constituent une filiale du club permettant d'externaliser la stratégie d'engagement social au sein d'une structure juridiquement indépendante.

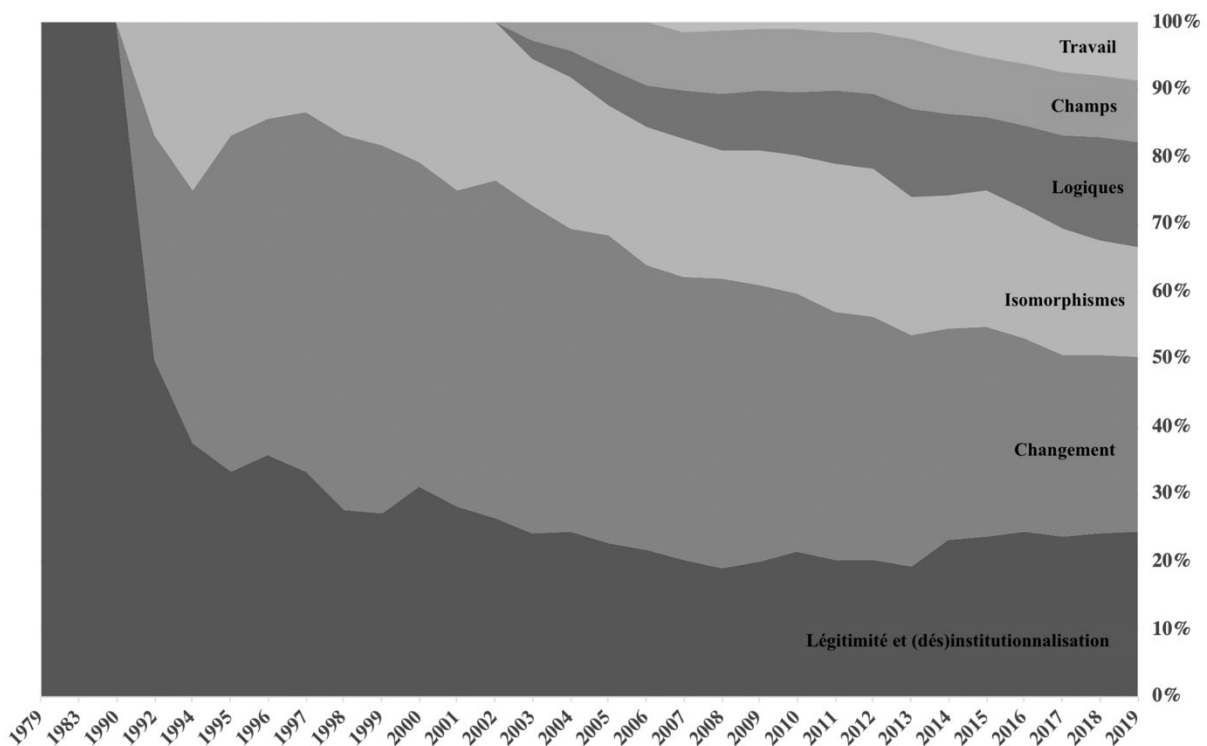
### **3. Le cadre néo-institutionnel appliqué au secteur du sport**

#### 3.1. Un prisme théorique adapté à l'analyse du secteur du sport

##### *3.1.1. La perspective néo-institutionnelle dans le sport*

Si la perspective néo-institutionnelle est devenue prisée dans la littérature sur la théorie des organisations, elle est également devenue une approche théorique majeure en gestion du sport (Kikulis, 2000 ; Robertson et al., 2022). Le sport est en effet considéré comme un terrain riche permettant d'élaborer et d'éclairer certains principes fondamentaux de la théorie institutionnelle. Prolongeant les travaux de Washington et Patterson (2011), Robertson et al. (2022) ont d'ailleurs recensé les études mobilisant les concepts de la TNI dans le secteur du sport et leur évolution sur la période 1979-2019. Sur 188 études identifiées par les auteurs, plus

de la moitié ont été publiées après 2013 démontrant ainsi l'intérêt grandissant pour l'utilisation du cadre néo-institutionnel dans l'analyse du secteur sport et des organisations le composant (Figure 3). Ce secteur constitue, en effet, un terreau favorable aux concepts issus de la TNI dans la mesure où « *les organismes de sport sont intégrés dans des champs organisationnels d'une certaine nature et qu'ils sont donc soumis à des pressions institutionnelles en faveur du changement.* » (O'Brien & Slack, 2004, p. 36). Le sport a ainsi été investigué dans différents contextes (Washington et Patterson, 2011) marqués par la diversité des environnements organisationnels étudiés tels que les fédérations sportives nationales ou internationales, les clubs y compris professionnels, les ligues sportives professionnelles et même universitaires (Robertson et al., 2022).



**Figure 3 : Évolution des concepts issus de la TNI relatifs à l'objet sport, tirée et traduite de Robertson et al. (2022).**

De nombreuses recherches ont ainsi adopté la perspective néo-institutionnelle afin d'analyser le secteur du sport. Les écrits de Slack et Hinings (1992, 1994), considérés comme les premiers travaux explorant les institutions dans le contexte sportif (Nite et Edwards, 2021), ont, par exemple, mobilisé les concepts d'isomorphismes et de pressions institutionnelles en analysant l'influence de l'agence nationale du sport au Canada sur un échantillon de 36 fédérations sportives. D'autres, se sont concentrés sur les changements observés au sein du secteur. C'est

le cas de Bayle (2005) qui a étudié l'organisation du sport français montrant le passage d'un modèle centré dans les années 1960-1970 sur l'État progressivement contesté à partir des années 1980-1990 par l'arrivée de nouveaux acteurs privés. Le travail historique mené a permis de mettre en avant une crise de régulation ayant abouti à un nouvel équilibre institutionnel reposant sur une co-régulation des secteurs publics et privés de la gouvernance du sport. L'étude concluait que les changements observés n'avaient pas, pour autant, permis de transformations majeures au sein du sport français. Toujours caractérisé par un modèle de cogestion publique-privée (Viollet, 2018), l'organisation du sport demeurait, au milieu des années 2000, prise en étau entre des acteurs privés et publics aboutissant rarement à des coalitions entre les deux.

Si les concepts phares de la TNI tels que la légitimité, le changement institutionnel ou encore les formes d'isomorphismes ont fait l'objet d'une littérature foisonnante dans le secteur du sport (Robertson et al., 2022), d'autres concepts, relevant plus spécifiquement de l'analyse stratégique, ont pris de l'importance à partir des années 2000. C'est notamment le cas des LI qui connaissent un regain d'intérêt ces dernières années, comme en témoignent les travaux récents et croissants en management du sport à mobiliser cette approche (Adams et al., 2024 ; Bertheussen et Solberg, 2022 ; Boucher et al., 2025 ; Flaherty, 2024 ; Isard et al., 2024 ; Jacobsen, 2023 ; Robertson et al., 2023).

### *3.1.2. Les logiques institutionnelles appliquées au secteur du sport*

Les LI dans le secteur du sport ne représentent néanmoins pas une perspective nouvelle dans la mesure où les premiers travaux mobilisant cette approche remontent au milieu des années 2000 (Cousens et Slack, 2005 ; O'Brien et Slack, 2003, 2004). En effet, assez tôt après l'essor de l'approche des LI dans la littérature en sciences de gestion, certains auteurs à l'instar d'O'Brien et Slack (2003, 2004) se sont évertués à analyser, à travers ce prisme, les changements au sein du rugby anglais depuis l'instauration du professionnalisme en 1995. Ces travaux font partie des premières études ayant introduit les LI en management du sport (Nite et Edwards, 2021). À travers une série d'entretiens, les auteurs ont montré que l'arrivée de nouveaux acteurs issus du monde de l'entreprise a favorisé l'émergence d'une nouvelle logique axée sur des valeurs délaissant l'amateurisme au profit du professionnalisme. C'est dans cette même veine que Senaux (2011) a adopté le cadre des LI quelques années plus tard afin d'étudier les transformations au sein du football professionnel français en livrant un séquençage historique de la professionnalisation du secteur. Reposant sur une palette de documents juridiques et de

coups de presses, les résultats ont montré l'arrivée d'une logique commerciale dominante dans les années 1990 ne remplaçant pas pour autant l'ancienne logique « amateur ». La cohabitation de ces LI conduit à un pluralisme institutionnel, provoquant par la même occasion, la complexité de la gestion et du pilotage des clubs composant le champ du football professionnel.

Si les premières contributions avaient entrepris d'explorer différents contextes empiriques sportifs comme le sport amateur (Skirstad et Chelladurai, 2011), universitaire (Nite et al., 2013 ; Southall et al., 2008, 2009 ; Washington et Ventresca, 2008) ou encore les fédérations sportives (Pedras, 2019 ; Pedras et al., 2020), les récents articles semblent se focaliser davantage sur le sport professionnel, avec, régulièrement, le football comme principal objet d'étude (Adams et al., 2024 ; Bertheussen et Solberg, 2022 ; Carlsson-Wall et al., 2016 ; Gillett et Tennent, 2018 ; Jacobsen, 2023 ; Meier et al., 2022 ; Nissen et Wagner, 2020). C'est ainsi que les réflexions au sein de la communauté académique ont continué à être alimentées à travers l'analyse des tensions institutionnelles causées par la présence de deux ou plusieurs LI potentiellement antagonistes (Gammelsæter, 2010). Bertheussen et Solberg (2022) ont, par exemple, analysé l'articulation de la logique sportive, d'une part, et de la logique économique, d'autre part, dans le football européen. En analysant ces deux LI antagonistes mais complémentaires, les auteurs expliquent la domination de la logique sportive sur celle de la logique économique conduisant à des déficits financiers récurrents en Europe et à une difficulté de réguler ce secteur. Toujours sur le football européen, Meier et al. (2022) ont saisi l'opportunité de l'annonce du projet de création d'une Super League européenne de football fermée, pour analyser les tensions institutionnelles en réalisant une analyse de contenu des réactions des supporters de football sur la plateforme Twitter au moment de l'annonce du projet. Les auteurs aboutissent à la conclusion selon laquelle la complexité institutionnelle du secteur révélée par les fans souhaitant, d'un côté, maintenir le statu quo en évoquant le mérite sportif mais que les clubs n'atteignent qu'au prix d'importants déséquilibres économiques, semble être un frein dans le changement des LI à l'œuvre au sein du secteur.

La multiplicité des logiques et leur incompatibilité constituent donc un domaine largement exploré au sein de la littérature croisant le sport et les LI (Gammelsæter, 2010 ; Gillett et Tennent, 2018 ; Roberston et al., 2023). Le sport professionnel et les clubs qui le composent sont en effet parcourus par de multiples LI qui peuvent potentiellement rentrer en contradiction (Bertheussen et Solberg, 2022 ; Jacobsen, 2023). La perspective institutionnelle a déjà

largement été utilisée dans l'analyse des déterminants de l'engagement social et des pratiques de RSE dans le sport (Babiak et Wolfe, 2009 ; François et al., 2019 ; Jäger et Fifka, 2020). Cependant, celle des LI n'a été que peu mobilisée dans ce cadre, même si certains auteurs comme Robertson et al. (2023) ont porté leur attention sur les LI à l'œuvre dans le cadre des activités communautaires des clubs professionnels. D'autres se sont même intéressés au développement de la RSE des clubs anglo-saxons par l'intermédiaire de SDES, et de la relation « institutionnalisée » que ces deux entités entretiennent (Anagnostopoulos et al., 2024). Ces derniers points démontrent ô combien l'engagement social du sport professionnel français constitue un domaine particulièrement intéressant et d'intérêt pour les recherches à venir dans ce domaine.

### 3.2. L'institutionnalisation progressive des SDES au sein du sport professionnel français

#### 3.2.1. *Les SDES : caractéristiques techniques de l'objet d'étude*

Les organisations désireuses de s'engager en matière de RSE disposent de plusieurs leviers pour parvenir à leurs fins (Husted, 2003). La création d'une structure *ad hoc* semble aujourd'hui être une pratique courante pour nombre d'entre elles (Pedrini et Minciullo, 2011 ; Minefee et al., 2015). Au sein du sport professionnel français, l'externalisation de l'engagement social des clubs au travers de SDES devient une pratique de plus en plus prisée (François et Boucher, 2018). Ces structures se diffusent majoritairement sous deux formes distinctes issues du champ de l'ESS, et présentées succinctement en introduction générale de cette thèse : les fondations d'entreprise et les fonds de dotation (Meynet, 2012). En droit français, il s'agit d'organisations juridiquement indépendantes, dotées de personnes morales privées à but non lucratif, et devant répondre et/ou soutenir une œuvre d'intérêt général. Grâce à cela, les structures sont éligibles au dispositif du mécénat, qui est, en France, l'un des plus avantageux d'Europe (Cour des Comptes, 2018). Celui-ci permet de faire bénéficier d'avantages fiscaux aux donateurs prenant la forme de réductions d'impôts sur les sociétés pour les entreprises à hauteur de 60% du don, dans la limite de 5 pour mille de leur chiffre d'affaires annuel, et de réductions d'impôts sur le revenu pour les particuliers, à hauteur de 66% du don, plafonnés à 20% de leur revenu imposable<sup>12</sup>. Si les fondations d'entreprise et les fonds de dotation poursuivent les mêmes

---

<sup>12</sup> Cadre fiscal régi par les articles 200 et 238 du Code Général des Impôts.

finalités d'intérêt général, ces deux formes juridiques se distinguent néanmoins par des caractéristiques qui leurs sont propres (Tableau 3).

	Fondation d'entreprise	Fonds de dotation
<b>Fondateurs</b>	Sociétés civiles ou commerciales, établissements publics à caractère industriel et commercial, coopératives, mutuelles...	Une ou plusieurs personnes physiques et/ou morales (privée ou publique)
<b>Gouvernance</b>	Conseil d'administration. Collèges : entreprise fondatrice et représentant du personnel (<2/3) ; personnalités qualifiées (>1/3)	Conseil d'administration : composition libre avec au moins 3 membres nommés la 1 <sup>ère</sup> fois par le ou les fondateurs
<b>Objet statutaire</b>	Œuvre d'intérêt général et à but non lucratif.	Œuvre d'intérêt général et à but non lucratif ou soutien à des organismes sans but lucratif exerçant des activités d'intérêt général.
<b>Dotation en capital</b>	Engagement de financement minimum de 150 000 € d'un programme d'actions pluriannuel sur 5 ans	Dotation initiale en numéraire d'un montant minimum de 15 000 € consommable ou non
<b>Ressources</b>	Dotations annuelles de l'entreprise fondatrice de toutes natures. Ne peut bénéficier de dons manuels dans le cadre de la procédure d'appel à la générosité publique ni de dons et legs sauf ceux effectués par les salariés de l'entreprise.	Toutes natures sauf subventionnement public. Peut bénéficier de dons manuels dans le cadre de la procédure d'appel à la générosité publique ainsi que des dons et legs.

**Tableau 3 : Spécificités juridiques des fondations d'entreprise et des fonds de dotation, tiré de Boucher et al. (2025).**

La fondation est « l'acte par lequel une ou plusieurs personnes physiques ou morales décident l'affectation irrévocable de biens, droits ou ressources à la réalisation d'une œuvre d'intérêt général à but non lucratif<sup>13</sup> ». Les fondations d'entreprise ont été instituées dans le droit français par la loi n°87-571 du 23 juillet 1987 relative au développement du mécénat. Elles visent à réunir des sociétés civiles ou commerciales, des établissements publics à caractère industriel et commercial, des coopérative et mutuelles, désireux de se réunir autour d'objectifs communs répondant à un intérêt général. La fondation d'entreprise est administrée par un

<sup>13</sup> Article 18 de la loi 87-571 du 23 juillet 1987 sur le développement du mécénat.

conseil composé pour les 2/3 au plus des fondateurs et des représentants du personnel des entreprises fondatrices, et pour 1/3 au moins de personnalités qualifiées choisies par les fondateurs. Les entreprises à l'origine de la création de la structure doivent établir un plan d'actions pluriannuel, d'une durée maximale de cinq années, renouvelables par la suite, et lui allouer une somme au moins égale à 150 000 euros. Afin de répondre à son objet social, la fondation d'entreprise peut bénéficier de ressources de différentes natures. En plus des apports des sociétés fondatrices, la structure peut bénéficier d'aides publiques, sous forme de subventions, pour la réalisation sa mission. Cependant, il lui est impossible d'obtenir des dons manuels résultant d'un appel à la générosité du public, de donations ou de legs, excepté ceux émanant des salariés, mandataires sociaux, sociétaires, adhérents, actionnaires de l'entreprise fondatrice ou des entreprises du groupe auquel appartient l'un des membres fondateurs.

Le fonds de dotation a, quant à lui, été institué plus récemment dans le droit français par la loi n°2008-776 du 4 août 2008 relative à la modernisation de l'économie afin de développer les financements privés en faveur de missions ou du soutien d'organismes d'intérêt général. Largement inspiré des *endowment funds* anglo-saxons, le fonds de dotation constitue « *une personne morale de droit privé à but non lucratif qui reçoit et gère, en les capitalisant, des biens et droits de toute nature qui lui sont apportés à titre gratuit et irrévocable et utilise les revenus de la capitalisation en vue de la réalisation d'une œuvre ou d'une mission d'intérêt général, ou les redistribue pour assister une personne morale à but non lucratif dans l'accomplissement de ses œuvres et de ses missions d'intérêt général*<sup>14</sup> ». Exigeant une dotation minimale de 15 000 euros à sa création, le fonds de dotation peut bénéficier, *a contrario* de la fondation d'entreprise, de dons ou de legs d'ordre privé mais pas de subventions publiques<sup>15</sup>. Cette forme juridique, qui s'avère bien plus jeune que la fondation d'entreprise, semble privilégiée par les clubs professionnels dans le cadre de leur engagement social. Ce constat s'explique en grande partie par la simplicité de création et d'opérationnalisation du fonds de dotation par rapport à la fondation d'entreprise, qui s'avère plus contraignante, notamment en termes de ressources financières à mobiliser. Ainsi cette dernière forme organisationnelle n'est que peu présente dans le sport professionnel français. Seuls les clubs de football du FC Nantes, de l'Olympique de Marseille, de l'Olympique Lyonnais, du Paris Saint-Germain, du SCO Angers et du Toulouse FC se sont dotés d'une fondation d'entreprise. Ces derniers ont, par

---

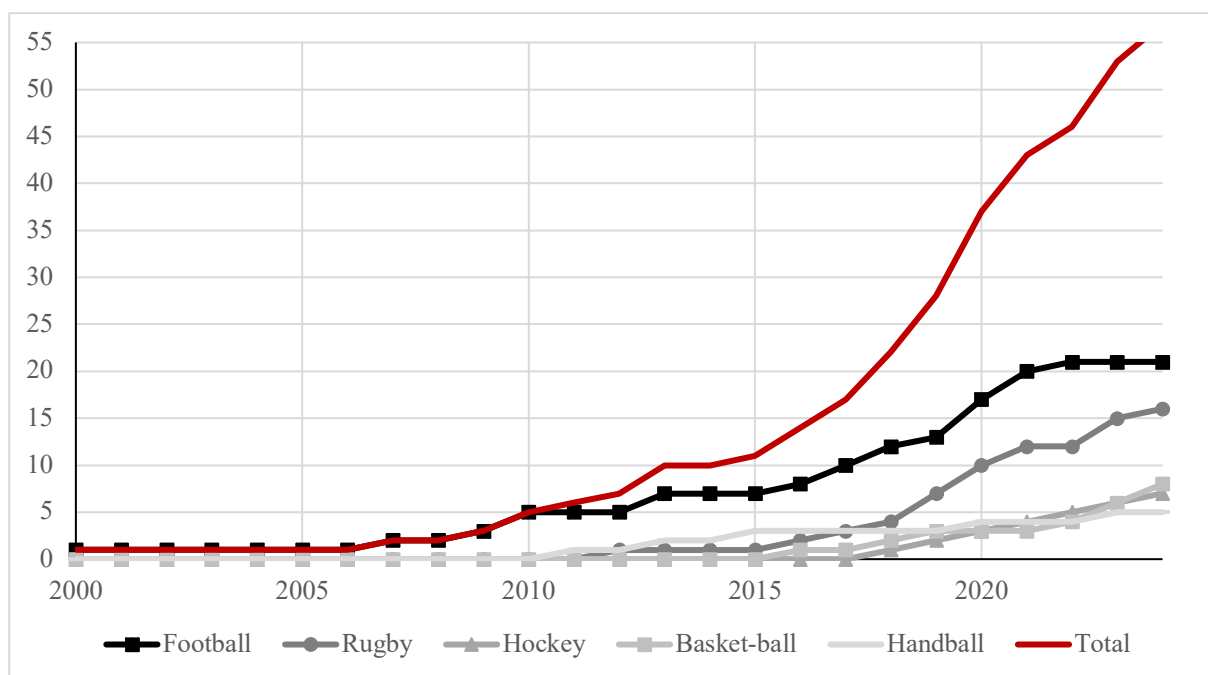
<sup>14</sup> Article 140-1 de la loi n°2008-776 du 4 août 2008.

<sup>15</sup> Dans de très rare cas, le fonds de dotation peut déroger à cette interdiction à titre exceptionnel pour une œuvre ou un programme d'actions déterminé, sur arrêté conjoint des ministres chargés de l'économie et du budget.

ailleurs, fait le choix de la complémentarité en associant les deux formes organisationnelles, profitant ainsi des capacités juridiques et des différents types de ressources de la fondation d'entreprise et du fonds de dotation pour piloter et développer leur stratégie d'engagement social.

### *3.2.2. Un processus d'institutionnalisation qui suit une logique de professionnalisation*

L'externalisation de l'engagement social des clubs professionnels au travers des SDES devient une pratique de plus en plus prisée. Ces entités constituent un modèle qui se diffuse progressivement dans le secteur résultant d'un processus d'institutionnalisation à l'œuvre au sein des sports collectifs français (Figure 4). Parmi ces derniers, c'est dans le football, activité la plus développée et la plus professionnalisée en France que s'est développée la création de SDES. C'est dans ce secteur qu'a été observée en 2000 la création de la première fondation d'entreprise, celle du Paris Saint-Germain. Celle-ci a été la seule à opérer dans le secteur jusqu'en 2007 avant que l'Olympique Lyonnais ne crée sa propre fondation d'entreprise (François, 2013). Quelques années après, cette forme s'est diffusée à quatre autres clubs de football que sont le Toulouse FC en 2010, l'Olympique de Marseille et le SCO Angers en 2017 et le FC Nantes en 2020. Malgré un regain d'intérêt de la part des dirigeants de clubs professionnels français à la fin des années 2020, aucun autre club, toutes disciplines sportives confondues, n'a depuis opté pour la création d'une fondation d'entreprise pour le développement de sa stratégie d'engagement social. La diffusion de cette forme organisationnelle semble donc s'essouffler au sein du secteur a contrario de celle du fonds de dotation. En effet, quelques années après l'entrée en vigueur de la loi de 2008 relative à la modernisation de l'économie et instaurant cette nouvelle forme juridique, et du décret de 2009 précisant ses modalités de création et son fonctionnement, les fonds de dotation ont vu leur nombre croître de manière exponentielle à partir des années 2010.



**Figure 4 : Dynamique d’institutionnalisation des SDES au sein du sport professionnel français, tirée et adaptée de Boucher et al. (2025).**

À l’instar des fondations d’entreprise, ce sont tout d’abord les clubs les plus professionnalisés qui se sont intéressés à cette nouvelle forme organisationnelle. L’Olympique Lyonnais a ainsi été le premier club à créer son fonds de dotation en 2009, en l’associant à sa fondation d’entreprise déjà existante depuis deux ans. Le club lyonnais a été suivi de près par l’Olympique de Marseille (2010) et le Paris Saint-Germain (2013). Par la suite, le phénomène de création des fonds de dotation dans le football s’est intensifié, l’année 2016 apparaissant comme celle où de nombreux clubs ont fait le choix d’en créer un. Cette forme organisationnelle s’est également étendue au rugby, qui constitue la deuxième activité sportive la plus professionnalisée de notre panorama en France. Cette activité connaît, également dès 2016, un accroissement exponentiel de la création de ce type de structures. Le handball, le basket-ball et le hockey sur glace constituent des activités où se sont également diffusés les fonds de dotation à la même période, mais dans une moindre mesure. Ce développement reste cependant progressif en comparaison du football et du rugby qui ont connu une forte augmentation du nombre de créations. Au regard, de ces premières observations, il est possible d’émettre l’idée selon laquelle le processus d’institutionnalisation des SDES dans le secteur du sport professionnel français semble suivre une professionnalisation des activités sportives.

### 3.2.3. *Une institutionnalisation analysée au prisme des différents isomorphismes*

L'institutionnalisation des SDES au sein du secteur peut s'expliquer au travers du concept d'isomorphisme, présenté en amont et considéré comme clé au sein de la théorie néo-institutionnelle (DiMaggio et Powell, 1983 ; Meyer et Rowan, 1977). Celui-ci permet d'analyser le processus et les formes d'homogénéisation des organisations au sein de ce champ organisationnel.

Le développement des SDES au sein du sport professionnel français peut tout d'abord se lire comme la résultante d'un isomorphisme normatif, qui découle donc principalement de la professionnalisation du milieu dans lequel les organisations évoluent (DiMaggio et Powell, 1983). Dans ce secteur, cette définition fait particulièrement écho aux pratiques des ligues professionnelles qui visent, au travers d'initiatives, à développer la RSE et notamment l'engagement social des clubs. À titre d'exemple, la LFP organise régulièrement des séminaires où sont conviés les référents RSE de chaque club, dans le but d'échanger sur les bonnes pratiques. Ce type de réunions permet notamment d'effectuer un retour d'expériences sur les actions qui ont pu être réalisées dans les clubs et contribuer ainsi à la diffusion de ces initiatives. Dans cette même idée, la LNR a créé en 2018 son propre fonds de dotation qui tend à s'appuyer sur la notoriété de la ligue pour favoriser, soutenir et développer des activités d'intérêt général. Cette démarche va par ailleurs dans le sens d'une diffusion de ces formes organisationnelles dans le secteur. Aussi, un des aspects de la professionnalisation, inhérent à l'isomorphisme normatif, concerne la croissance des réseaux professionnels par lesquels les modèles organisationnels se diffusent. Selon Huault (2017), de nombreux managers appartiennent à ce type de réseaux qui influent sur la propagation et la diffusion des pratiques dans un champ et/ou une profession. Certains acteurs professionnels du secteur s'inscrivent dans ce processus normatif, à l'image de l'association du Fondation pour le mécénat sportif<sup>16</sup>, qui regroupe certains référents de SDES des clubs professionnels autour de conférences sur les pratiques d'engagement social et de mécénat.

Cet isomorphisme normatif est caractéristique du sport professionnel français. Dans nos exemples, les acteurs et particulièrement les ligues, agissent de manière incitative et n'ont pas

---

<sup>16</sup> Le Fondation pour le mécénat sportif est une association nationale qui rassemble les fonds de dotation et les fondations liés au sport (entités ou clubs, professionnels ou non) sur les sujets du mécénat et de la philanthropie, autour de la diffusion de bonnes pratiques, de webinaires réguliers et de rencontres.

d'autorité ni de lien avec la stratégie RSE des clubs. À titre d'exemple, le contexte anglo-saxon semble bien différent dans la mesure où, dans le cas du football anglais, c'est la Premier League et la Football League qui guident la stratégie RSE des clubs en finançant en partie leurs fondations caritatives (Anagnostopoulos et Shilbury, 2013). L'isomorphisme ici n'est plus considéré comme normatif mais relève davantage d'une nature coercitive, c'est-à-dire résultant de pressions exercées sur les organisations par d'autres organisations dont elles dépendent (DiMaggio et Powell, 1983).

Enfin, le dernier isomorphisme identifié relève cette fois d'un mimétisme entre organisations d'un même champ organisationnel. Celui-ci expliquerait ainsi la multiplication des structures dédiées dans le football, où les clubs les plus professionnalisés ont été les premiers à se doter de ces formes juridiques pour mettre en œuvre leur engagement social. Ces clubs performant régulièrement à l'échelle européenne, et peuvent ainsi être au fait des pratiques mises en œuvre en termes d'engagement social dans les autres clubs nationaux concurrents ou chez leurs voisins européens. Cet effet mimétique peut également se reproduire sur les autres activités sportives de notre panorama et notamment dans le hockey sur glace. Cette pratique n'est que peu développée en France. Pour autant, cinq clubs se sont récemment dotés d'un fonds de dotation. Le premier a été créé par le club des Dragons de Rouen en 2018, deuxième club le plus titré du hockey sur glace français et premier ayant atteint les quarts de finale de la Champions Hockey League. Dans cette réflexion sur l'isomorphisme mimétique, la création de ce premier fonds de dotation constituerait le facteur clé dans le développement de cette pratique et la création de nouvelles structures chez les clubs concurrents.

#### *3.2.4. Les clubs professionnels et leurs SDES : entre relation institutionnelle et hybridité*

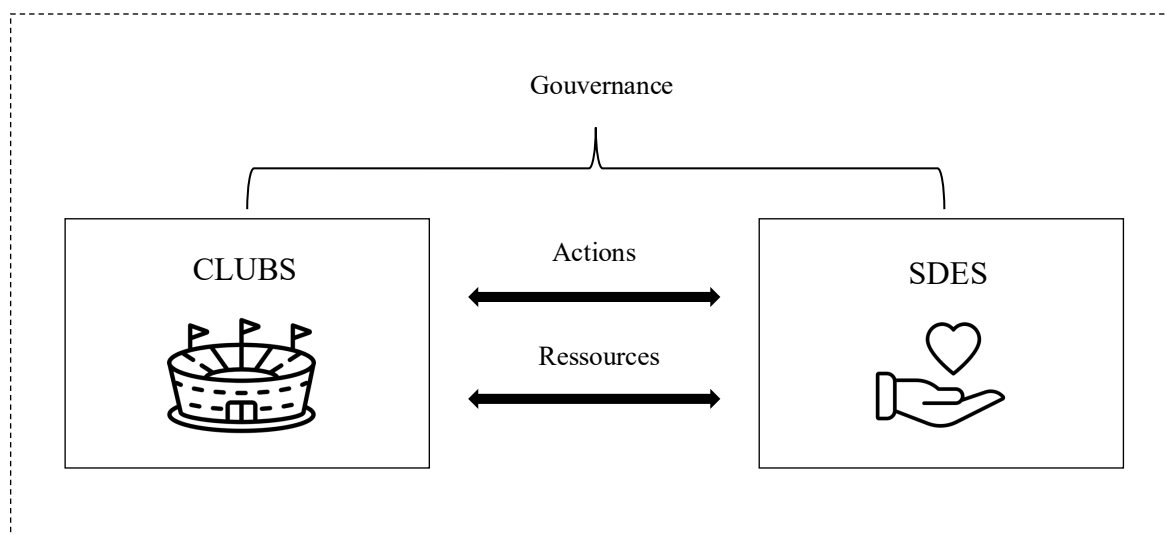
Les clubs professionnels, comme expliqué en amont, sont parcourus par différentes LI comme les logiques sportive et économique (Bertheussen et Solberg, 2022 ; Jacobsen, 2023) ou encore les logiques sociale et communautaire (Robertson et al., 2023). Si celles-ci peuvent potentiellement rentrer en contradiction, leur combinaison permet de révéler le caractère hybride du club (Pache et Thornton, 2020). Cette hybridité se retrouve déjà dans la constitution d'un club professionnel, dont l'activité professionnelle est généralement gérée par une société

commerciale adossée à une association support<sup>17</sup>. L'imbrication de ces deux formes organisationnelles est régie par la mise en place d'une convention afin d'organiser leurs relations. Les fondations d'entreprise et les fonds de dotation constituent, quant à eux, des organisations à but non lucratif appartenant statutairement au champ de l'économie sociale et solidaire (ESS). Celui-ci regroupe des structures qui empruntent dans leur fonctionnement à différentes logiques, notamment dans les ressources qu'elles obtiennent, provenant à la fois du marché (ventes de prestation), de l'État (subventions et aides), et de l'économie domestique ou de la société civile (dons et bénévolat) (Château Terrisse, 2012 ; Eme et Laville, 1999). Ce type d'organisations réinterroge ainsi les frontières du secteur public, privé à but lucratif et communautaire (Billis, 2010 ; Doherty et al., 2014 ; McMullin et Skelcher, 2018 ; Skelcher et Smith, 2015). Dans ce cadre, les organisations de l'ESS sont elles aussi considérées comme hybrides, devant répondre à des demandes de différentes sphères institutionnelles, mêlant en leur sein des dimensions relevant des domaines sociaux, politiques et économiques (Château Terrisse, 2012), et ainsi soumises à un pluralisme institutionnel comme leur club fondateur.

Pour le club professionnel, la SDES constitue un outil de gestion (Château Terrisse, 2012) au service de son engagement social. Les deux entités entretiennent une relation institutionnelle (Anagnostopoulos et Winand, 2019 ; Anagnostopoulos et al., 2024 ; Boucher et al., 2025). Celle-ci se caractérise par la mise à disposition de joueurs, du staff, de différents services, ou encore d'un échange de ressources afin d'atteindre des objectifs sociaux et commerciaux distincts mais interdépendants (Anagnostopoulos, 2013 ; Anagnostopoulos et Winand, 2019). Selsky et Parker (2005), quant à eux, considèrent cette relation comme une forme unique de collaboration entre des organisations indépendantes mais issues de la même marque. *In fine*, cette interrelation entre les deux structures permet de considérer le club et sa SDES comme une seule et même unité organisationnelle (Anagnostopoulos & Winand, 2019). Celle-ci engendre une hybridité de l'engagement social au sein du secteur qui se traduit dans leurs gouvernances, mais aussi dans les actions et des ressources partagées entre le club et sa structure dédiée (Figure 5).

---

<sup>17</sup> La création d'une société commerciale par une association sportive pour gérer la dimension professionnelle est prévue par l'article R. 122-1 du Code du Sport dès lors que les montants des recettes ou des rémunérations dépassent respectivement les seuils d'1 200 000 euros et 800 000 euros.



**Figure 5 : La relation institutionnelle entre clubs et SDES, tirée et traduite d’Anagnostopoulos et al. (2024).**

### 3.3. Recontextualisation, problématique et objectifs du travail de thèse

#### 3.3.1. Recontextualisation du périmètre de la thèse

Comme exposé précédemment, les années 2010 ont marqué un tournant dans la manière dont les clubs professionnels implémentent et développent leur engagement social. Ce constat s’illustre par la multiplication des SDES. Fortement inspirés des modèles communautaires anglo-saxons, fondations d’entreprises et fonds de dotation semblent constituer une nouvelle norme d’engagement social dans le secteur du sport professionnel français. Ainsi, ce phénomène de création, que nous retrouvons dans de nombreux sports collectifs professionnels, traduit une institutionnalisation de ces structures qui peut s’analyser au prisme des isomorphismes normatif et mimétique.

La diffusion des SDES et la relation institutionnelle qu’elles entretiennent avec leurs clubs fondateurs suscite un intérêt particulier. Ces thématiques offrent par ailleurs de nouvelles perspectives de recherches, comme en témoignent le foisonnement et la récence des écrits sur ces sujets (Anagnostopoulos & Winand, 2019 ; Anagnostopoulos et al., 2024 ; Boucher et al., 2025 ; François et al., 2019 ; Zeimers et al., 2019). En cela, l’approche des LI, au-delà de s’inscrire dans la continuité des travaux néo-institutionnels présentés en amont (Friedland et Alford, 1991 ; Thornton et al, 2012), est particulièrement adaptée à l’analyse des pratiques et comportements des organisations (Thornton et al., 2012), et ainsi à l’exploration des

changements institutionnels au sein du sport (Bayle, 2005 ; Senaux, 2011). Comme le champ et les organisations qui le composent, les clubs et leur SDES sont parcourus par de multiples LI. Cette situation conduit donc à une complexité institutionnelle qui apparaît particulièrement intéressante à étudier. Ainsi, afin de décrypter le fonctionnement de ces SDES, nous orientons nos recherches vers une analyse des LI à l'œuvre au sein de cette relation institutionnelle dans le couple club-SDES.

De plus, la question de l'évaluation des SDES et de leur impact demeure majeure. En effet, elles bénéficient d'aides publiques, sous forme de subventions et/ou d'aides fiscales dans le cadre du dispositif du mécénat, en contrepartie du soutien ou de la réalisation d'une mission d'intérêt général. L'évaluation constitue une donnée qui se doit d'être approfondie dans la mesure où elle représente une condition de mesure de l'efficacité de l'engagement, elle-même garante de la légitimité des aides publiques octroyées aux SDES.

### *3.3.2. Problématique et objectifs de la thèse sur travaux*

La multiplication des SDES créées par les clubs professionnels français a progressivement provoqué une transformation de l'engagement social au sein du secteur. Afin d'explorer ce phénomène, cette thèse sur travaux vise à analyser les changements de formes d'engagement social des clubs professionnels au prisme des LI, et ce, à différents niveaux de la matrice interinstitutionnelle dressée par Thornton et al. (2012). De cette question de recherche principale découle la problématique suivante : **Dans quelle mesure le phénomène de création de SDES reconfigure l'engagement social au sein du sport professionnel français ?** Pour pouvoir y répondre, un design de recherche a été élaboré autour de quatre articles qui constituent les chapitres 2 à 5 de cette thèse. Dans ce cadre, les problématiques et objectifs liés à chacun d'entre eux sont considérés comme des questions subsidiaires permettant de répondre à la problématique générale de la thèse. Ces derniers se déclinent de la manière suivante :

1. Dans le cadre de notre article méthodologique, proposer un design de recherche de capture des LI dans le secteur du sport professionnel français autour de trois études séquentielles, encadrées, par l'intermédiaires de méthodes d'analyses multi-modèles et multi-niveaux.

2. Caractériser le processus d'hybridation de l'engagement social au sein du football professionnel français, provoquée par le phénomène de multiplication des SDES, et analysé au prisme des concepts de légitimité et d'efficacité.

3. Partant du constat de l'institutionnalisation progressive des SDES, identifier en quoi la reconfiguration de l'engagement social au sein du sport professionnel, résultant notamment de la juxtaposition du dispositif des SDES à côté de celui des MIG, interroge la cohérence de l'action publique ?

4. Enfin, en accentuant notre focale sur les pratiques organisationnelles et en dépassant le cadre de leurs missions sociales, déterminer quel(s) rôle(s) jouent les SDES au sein de la relation institutionnelle entretenue avec leur club fondateur ?

Les principales caractéristiques de ces études sont consignées et résumées dans le tableau suivant, en précisant la revue, le statut de l'article, son objectif avec la problématique associée, la méthodologie employée avec les principaux résultats, ainsi que les apports qui en découlent (Tableau 4).

	Chapitre 2	Chapitre 3	Chapitre 4	Chapitre 5
<b>Auteurs</b>	Werner Boucher, Aurélien François, Nadine Dermit-Richard			
<b>Revue</b>	STAPS (Q4 - Scimago)	Sciences et Motricité (Q2 - Scimago)	Politiques et Management Public (Rang C HCERES)	International Journal of Organizational Analysis (Q2 - Scimago)
<b>Stade</b>	Publié (2024)	Publié (2021)	Publié (2024)	Soumis
<b>Objectif</b>	Présenter le design de recherche ayant permis la structure de la thèse autour d'études séquentielles et encadrées à travers une démarche multi- modèles et multi- niveaux <sup>1</sup>	Explorer la relation clubs / SDES au sein d'un échantillon de clubs professionnels de football	Interroger la cohérence de l'action publique au regard de la reconfiguration institutionnelle de l'engagement social au sein du secteur	Déterminer le rôle des SDES pour les clubs professionnels français à travers l'analyse des pratiques organisationnelles au sein de la relation clubs / SDES
<b>Niveau d'analyse</b>	-	Champ (secteur)	Société/Champ (secteur)	Champ (secteur)/ Organisations
<b>Question de recherche</b>	-	Est-ce que le phénomène de création de SDES traduit une transformation de la façon dont les clubs professionnels s'engagent ?	En quoi la reconfiguration de l'engagement social du sport professionnel, résultant de la juxtaposition du dispositif des SDES et des MIG, interroge la cohérence de l'action publique ?	Derrière leurs missions sociétales, quels rôles jouent les SDES au sein de la relation institutionnelle entretenu avec leur club fondateur ?
<b>Méthodes</b>	-	Analyse de contenu qualitative	Analyse de contenu qualitative + pattern matching	Analyse de contenu qualitative + pattern inducing
<b>Résultats</b>	-	Processus d'hybridation de l'engagement social entre les clubs et leurs SDES à travers 4 dimensions (Gouvernance, Actions, Ressources, Évaluation)	Essoufflement des MIG questionnant leur efficacité puis leur légitimité  Essor des SDES questionnant leur légitimité puis leur efficacité	Mise en évidence d'une constellation de logiques ancrées dans plusieurs ordres institutionnels
<b>Apports</b>	-	Efficacité et légitimité des SDES interrogées au regard du processus d'hybridation de l'engagement social à l'œuvre en matière de management public et organisationnel	Déconstruction et recombinaison de la logique publique avec des logiques marchandes favorisant l'institutionnalisation des SDES	Diversité des ordres institutionnels révélés à travers les différents rôles dévolus par les clubs à leurs SDES questionnant les finalités de ces dernières

<sup>1</sup>Le premier article étant de nature méthodologique, les autres items en dehors des objectifs ne s'appliquent pas.

**Tableau 4 : Synthèse des caractéristiques des chapitres 2 à 5.**

---

## CHAPITRE 2 ~ « ATTRAPE-MOI SI TU PEUX ! »

### PROPOSITION METHODOLOGIQUE DE CAPTURE DE LOGIQUES INSTITUTIONNELLES EN MATIERE D'ENGAGEMENT SOCIAL AU SEIN DU SPORT PROFESSIONNEL FRANÇAIS

---

#### Repositionnement de l'article dans l'architecture de thèse

Le premier article de cette thèse constitue une réponse à un appel à publication de la revue STAPS lancé après la tenue en 2022 du 2<sup>ème</sup> Congrès de la Société Savante en Management du Sport intitulé « *Collectifs de recherche et recherches collective en « Management du sport ». Enquêter, produire des données, répondre à une commande* ». Il fait suite à une communication réalisée lors de ce congrès et retenue pour le numéro spécial du 4<sup>ème</sup> trimestre 2024 de la revue STAPS intitulé « *Apports et complexités des méthodologies de recherche en management du sport* ».

Cet article permet de présenter le design méthodologique de notre travail de recherche. Celui-ci constitue l'ossature de cette thèse en présentant deux caractéristiques incontournables de nos travaux. Dans un premier temps, il vise à expliquer le caractère séquentiel et encadré des trois études réalisées par l'intermédiaire des liens entretenus entre chacune d'elles et des résultats obtenus. Puis, dans un second temps, l'article décrit la démarche envisagée au travers des logiques institutionnelles, qui s'inscrit dans une démarche multi-modèles à différents niveaux interinstitutionnels (Reay et Jones, 2016 ; Thornton et al., 2012). Ainsi, en présentant les méthodes d'analyses utilisées, mais aussi les données mobilisées pour chacune des études réalisées, cette première contribution scientifique vient conclure cette première partie de thèse en présentant l'articulation de la méthodologie globale de notre travail.

Boucher, W., François, A. et Dermit-Richard, N. (2024). « Attrape-moi si tu peux ! » : Proposition méthodologique de capture de logiques institutionnelles en matière d'engagement social au sein du sport professionnel français. *Staps*, 147(4), 33-53.  
<https://doi.org/10.3917/sta.147.0033>

**Résumé :** La création de structures dédiées à l'engagement social (SDES) telles que les fondations et/ou les fonds de dotation par les clubs professionnels français pour développer leur stratégie sociétale est une pratique en voie d'institutionnalisation. Ce phénomène questionne le(s) rôle(s) de ces SDES raison pour laquelle nous mobilisons le concept de logiques institutionnelles (LI), emprunté à la théorie néo-institutionnelle afin de montrer comment l'engagement social se reconfigure dans le secteur. Un design de recherche original scindé en trois études séquentielles et encadrées a été imaginé, reposant sur une approche multi-méthodes et multi-niveaux. La première caractérise le processus d'hybridation du secteur à travers quatre critères (gouvernance, actions, ressources et évaluation). Cette étape constitue le point de départ de la deuxième étude, laquelle montre l'émergence d'un nouveau modèle d'engagement social dans le secteur. Dans une démarche programmatique, nous décrivons la troisième et dernière étape visant à identifier les LI parcourant les SDES des clubs au travers d'études de cas. Enfin, nous discutons des apports méthodologiques de cet article et de ses limites qui invitent à envisager des perspectives de recherche pour capturer avec plus de finesse les logiques en matière d'engagement social au sein du sport professionnel français.

**Mots-clés :** Logiques institutionnelles, Méthodes qualitatives, Engagement social, Fondations/Fonds de dotation, Sport professionnel.

## Introduction

L'essor des fondations d'entreprises et des fonds de dotation en France s'inscrit dans une formalisation des démarches de responsabilité sociale des entreprises (RSE) (Cournac, 2019). Le sport professionnel n'échappe pas à cette tendance. Depuis quelques années, les clubs n'hésitent plus à créer ce type d'outils agissant comme des structures dédiées à l'engagement social (SDES) à même de développer leur stratégie RSE (François et Boucher, 2018). Le processus d'institutionnalisation de ce modèle dans le secteur a fait par ailleurs l'objet de nombreux travaux académiques (Anagnostopoulos et al., 2024 ; Boucher et al., 2021 ; François et al., 2019 ; Zeimers et al., 2019). Ce phénomène est particulièrement intéressant à interroger afin d'analyser dans quelle mesure il participe à la reconfiguration de l'engagement social des clubs professionnels.

Les SDES ont comme objet statutaire de poursuivre une mission d'intérêt général tout en utilisant des ressources de nature essentiellement privée. Ces outils sont ainsi traversés par des logiques plurielles véhiculant également, à travers eux, celles des organisations à l'origine de leurs créations (Château-Terrisse, 2012). C'est dans ce contexte que nous mobilisons le concept de logiques institutionnelles (LI) ancré dans les travaux néo-institutionnels en sociologie des organisations (Pache et Thornton, 2020 ; Thornton et al., 2012). Les LI peuvent être définies comme un « *ensemble de pratiques matérielles, d'hypothèses, de valeurs, de croyances et de règles socialement et historiquement construites par lesquelles les individus et organisations donnent une signification à la réalité sociale* » (Thornton et Ocasio, 1999, p. 804). La présence de plusieurs LI au sein des SDES font que ces organisations évoluent dans un contexte institutionnel pluriel et complexe (Kraatz et Block, 2008 ; Greenwood et al., 2011). La combinaison de LI potentiellement antagonistes au sein de ces organisations caractérise, ainsi, leur nature hybride (Battilana et Dorado, 2010).

À travers cette contribution, nous proposons un design de recherche, prenant appui sur les recommandations de travaux à s'être intéressés à la capture des LI au travers de méthodes qualitatives (Reay et Jones, 2016 ; Thornton et al., 2012). Ce design s'articule autour de trois études séquentielles et encadrées permettant la capture de LI à divers niveaux et au moyen de différentes méthodes d'analyses. Ces approches multi-modèles et multi-niveaux sont particulièrement appropriées dans la tentative de capturer des LI afin d'étudier le phénomène de création des SDES dans sa globalité. Nous insistons notamment sur les passages d'une étude

à l'autre afin de révéler le processus de séquençage permettant la construction du design global de recherche visant *in fine* à étudier le rôle des SDES au prisme des LI. Notre article offre donc le détail de sa mise en œuvre, ses apports et ses limites dans le cadre d'une recherche en management du sport portant sur des organisations sportives, les SDES et leurs clubs parents, hybrides par nature.

## **1. Les logiques institutionnelles comme outil d'analyse du sport professionnel**

### **1.1. Évolution de l'engagement social au sein du sport professionnel français**

Historiquement, le modèle associatif à but non lucratif a largement marqué le secteur du sport en Europe notamment en France (Durand et Bayle, 2004). Celui-ci s'est accompagné d'un soutien important des collectivités territoriales au travers de subventions publiques (Charrier 1997 ; Durand, 1999). Toutefois, depuis les années 1980, la croissance du secteur a provoqué l'arrivée de nouveaux partenaires commerciaux ayant entraîné une mutation du fonctionnement des clubs, particulièrement de football, et favorisé la diversification de leurs revenus (Bourg et Gougnet, 2012 ; Durand et Bayle, 2004). Ces derniers sont alors progressivement passés d'un modèle SSSL (Spectateurs, Subventions, Sponsors au niveau Local) à un modèle MMMMG (Médias, Magnats, Merchandising, Marchés au niveau Global) (Andreff et Staudohar, 2000). La doctrine néolibérale a aussi entraîné un mouvement de privatisation et de commercialisation du sport professionnel français, orientant les modes de fonctionnement vers une logique davantage privée, guidée par le marché (Durand, 1999 ; Durand et Bayle, 2004, Senaux, 2011). La logique sportive se heurte potentiellement à celle commerciale ce qui a incité certains à qualifier d'« ambidextres » les comportements organisationnels des clubs réussissant à faire concilier ces différentes logiques en leur sein (Terrien et al., 2016). Ce conflit d'objectifs sportifs et financiers a, par ailleurs, été étudié sous le prisme des LI (Bertheussen & Solberg, 2022), preuve de l'intérêt de cette approche pour des organisations hybrides comme les clubs professionnels. Cette hybridité s'est d'autant plus accrue que l'évolution des statuts juridiques des clubs professionnels les ont obligés en plus de leurs associations supports de créer depuis 1984<sup>18</sup> des sociétés commerciales pour gérer la partie professionnelle de leur activité. La loi de

---

<sup>18</sup> Loi n°84-610 du 16 juillet 18984. Dorénavant, les clubs professionnels doivent constituer une société commerciale lorsque leurs recettes annuelles dépassent le seuil 1 200 000 euros ou lorsque la masse salariale annuelle destinée aux sportifs dépasse les 800 000 euros.

2012<sup>19</sup> leur a même permis plus tard d'adopter les statuts juridiques des sociétés commerciales de droit commun (Dermit-Richard, 2013).

Pour autant, malgré cette tendance de fond, les clubs sportifs professionnels ont continué de bénéficier d'un soutien public quoique contraint en 1999 et 2000 par les lois dites « Buffet ». Ces dernières ont ainsi instauré le dispositif des missions d'intérêt général (MIG), longtemps mobilisé par les dirigeants de clubs pour justifier leur engagement social (François & Bayle, 2014). Inscrites désormais dans le Code du Sport, ces missions prévoient pour ces clubs, l'attribution de subventions publiques en contrepartie de la réalisation d'actions sociales. Cependant, au début des années 2010, un mouvement de création croissante de structures juridiques privées pour piloter et développer la stratégie sociale des clubs professionnels s'est opéré (Boucher *et al.*, 2021 ; François *et al.*, 2019). Apparue dans un premier temps dans le football, ce phénomène s'est, par la suite, étendu à d'autres sports collectifs (rugby, basketball, hockey sur glace, handball...) (Figure 6)<sup>20</sup>. Ces SDES sont des organisations à but non lucratif inspirées des modèles anglo-saxons. Elles se retrouvent dans le sport professionnel français essentiellement sous la forme de fondations d'entreprises et/ou de fonds de dotation. Le club et sa SDES entretiennent ce qu'Anagnostopoulos *et al.* (2024) nomment une « relation institutionnelle », c'est à dire un soutien se matérialisant, par exemple, par l'engagement des joueurs, ses salariés, la mise à disposition d'installations et ou d'équipements, etc.

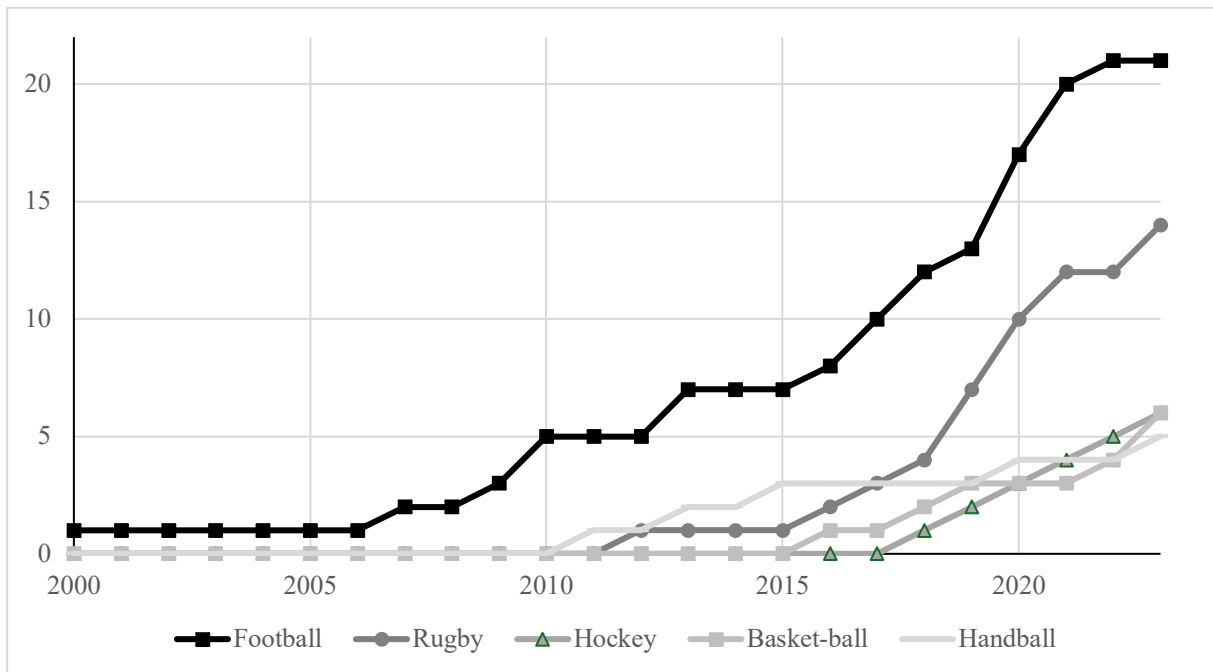
Statutairement, ces organisations doivent soutenir une œuvre d'intérêt général sans but lucratif afin de bénéficier d'aides publiques que l'on retrouve sous forme de subventions et surtout d'exonérations fiscales versées dans le cadre du mécénat. Selon certains, le développement de ce type d'organisations témoigne d'un essor d'initiatives privées permettant de combler le manque d'intervention des pouvoirs publics dans le domaine social (Archambault, 2017). De plus, les SDES, à l'instar des clubs professionnels, sont guidées par différentes LI en leur sein. On y retrouve d'une part une logique de marché, liée aux nombreuses sources de financement privé dont elles bénéficient, mais aussi aux liens qu'elles entretiennent avec leurs clubs « parents » dont une partie des dirigeants sont présents dans leur gouvernance. D'autre part,

---

<sup>19</sup> Loi n°2012-158 du 1er février 2012.

<sup>20</sup> L'apparition des SDES dans les sports collectifs professionnels suit globalement, à quelques années d'intervalle, leur processus de professionnalisation, thème ayant déjà fait l'objet de travaux dans cette même revue (Bayle, 2000). La figure ci-dessous met ainsi en évidence la supériorité du football et dans une moindre mesure du rugby, dont le nombre de SDES est nettement supérieur aux autres activités.

une logique publique y est aussi présente, résultant de leur objet même poursuivant la réalisation ou le soutien d'une œuvre d'intérêt général.



**Figure 6 : Phénomène de création des fondations et fonds de dotation au sein du sport professionnel français (recensé en décembre 2024).**

## 1.2. Méthodologie de recherche qualitative associée aux LI : l'intérêt des approches multi-modèles et multi-niveaux

### 1.2.1. Une approche qualitative multi-modèles

La recherche empirique sur les LI implique d'utiliser diverses méthodes parmi lesquelles figurent les « enquêtes, des documents d'archives, l'analyse de l'historique des événements et d'autres techniques de modélisation statistique, des entretiens, des notes de terrain ethnographiques, des ensembles de données secondaires et des études de cas » (Thornton et al., 2012, p. 184). Selon Schneiberg et Clemens (2006), la force des études fondatrices des LI réside dans la triangulation des types de données et des méthodes d'analyse, s'appuyant à la fois sur des méthodes qualitatives et quantitatives. Toutefois, Jones et Lee (2015) ont montré une domination des données qualitatives dans l'étude des LI, en les considérant, par ailleurs, comme prometteuses. Reay et Jones (2016) estiment aussi que l'analyse des LI semble particulièrement convenir aux données et aux méthodes d'analyse qualitative, dans la mesure où ces logiques se

révèlent par le langage, les pratiques, ou se manifestent par des symboles ou matériaux, nécessitant une immersion complète dans le phénomène. Cependant, ces auteurs précisent que malgré un grand nombre d'études sur les LI, il existe très peu de façons de les identifier, les décrire et les mesurer ; ces derniers préférant évoquer l'idée de les « *capturer* ». Ils fournissent ainsi un cadre exposant les différentes techniques analytiques relatives aux LI basées sur leurs propres expériences et celles des chercheurs ayant utilisé des méthodes qualitatives pour capturer les logiques étudiées en identifiant trois principales techniques : la déduction de modèles ; la correspondance de modèles ; l'induction de modèles. Ici, le terme de modèle renvoie « *à la description d'un ensemble de symboles et de croyances exprimés dans le discours (verbal, visuel ou écrit), de normes observées dans les comportements et les activités, et de pratiques matérielles qui sont reconnaissables et associées à une ou plusieurs LI* » (Reay et Jones, 2016, p. 442).

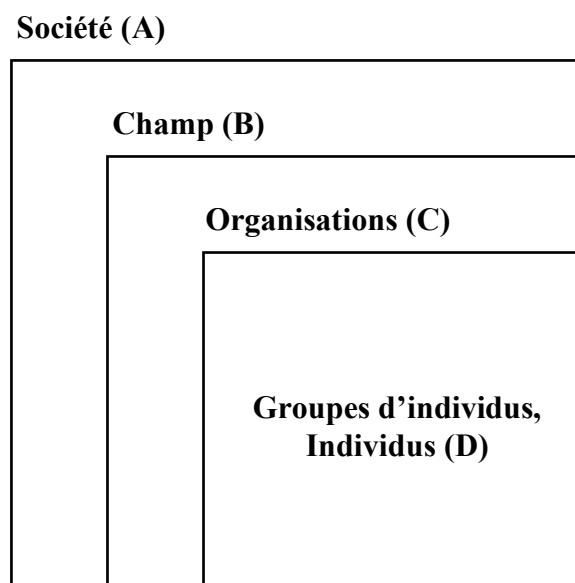
La déduction de modèles convient aux chercheurs devant analyser un grand volume de données qualitatives, principalement sous forme de textes. La méthode analytique se fait au travers de programmes informatiques (NVivo ; MAXQDA ; R...) afin de dénombrer, comparer, des occurrences, cooccurrences ou non-occurrences de symboles comme des mots, des images, des pratiques et ainsi révéler des LI. L'hypothèse ontologique de cette méthode est que le chercheur peut identifier l'existence d'un phénomène et le quantifier, notamment par l'intermédiaire du codage de mots, de pratiques, de comportement ou de personnes. La correspondance de modèles, quant à elle, est adaptée aux chercheurs décrivant et évaluant les LI par l'identification et la comparaison des données recueillies à des « idéaux types ». Ces derniers, considérés comme des « *outils pour interpréter la signification culturelle* » ont fait l'objet de nombreux travaux dressant un cadre analytique pour déterminer les idéaux types de chaque LI (Thornton et Ocasio, 1999 ; Thornton et al., 2012). L'identification et l'explication des comportements associés à une logique est à effectuer au préalable afin d'évaluer son rapprochement avec son idéal type. Enfin, l'induction de modèles, est utilisée par les chercheurs désireux de saisir les LI en analysant les données qualitatives par une approche ascendante et inductive. Les données recueillies se matérialisent généralement par des entretiens, de l'observation directe et/ou des expériences personnelles. Celles-ci font par la suite l'objet d'un codage avec pour objectif de révéler les comportements des acteurs guidés par des LI identifiées.

À travers ces méthodes analytiques, Reay et Jones (2016) ambitionnent d'affiner les techniques permettant de capturer les LI, mais également de nourrir les réflexions autour de l'analyse des

logiques. Ces derniers précisent par ailleurs que les trois techniques présentées peuvent être mixées dans une même étude. Conformément aux préconisations de ces auteurs, le travail de recherche présenté dans cet article mêle ainsi différentes méthodes combinant les approches inductives et déductives, afin d'analyser des données qualitatives.

### 1.2.2. Une approche multi-niveaux

Les LI constituent un cadre métathéorique analysant les interrelations entre les institutions, les individus et les organisations dans les systèmes sociaux (Thornton et al., 2012). Différents effets agissent au sein d'un système interinstitutionnel lequel peut être décliné en quatre niveaux encastrés : la société (A), les champs ou secteurs (B), les organisations (C) et les individus ou groupes d'individus (D) (Figure 7). L'étude des LI permet de lier ces différents niveaux en raison de leur imbrication, avec un potentiel d'effets d'interaction, *top-down* et *bottom-up* (Maire, 2018 ; Pache et Thornton, 2020 ; Thornton et al., 2012).



**Figure 7 : Encastrement des niveaux d'analyse du système interinstitutionnel.**

Thornton et al. (2012, p. 14) préconisent une approche multi-niveaux affirmant que « *les chercheurs qui combinent de multiples niveaux d'analyse dans leurs recherches sont plus aptes à avoir une vision fine, car en observant les différents niveaux, ils peuvent voir les mécanismes à l'œuvre - et selon la perspective des LI - la nature contradictoire des logiques* ». Ainsi,

l'intérêt de s'inscrire dans plusieurs niveaux du système interinstitutionnel est d'accroître la compréhension des phénomènes sociaux et de clarifier leur diffusion au sein des niveaux étudiés (Maire, 2018).

Si certains auteurs à s'être intéressés à la thématique de l'engagement social dans le sport ont déjà ancré leurs travaux dans une analyse multi-niveaux (Anagnostopoulos et Shilbury, 2013 ; François et al., 2019), rares sont ceux qui l'ont combiné à de multiples modèles d'analyse. Ainsi, notre travail s'inscrit une méthodologie qualitative structurée en trois études séquentielles et encadrées dans différents niveaux d'analyse interinstitutionnelle et mobilisant une approche multi-modèles. La combinaison de ces approches, formalisée dans un design global de recherche, permet d'obtenir une observation et une compréhension plus fine du mécanisme et de l'articulation des LI à l'œuvre dans le secteur du sport professionnel français, conformément aux préconisations de Thornton et al. (2012). Cet article ambitionne donc de présenter le caractère encadré et séquentiel des différentes études de cette recherche en insistant notamment les passages de l'une à l'autre.

## **2. Design de recherche pour capturer des LI : l'exemple des SDES du sport professionnel français**

### **2.1. Caractériser l'hybridité et le changement institutionnel de l'engagement social du sport professionnel français**

#### *2.1.1. De nouvelles formes d'engagement social pour les clubs de football professionnels français*

Pour caractériser l'hybridité de l'engagement social à l'œuvre dans le secteur du sport professionnel français, la première étude du design de recherche s'inscrit dans une démarche résolument exploratoire. Constituant le point de départ de notre travail, celle-ci visait à explorer le contexte étudié pour ensuite établir un « devis de recherche adéquat » permettant de déployer par la suite sur de nouvelles recherches (Trudel et al., 2007).

Notre analyse s'est alors portée sur les clubs de football ayant fait le choix de se doter d'au moins une SDES, sous la forme d'une association, d'une fondation d'entreprises et/ou d'un fonds de dotation (Boucher et al., 2021). Le football professionnel apparaissait comme un

terrain emblématique du phénomène de création de SDES que nous avons retracé et détaillé pour la saison 2018-2019. Cette année-là, le panorama dressé dénombrait 11 clubs à avoir fait le choix de se doter d'au moins une SDES. Sept clubs avaient opté pour une seule structure dédiée, dont trois (Saint-Étienne, Guingamp, Strasbourg) pour une association, un (Toulouse) pour une fondation d'entreprises, et trois (Caen, Montpellier, Nice) pour un fonds de dotation. Les quatre clubs restants (Angers, Lyon, Marseille, Paris) avaient créé conjointement une fondation d'entreprises et un fonds de dotation. À l'exception de Guingamp et de Strasbourg, clubs auxquels nous n'avons pas pu avoir accès, neuf clubs ont été investigués.

Pour analyser le lien entre ces SDES et leurs clubs « parents », nous avons recueilli des informations provenant de sources primaires et secondaires (Tableau 5). Cette triangulation des sources, nous a permis d'augmenter la validité de notre recherche, conformément aux préconisations de Miles et Huberman (2003) ou encore celles de Thornton et al. (2012) sur les LI. Les données primaires ont été recueillies à l'aide d'entretiens semi-directifs menés avec les responsables et acteurs opérationnels des SDES appartenant aux neuf clubs de notre échantillon<sup>21</sup>. Ces entretiens, menés entre janvier et avril 2019 pour une durée moyenne d'environ 37 minutes, ont été retranscrits dans leur intégralité. Les entretiens ont suivi un guide permettant d'aborder les relations institutionnelles entre SDES et clubs parents. Les données secondaires sont issues de rapports d'activités et financiers récoltés auprès des administrations publiques. Trois types de documents ont été recueillis : les publications au Journal officiel des associations et fondations d'entreprise<sup>22</sup> (JOAFE), les statuts juridiques et les rapports du commissaire aux comptes de ces structures. Nous avons ensuite opéré une analyse de contenu définie comme « *un ensemble de techniques d'analyse des communications utilisant des procédures systématiques et objectives de descriptions du contenu des messages* » (Bardin, 2007, p. 42). Parmi les différents types d'analyse de contenu, nous avons opté pour une analyse interprétative et constructiviste (Drisko & Maschi, 2015), démarche adaptée au caractère exploratoire de cette première étude. Nous avons, dans un premier temps, confronté le discours des interviewés avec le contenu des documents issus de sources secondaires collectés en amont. Cette analyse croisée nous a permis, dans un second temps, d'identifier, *via* l'exploitation des

---

<sup>21</sup> Malgré les relances, seul le club de Caen n'a pas donné suite à nos sollicitations réduisant notre nombre d'entretiens à huit sur les neuf clubs retenus. Le club a toutefois été retenu car nous avons pu discuter du fonds de dotation avec les dirigeants du club au cours d'un rendez-vous en début de saison 2018-2019 à l'issue duquel nous avons eu accès aux statuts juridiques.

<sup>22</sup> Les publications JOAFE actent la création des SDES en préfecture. Dans le cadre de la collecte de données, elles nous permettent de retracer les dates de création des structures et l'objet social poursuivi.

verbatim des acteurs interrogés et des documents relatifs aux SDES (statuts, rapports...), les principaux critères d'hybridité caractérisant la relation club-SDES.

<b>Clubs</b>	<b>Rôle des interviewés</b>	<b>Durée</b>	<b>Documents secondaires</b>
Angers	Directrice communication SCO Angers	23'	-
Caen	-	-	Statuts
Lyon	Déléguée générale OL Fondation	32'	Statuts/rapports
Marseille	Directrice exécutive OM Fondation	29'	Rapports
Montpellier	Directrice de la communication MHSC	41'	Statuts/rapports
Nice	Chargé de communication OGC Nice	56'	Statuts
Paris	Chargée de projet événementiel PSG Fondation	33'	Statuts/rapports
Saint-Étienne	Directeur association ASSE Cœur-Vert	40'	Statuts
Toulouse	Chargé de mission Fondation TFC	40'	Rapports

**Tableau 5 : Données recueillies auprès des chargés opérationnels des SDES.**

Au-delà de montrer le phénomène émergent de création de SDES par les clubs professionnels, cette première étude a mis en avant le processus d'hybridation des initiatives sociales entre le club et sa/ses SDES à travers quatre critères : la gouvernance des structures dédiées, les ressources mobilisées, les actions sociales menées et l'évaluation de l'engagement réalisée. Cette étude a démontré le lien très étroit entre SDES et clubs « parents » révélant des synergies communes sur chacun de ces critères. Par exemple, comme le club est très souvent seul créateur de sa SDES, il n'est pas rare de retrouver la présidence ou les administrateurs du club dans la gouvernance de la structure. De même, les thématiques sur lesquelles s'engagent les SDES rappellent le cadre des missions d'intérêt général (MIG) des clubs. Ensuite, les ressources mobilisées sont également communes et ce à plusieurs égards. Tout d'abord au niveau réputationnel, l'image de marque du club se retrouve systématiquement sur l'identité des SDES, les clubs engageant financièrement des ressources matérielles dans leurs fondations et/ou fonds de dotation, et humaines, comme l'illustre la mise à disposition de salariés du club dans la gestion et/ou leur animation. Enfin, concernant l'évaluation, cette dernière se confond parfois entre la justification des MIG incombant au club et le rapport d'activités des SDES.

L'étude présente toutefois au moins deux limites de nature méthodologique. La première, liée à l'exploitation des données secondaires, résulte de l'aspect chronophage et parfois incertain de la collecte des rapports et statuts des SDES. Bien que publics, ces documents ne nous ont pas toujours été envoyés par les clubs interrogés d'autant que certaines structures n'étaient pas créées depuis assez longtemps au moment de l'étude pour être en mesure d'établir ces rapports (Angers et Nice). Les rares sollicitations auprès des administrations publiques sont restées vaines, alors que la loi nous autorise à nous procurer ces documents. Cette limite reste toutefois relative dans la mesure où pour une large partie des clubs, nous avons recueilli *a minima* un entretien et les statuts juridiques et/ou des rapports d'activité de la SDES. La seconde limite est liée au périmètre de notre étude, restreinte au cas du football, alors que le phénomène de création de SDES est constaté dans d'autres activités. Le fonds de dotation constitue, notamment, un outil à avoir séduit bon nombre de clubs dans d'autres activités (François & Boucher, 2018).

### 2.1.2. *Vers un nouveau modèle d'engagement social au sein du sport professionnel français ?*

Les limites identifiées ont été à l'origine de la conception de la deuxième étude de notre design de recherche. La démonstration faite précédemment du caractère hybride et complexe des relations entre SDES et clubs parents ont plaidé en faveur de l'intérêt de l'utilisation du cadre des LI. Ainsi, la deuxième étude a eu pour ambition de caractériser le changement institutionnel quant à la nouvelle façon dont les clubs professionnels s'engagent *via* leurs SDES. Elle questionne ainsi dans quelle mesure ce phénomène reconfigure l'engagement social au sein du secteur, particulièrement sous l'angle de l'action publique. Pour ce faire, le choix opéré a été de tenter de capturer les LI au niveau sociétal et leurs effets sur le secteur du sport professionnel situant cette étude à l'interrelation du niveau sociétal (A) et du champ (B). La deuxième étude s'est ainsi inspirée du modèle de correspondance (*pattern matching*) de Reay et Jones (2016) pour l'identification des LI à l'œuvre.

Ainsi, ce modèle supposait de caractériser d'abord les LI à l'œuvre au sein des deux dispositifs d'engagement social du secteur. Grâce à l'analyse effectuée dans le cadre de la première étude montrant l'évolution des formes d'engagement social des clubs professionnels français, deux configurations de LI ont pu être identifiées. La première se caractérise par une centralité de la logique publique. Celle-ci est associée au dispositif des MIG, intimement liée à la notion d'intérêt général, dont les collectivités territoriales fixent le périmètre de missions et de contrôle

de réalisation en contrepartie de subventions octroyées au club exécutant. La seconde configuration combine différentes LI propre au champ de l'ESS telle que la logique publique, marchande et de réciprocité (Eme et Laville, 1999). Elle est associée au dispositif des SDES, structures juridiques privées pour piloter l'engagement social des clubs professionnels. L'utilité sociale est le marqueur de cette configuration, considérée comme une notion désétatisée de l'intérêt général (Engels et al., 2006).

À l'instar de la première étude, un ensemble de données qualitatives issues de sources primaires et secondaires ont été collectées afin de respecter la triangulation des sources, critère mis en avant dans l'analyse des LI (Thornton et al., 2012) et garant d'une scientificité accrue de l'interprétation des résultats. Les données primaires ont été recueillies à l'aide d'entretiens semi-directifs menés auprès de dix experts de la question de l'engagement social du sport professionnel français (Tableau 6). Ces interviewés ont été sélectionnés sur la base de leur connaissance respective des deux dispositifs d'engagement social. Les entretiens ont suivi un guide permettant d'analyser l'évolution de la notion d'intérêt général et du dispositif associé, les MIG, et celle d'utilité sociale et du dispositif associé, les SDES.

<b>Données primaire</b>		
<b>Fonction occupée*</b>	<b>Durée</b>	<b>Expertise</b>
Vice-Président de Métropole en charge des Sports	51'	
Député	67'	
Député et ex-Ministre des Sports	35'	Champ politique
Sénateur	43'	
Conseiller référendaire à la Cour des Comptes	39'	
<b>Moyenne acteurs publics</b>	<b>47'</b>	
Avocat spécialisé en fiscalité des OSBL <sup>23</sup>	45'	
Ex-Directeur d'un cabinet d'impact social	50'	
Chargé de mission d'impact social à l'AVISE <sup>24</sup>	43'	Champ de l'ESS
Ex-Délégué Général de l'ADMICAL <sup>25</sup>	63'	
Avocat spécialisé sur le sport et les SDES	50'	
<b>Moyenne acteurs privés</b>	<b>50'</b>	

\* Les fonctions des acteurs ont été masculinisées pour préserver l'anonymat.

**Tableau 6 : Caractéristiques des entretiens réalisés lors de la deuxième étude.**

La collecte de données secondaires s'est effectuée au travers du recueil de textes juridiques et administratifs, notamment des rapports parlementaires, rapports de la Cour des Comptes, des lois et des propositions de loi (Tableau 7).

<sup>23</sup> Organisme sans but lucratif.

<sup>24</sup> L'AVISE est une association d'intérêt général considérée comme un acteur de référence sur les sujets de l'économie sociale et solidaire.

<sup>25</sup> L'ADMICAL est une association reconnue d'utilité publique fondée en 1979 dont l'objectif est de promouvoir le mécénat.

<b>Année</b>	<b>Type et titre</b>	<b>Désignation</b>
1987	<i>Loi n°87-571 sur le développement du mécénat</i>	-
1999	<i>Loi n°99-1124 portant diverses mesures relatives à l'organisation d'activités physiques et sportive</i>	Loi Buffet 1
2000	<i>Rapport de l'Assemblée Nationale n°2115 sur le projet de loi n°1821 modifiant la loi du 16 juillet 1984</i>	Rapport Leroy
2000	<i>Loi n°2000-627 modifiant la loi n°84-610 du 16 juillet 1984 relative à l'organisation et à la promotion des activités physiques et sportives</i>	Loi Buffet 2
2008	<i>Loi n°2008-776 de modernisation de l'économie</i>	-
2009	<i>Rapport de la Cour des Comptes sur les collectivités territoriales et les clubs sportifs professionnels</i>	-
2014	<i>Rapport sénatorial n°484, Sport professionnel et collectivités territoriales : l'heure des transferts ?</i>	Rapport Savin et Mazars
2014	<i>Proposition de loi visant à rénover les rapports entre collectivités territoriales et clubs professionnels et moderniser le modèle économique du sport professionnel</i>	Proposition Savin
2015	<i>Circulaire sur les nouvelles relations entre les pouvoirs publics et les associations</i>	Circulaire Valls
2018	<i>Rapport de la Cour des Comptes sur le soutien public au mécénat d'entreprise</i>	-
2021	<i>Loi n°2021-1109 du 24 août 2021 confortant le respect des principes de la République</i>	-

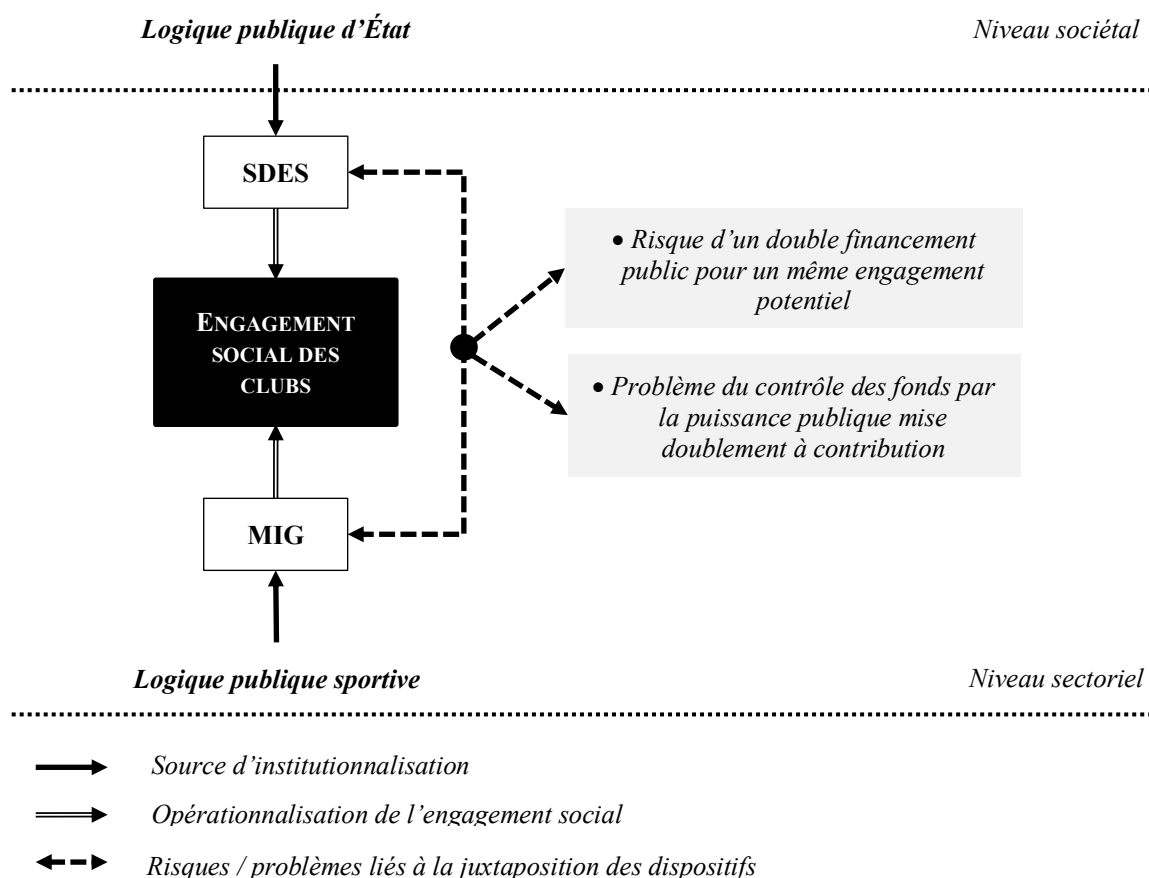
**Tableau 7 : Caractéristiques des données secondaires de la deuxième étude.**

Les entretiens ont également fait l'objet d'une analyse de contenu (Bardin, 2007). À la différence de la première étude, nous avons toutefois opté pour une analyse thématique, dans une démarche positive, afin de mettre à jour les systèmes de représentations véhiculées par le discours des acteurs, permettant d'opérer des déductions à partir de données textuelles (Weber, 1990). Ainsi, nous avons effectué une catégorisation des acteurs selon leur champ d'expertise afin de les interroger sur les thèmes identifiés. Dans un premier temps, cette catégorisation avait pour objectif de croiser les perceptions des acteurs sur les deux dispositifs d'engagement social afin de mesurer les dynamiques des notions « marqueur » : l'intérêt général dans le cas des MIG, relevant d'une logique publique d'État, et l'utilité sociale dans celui des SDES, relevant d'une combinaison entre logique publique, marche et réciprocité. Dans un second temps, l'objectif était d'analyser l'action publique afin de recenser et d'analyser les failles identifiées par les experts pour chaque dispositif d'engagement social.

Les entretiens ont été retranscrits intégralement puis analysés à l'aide du logiciel NVivo 12 afin de réaliser un découpage de notre corpus. Nous avons par la suite extrait les verbatims permettant d'illustrer les idées exprimées dans le discours des experts mobilisés. Enfin, ces verbatims, ont été confrontés à l'exploitation des textes juridiques et administratifs pour compléter l'analyse discursive et parvenir aux objectifs annoncés. Cette approche croisée nous a permis de retracer historiquement l'évolution des dispositifs d'engagement social, afin d'analyser de manière précise les changements institutionnels dans le champ. Méthode largement employée dans la perspective des LI (Hardy et Maguire, 2010 ; Milner, 2022 ; Senaux, 2011 ; Thornton et al., 2012), ce séquençage historique a permis d'analyser la reconfiguration institutionnelle à l'œuvre depuis la fin des années 1990 jusqu'à nos jours, au travers de la dynamique des notions marqueurs des deux dispositifs d'engagement social (MIG vs SDES) guidés par la combinaison de LI et de la cohérence de l'action publique.

Les résultats obtenus ont, dans un premier temps, mis en exergue un essoufflement progressif des MIG, caractérisé par la remise en cause de la centralité de la logique publique liée aux problèmes d'efficacité puis de légitimité de ce dispositif. Dans un second temps, ils montrent l'essor des SDES, suppléant les limites de l'État et celles des MIG. Contrairement à ce dernier dispositif, les SDES combinant plusieurs LI laissent apparaître plusieurs failles en matière d'action publique allant cette fois-ci des problèmes de légitimité à ceux d'efficacité.

Cette deuxième étude, à l'interface entre les niveaux interinstitutionnels de la société (A) et du champ (B), a permis de montrer la reconfiguration institutionnelle de l'engagement social au sein du sport professionnel français. Elle invite à une rénovation du modèle d'engagement social du sport professionnel dans la mesure où la cohérence de l'action publique est questionnée. En effet, la juxtaposition des dispositifs rend complexe le travail de contrôle des aides publiques directes dans le cas des MIG, et indirectes dans le cas des SDES, faisant planer le risque d'un engagement identique doublement financé par la sphère publique (Figure 8).



**Figure 8 : Synthèse du cadre d'analyse multiniveau de la reconfiguration institutionnelle de l'engagement social au sein du sport professionnel français (tirée de la deuxième étude de la thèse).**

Cependant, cette étude ne s'intéresse qu'à l'articulation de deux combinaisons de logiques identifiées au travers de dispositifs à un niveau macro. Il pourrait être réducteur de penser qu'il n'existe qu'uniquement deux combinaisons de LI à l'œuvre tant le secteur et les organisations qui le composent évoluent dans un contexte institutionnel complexe. Par conséquent, il apparaît nécessaire d'affiner notre analyse afin de décrypter le rôle des SDES pour les clubs professionnels, en s'intéressant, cette fois, aux LI à l'interrelation du champ (B) et de l'organisation (C).

## 2.2. Analyser le rôle des SDES au sein du sport professionnel français au prisme des LI

L'identification d'un nouveau modèle d'engagement social dans le secteur du sport professionnel invite à s'intéresser, de manière plus fine, au fonctionnement des SDES des clubs. Ainsi, la dernière étape du design de recherche vise à explorer ce nouveau modèle pour

comprendre précisément le rôle de ces structures sociales au prisme des LI. Cette étape s’inspire de la méthode d’induction de modèles (*pattern inducing*), préconisant une approche ascendante et inductive couplée à l’analyse de données textuelles, d’observations et d’expériences personnelles du terrain pour identifier les LI. Cette dernière étape repose sur la méthode des études de cas multiples (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 2014) Nous décrivons, tour à tour, les étapes de sélection des cas, de collecte des matériaux ainsi que des outils méthodologiques envisagés pour leur analyse.

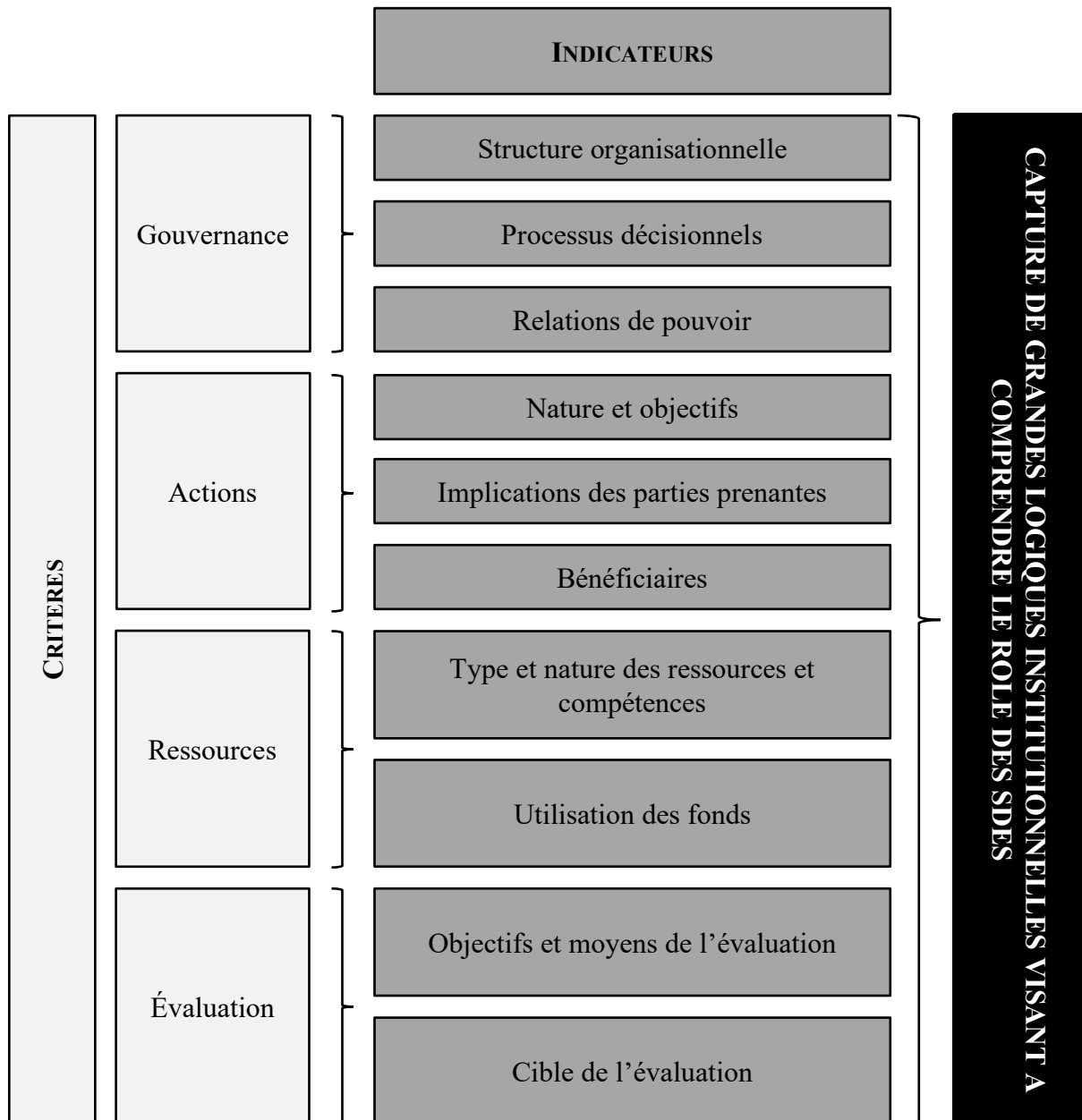
La sélection des cas s’est opérée afin de disposer d’un échantillon de clubs dotés de SDES représentatif de la population globale, notamment de la diversité des activités sportives professionnelles dans lesquelles ces derniers évoluent<sup>26</sup>. Pour chacune des activités sportives, nous avons retenu les SDES les plus anciennes eu égard au phénomène relativement récent de leur création, afin notamment de collecter suffisamment de matériaux. Nous avons récolté un ensemble de données secondaires sur l’ensemble des SDES telles que leurs statuts, leurs rapports d’activités et leurs rapports financiers auprès des organismes publics qui en ont la charge. Ces documents permettent d’analyser les SDES sur leur gouvernance, les actions qu’elles effectuent mais également les différents types de fonds perçus et les ressources transitant au sein de ces organisations. De plus, cette collecte inclut tous les autres documents relatifs à l’activité des SDES comme les brochures de communication et de mécénat rendant compte de l’activité de la structure. Ainsi, sept clubs ont été retenus pour cette troisième étude : le Paris Saint-Germain, l’Olympique Lyonnais, l’Olympique de Marseille et le Toulouse FC pour le football ; l’Aviron Bayonnais et le Montpellier Hérault Rugby club pour la pratique du rugby ; et le Rouen Hockey Élite 76 pour le hockey sur glace<sup>27</sup>. Par la suite, la collecte des données primaires s’est effectuée en interrogeant différents acteurs concernés par les activités de la structure tel que les opérationnels, les administrateurs ou encore certains collaborateurs au sein des clubs en contact avec leurs SDES. Les entretiens semi-directifs suivent une grille d’entretien élaborée au travers des quatre critères identifiés lors de la première recherche exploratoire et également mobilisés lors de la deuxième étude (gouvernance, actions, ressources

---

<sup>26</sup> À la fin de l’année 2023, nous avons recensé 46 clubs appartenant à une ligue sportive professionnelle ayant créé 52 SDES (fondations d’entreprises et fonds de dotations) dont 21 en football, 14 en rugby, 6 en hockey sur glace, 6 en basket-ball et 5 en handball. Sur ces 52 SDES, nous avons répertorié la dissolution d’un fonds de dotation (basket-ball) que nous avons toutefois gardé dans notre recensement pour montrer le phénomène de création de ces structures dans sa globalité.

<sup>27</sup> Ce dernier choix opéré dans la tentative de comprendre le rôle des SDES résulte d’une convention de recherche signée avec ce club ‘pilote’ et de la participation à l’animation du fonds de dotation par un des auteurs de cet article.

et évaluation) subdivisés en dix indicateurs (Figure 9). Ces derniers ont pu être déterminés grâce à l'expérience acquise sur le terrain au travers du contrat de recherche avec le Rouen Hockey Élite 76 ainsi que les nombreux allers et retours entre la théorie et le terrain.



**Figure 9 : Modélisation du processus réflexif de la dernière étude.**

Enfin, l'analyse envisagée repose sur l'exploitation des données primaires et secondaires *via* le logiciel d'analyse thématique NVivo 12. *Via* ce codage, la volonté est de se laisser guider par le discours des acteurs interrogés et des documents collectés, créer une arborescence des thématiques qui en ressortent afin de déceler les LI à l'œuvre au sein des SDES des clubs professionnels. L'objectif, *in fine*, de cette ultime étape est de pouvoir dresser une typologie

des LI présentes dans les cas étudiés et discuter, plus globalement, du rôle des SDES dans le secteur du sport professionnel français.

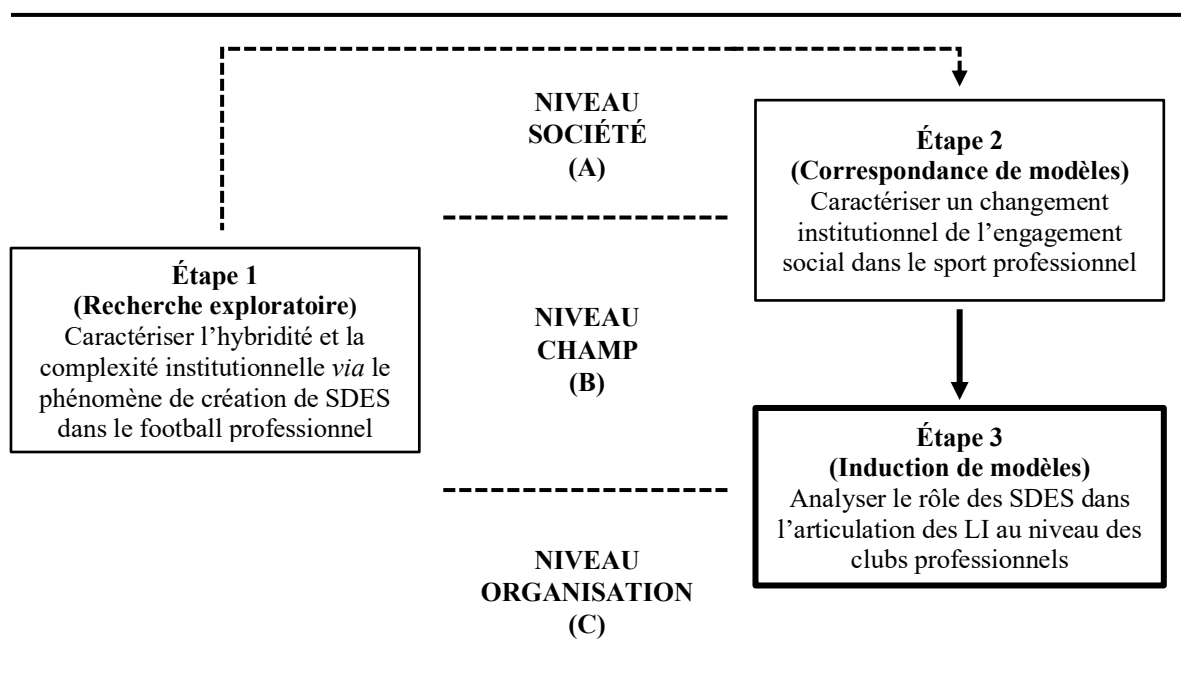
### **3. Discussion et conclusion**

#### **3.1. Les apports d'une combinaison des approches multi-niveaux et multi-méthodes**

Les LI influencent tous les niveaux de la société qu'ils soient macro (société et champs), meso (les organisations) ou micro (les individus ou groupes d'individus) (Thornton et Ocasio, 2008 ; Zilber, 2016). Si de nombreux auteurs se sont intéressés à l'analyse des LI, ces derniers ne s'inscrivent qu'à un seul niveau institutionnel (Battilana et Dorado, 2010 ; Glynn et Lounsbury, 2005). Pourtant, afin d'étudier les LI, certains préconisent une triangulation des types de données mais aussi l'utilisation de diverses méthodes d'analyses au sein de différents niveaux institutionnels (Reay et Jones, 2016 ; Schneiberg et Clemens, 2006 ; Thornton et al., 2012). Suivant ces préconisations méthodologiques, les études composant notre travail de recherche s'inscrivent à plusieurs niveaux au sein d'un système interinstitutionnel, analysant les LI au prisme de différentes méthodes qualitatives complémentaires sélectionnées en fonction des objectifs de chaque recherche. Cette approche multi-niveaux et multi-modèles au travers d'une hybridation des méthodes permet de faciliter l'analyse des LI à l'œuvre.

Si l'ordre logique conviendrait de partir du plus générique (la société (A)) pour aller vers le plus spécifique (les individus (D)), à la manière d'un entonnoir, la récurrence de l'objet étudié dans le cadre de notre recherche a contraint à procéder autrement en déconstruisant cet ordre établi (Figure 10). En effet, dans un premier temps, nous avons orienté notre analyse à l'interrelation des niveaux institutionnels de la société (A) et du champ (B) et celui des organisations (C) afin de caractériser le phénomène de multiplication des SDES dans le sport professionnel français. Cette première étude exploratoire a permis de formaliser notre problématique de recherche et le cadre théorique associé en mettant en exergue l'hybridité à l'œuvre dans le couple club-SDES, au travers de quatre critères clés revenant par la suite dans chaque étape de notre travail. Une fois notre objet de recherche circonscrit, notre deuxième étude s'est concentrée sur la reconfiguration de l'engagement social au sein du sport professionnel français, analysée à l'intersection cette fois de la société (A) et du champ (B). Celle-ci s'est appuyée sur le modèle du « *pattern matching* » (Reay et Jones, 2016) afin de faire correspondre chaque dispositif, MIG et SDES, à une combinaison propre de LI. Nos résultats

ont montré les dynamiques contradictoires associées à chacune de ces combinaisons ayant permis l’institutionnalisation des SDES en complément des MIG tout en soulignant les failles de ces deux dispositifs en matière d’action publique dont la cohérence est questionnée. Ce changement institutionnel caractérise la troisième et dernière étude de notre design de recherche visant à analyser plus finement le rôle des SDES au sein du champ *via* des études de cas multiples. Celle-ci s’inscrit cette fois à l’interrelation entre plusieurs niveaux que sont le champ (B) et les organisations (C) en empruntant la technique de l’induction de modèles « *pattern inducing* ». L’objectif est de multiplier les observations directes, les entretiens auprès des personnes en charge des SDES, les documents concernant ces structures, alliés à une observation participante pour venir capturer les logiques mobilisées par ces SDES. L’ensemble de ces données constituent par ailleurs des éléments particulièrement adaptés au modèle inductif et à l’analyse qualitative des LI dressés par Reay et Jones (2016).



**Figure 10 : Design global de recherche multi-niveaux et multi-modèles articulant les étapes visant à capturer les LI à l’œuvre dans les SDES.**

Nos trois études mobilisent des données de sources primaires et secondaires qui ont fait l’objet d’une analyse de contenu et d’une triangulation, conformément aux préconisations de Thornton et al. (2012) sur le travail des LI. Bien que certains auteurs se soient intéressés à la capture des LI (Maire, 2018 ; Warshaw et Upton, 2018), cet article dresse ainsi un design de recherche

original permettant d'appliquer et d'articuler les méthodes préconisées par la littérature dans la tentative de captation de LI dans la matrice interinstitutionnelle. Le principal apport de notre travail est qu'il se situe à l'interrelation des différents niveaux du système institutionnel sans que celui-ci ne suive un ordre établi. Au contraire, il invite à dérouler un fil logique, propre aux particularités de l'objet étudié. Ce design met en évidence l'entièreté du raisonnement permettant d'arriver à la dernière étape qui constitue le cœur de la recherche, à savoir quels sont les rôles dévolus à ces SDES et en quoi ces dernières participent (ou non) à la reconfiguration de l'engagement social au sein du secteur.

### 3.2. Limites et perspectives

Notre travail de recherche présente toutefois un certain nombre de limites. Tout d'abord, la récence du phénomène étudié engendre une certaine complexité particulièrement au sujet des données à collecter. En effet, au sein du sport professionnel français, même si le modèle se diffuse, seules 52 SDES avaient été créées à la fin de l'année 2023 par les clubs professionnels français<sup>28</sup>. Ce chiffre est en forte dynamique mais la plupart des structures sont très récentes (moins de trois ans) et peu de personnes sont pleinement en charge de ces structures (quelques personnes du club en lien avec la communication, accompagnées de stagiaires). Si certaines SDES bénéficient tout de même de personnes dédiées à temps plein pour la gestion et le développement de la structure, ce contexte réduit considérablement l'accessibilité et la reproduction de données de sources primaires sous forme d'entretiens par exemple. Ce constat peut s'expliquer par le poids de la dimension sociétale dans la stratégie d'un club professionnel qui reste moindre et ne représente pas une priorité comparée à la performance sportive ou commerciale malgré la capacité des clubs à développer une ambidextrie organisationnelle, c'est à dire arbitrer entre logiques et objectifs contradictoires (Terrien et al., 2016).

Également, l'accessibilité à des données secondaires tels que les rapports d'activités, rapports financiers, statuts des structures et autres représente une difficulté. Si certains de ces éléments doivent en principe être à disposition sur demande auprès des préfectures compétentes<sup>29</sup> ou en ligne sur la plateforme JOAFE, leur recueil représente une tâche fastidieuse, chronophage et

---

<sup>28</sup> Recension faite au 30 octobre 2023 représentant le nombre de SDES appartenant aux clubs professionnels issus des cinq sports les plus professionnalisés et disposant le plus de ces outils (basket-ball, rugby, basket-ball, handball et hockey sur glace).

<sup>29</sup> Conformément à la circulaire du 26 juillet 2011 concernant la communicabilité des documents relatifs aux associations, fondations, fondations d'entreprise et fonds de dotation, détenus par l'administration.

souvent peu concluante. Cette limite constitue un frein dans le travail de recherche et s'explique en partie par la récence de ces structures dans notre société mais également aux obligations de transmission de ces documents aux autorités compétentes qui ne sont pas toujours respectées. De plus, certains matériaux, en particulier les rapports financiers, constituent une donnée sensible pour les clubs qui émettent souvent quelques réserves quant à leur diffusion.

Enfin, malgré la démarche multi-niveaux et multi-modèles engagée sur notre travail de thèse, nous ne nous intéressons pas aux individus ou groupes d'individus (D). Certes notre dernière étude prévoit la passation d'entretiens auprès des personnes composant la SDES afin d'avoir une meilleure analyse de l'organisation. Mais, nous ne nous intéressons que peu aux logiques qui les traversent et qui par conséquent influencent l'organisation dans le champ (ou sont influencés par le champ et/ou l'organisation). Cette dernière limite ouvre cependant de nouvelles perspectives de recherche. Le niveau d'analyse micro (les individus ou groupes d'individus) pourrait être analysé et approfondi au prisme d'une théorie connexe et complémentaire de la théorie néo-institutionnelle, celle de la théorie des conventions (Daudigeos et Valiorgue, 2010). Celle-ci semble plus à même d'analyser la position morale que les individus adoptent afin de justifier leurs choix et actions au sein d'une organisation, et, par conséquent, l'influence qu'ils ont sur cette dernière. Ainsi, ce prisme théorique semble prendre davantage en considération la flexibilité cognitive des acteurs et leur capacité à naviguer entre différents ordres moraux sans forcément conditionner l'appartenance d'une logique. Cette perspective viendrait alors compléter l'approche multi-niveaux employée dans l'analyse de l'engagement social du sport professionnel français, au travers des LI parcourant les SDES.



---

**PARTIE 2 ~ LES SDES DES CLUBS**  
PROFESSIONNELS FRANÇAIS ANALYSÉES AU  
PRISME DES LOGIQUES INSTITUTIONNELLES

---



---

## CHAPITRE 3 ~ HYBRIDITE DES FORMES D'ENGAGEMENT SOCIETAL ET FINANCEMENT PUBLIC. L'EXEMPLE DU FOOTBALL PROFESSIONNEL FRANÇAIS

---

### Repositionnement de l'article dans l'architecture de thèse

Le deuxième article de cette thèse répond à un appel à publication de la revue *Science & Motricité (Movement & Sport Sciences)* lancé en 2020. Il a été publié au premier trimestre 2021 dans un numéro spécial intitulé « *Organisations sportives et recherche en management : entre acteurs publics et acteurs privés, des frontières qui bougent* ».

Cette étude est une recherche exploratoire qui constitue le point de départ du travail de thèse. Dans ce cadre, nous mobilisons des concepts clés du management public, comme l'efficacité. D'autres sont au croisement de ce dernier et de la théorie néo-institutionnelle comme celui de légitimité. L'article qui suit constitue un élément essentiel du travail de thèse. Au-delà de constituer la première étape de notre design de recherche, il caractérise l'hybridité en présence au sein de la relation institutionnelle entretenue entre le club et sa structure dédiée, et ce autour de quatre dimensions clés : la gouvernance des SDES, les actions qui y sont réalisées, les ressources octroyées ainsi que l'évaluation des actions menées. Cette étude a permis d'identifier et de circonscrire nos questionnements sur les SDES dans le sport professionnel, qu'il est apparu pertinent de traiter en mobilisant l'approche par les LI. Les conclusions de cet article présentent une prolifération des SDES qui viennent se juxtaposer au cadre des MIG déjà existant dans le secteur. Ces deux dispositifs mobilisent des fonds publics, sous forme de subventions et/ou d'aides publiques indirectes dans le cadre du mécénat. Ainsi, ces constats nous amènent à orienter notre analyse sur les modalités de financement de l'engagement au sein du sport professionnel français et la justification des aides publiques attribuées.

Boucher, W., François, A. et Dermit-Richard, N. (2021). Hybridité des formes d'engagement sociétal et financement public. L'exemple du football professionnel français. *Movement & Sport Sciences - Science & Motricité*, 111(1), 63-75.

<https://doi.org/10.1051/sm/2020021>

**Résumé :** Ces dernières années ont témoigné en France d'un phénomène croissant de création d'associations, de fonds de dotation et/ou de fondations par les clubs sportifs professionnels désireux de porter leur engagement sociétal à travers ces structures. Cet article ambitionne ainsi de savoir si ce phénomène traduit une transformation dans la façon dont les clubs s'engagent. Nous avons choisi le football comme terrain d'investigation en retenant l'intégralité des clubs de Ligue 1 disposant d'au moins une de ces structures pour la saison 2018-2019. Au travers d'entretiens menés auprès de responsables opérationnels et de données secondaires, nous montrons le processus d'hybridation de l'engagement à l'œuvre caractérisé par une gouvernance, des ressources ainsi que des actions communes aux clubs et structures dédiées. Si ces nouvelles formes hybrides de l'engagement permettent sa meilleure opérationnalisation, nos résultats montrent, par ailleurs, que son évaluation reste très sommaire. Bien que rendue complexe au regard de l'hybridité observée, l'évaluation de l'engagement sociétal apparaît pourtant essentielle pour justifier son efficacité et ainsi, du point de vue du management public, légitimer les aides publiques directes et/ou indirectes versées conjointement à ces structures et aux clubs les ayant créés.

**Mots-clés :** Nouveau management public, Évaluation, Structures dédiées, Sport professionnel, Utilité sociale.

## Introduction

En France, si l'État est un financeur important du sport, il est nécessaire de rappeler que le sport professionnel bénéficie également, de longue date, d'aides publiques directes et indirectes en provenance des collectivités territoriales qui les soutiennent (Chaix, 2011 ; Savin et Mazars, 2014). Pour la saison 2013-2014, les clubs professionnels des cinq sports majeurs collectifs français avaient ainsi perçu 155 millions d'euros d'aides publiques en cumulé<sup>30</sup>. En matière de financement public, ces clubs sont soumis à des obligations légales exigeant la réalisation de missions d'intérêt général en contrepartie des subventions perçues. Ce cadre législatif s'est traduit par diverses formes d'engagement. Étudié dans la littérature managériale sous le prisme du concept de responsabilité sociale de l'entreprise, l'engagement sociétal des clubs a été encouragé par de nombreux acteurs en tête desquels figurent les collectivités territoriales (François, 2012 ; François et Bayle, 2014). Le financement public constitue ainsi un déterminant important de cet engagement dont les critiques sur sa mesure, pointée du doigt dans des rapports publics (Cour des Comptes, 2009 ; Savin et Mazars, 2014), interrogent sans cesse le bien-fondé des aides publiques dans le sport professionnel.

Depuis quelques années, certains clubs professionnels se sont dotés de structures telles que des associations citoyennes, des fonds de dotation et/ou des fondations pour porter leur engagement (François et Boucher, 2018 ; François et al., 2019). Cet article ambitionne, dès lors, d'interroger ces nouvelles formes hybrides de l'engagement mené désormais conjointement par les clubs et leurs structures dédiées. La focale de notre analyse porte sur l'opérationnalisation et l'évaluation de cet engagement afin d'en examiner l'efficacité et *de facto* la légitimité au regard des aides publiques versées. En empruntant ces deux notions au champ du nouveau management public, il apparaît, en effet, possible d'analyser l'engagement sociétal des clubs professionnels au travers d'une double dialectique. La réalisation d'actions sociétales a ainsi, d'abord, constitué un argument de légitimité du financement public qui a ensuite été interrogé sous le prisme de l'efficacité. Le football professionnel, et précisément la Ligue 1 (L1), constitue un terrain d'étude privilégié pour examiner ces nouvelles formes d'engagement tant le mouvement de création de ces structures a été prononcé ces dernières années. En 2018-2019, plus de la moitié des clubs de L1 avaient, en effet, fait le choix de se doter de structures dédiées

---

<sup>30</sup> Cf. rapport de la grande conférence sur le sport professionnel (Ministère des Sports, 2016) intégrant l'estimation des montants de subventions et de prestations de services des 158 clubs des cinq ligues professionnelles de sport collectif en France (basket, handball, football, rugby et volley).

à l'engagement. À travers une analyse croisée d'entretiens semi-directifs menés auprès de responsables opérationnels et de données secondaires issues de rapports de structures, nous montrons, d'abord, le processus d'hybridation à l'œuvre dans l'opérationnalisation de l'engagement et nous consacrons une partie des résultats à son évaluation. En fin d'article, nous discutons la notion d'utilité sociale qui offre des perspectives de recherche permettant de dépasser le cadre *stricto sensu* de l'engagement sociétal et de penser le caractère socialement utile des clubs professionnels de façon plus globale.

## **1. Engagement sociétal et financement public du sport professionnel français**

Dans la littérature en management du sport, l'engagement sociétal a été majoritairement étudié à travers le concept de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE)<sup>31</sup>. Au sein de ce champ florissant de la RSE, il y apparaît comme un thème de plus en plus prisé dans l'étude de la responsabilité sociétale des organisations sportives professionnelles (François et Boucher, 2018 ; François et al., 2019). La norme ISO 26000, au-delà d'étendre l'application de la RSE à tous types d'organisations, inscrit, en effet, l'engagement sociétal<sup>32</sup> comme une des questions centrales de la responsabilité sociétale des organisations (ISO, 2010). Celui-ci s'est traduit par un foisonnement d'initiatives consistant souvent à soutenir des causes d'intérêt général à travers une mise en lumière et/ou un soutien financier (François et Bayle, 2014). Du point de vue du management public, l'engagement sociétal peut être lu comme un argument de légitimité des financements publics rapidement questionné au prisme de son efficacité.

### **1.1. Un argument de légitimité du financement public...**

En 1990, l'association des Maires de grandes villes de France lance un cri d'alarme sur les montants importants de financement versés par les collectivités locales aux clubs sportifs professionnels à la santé économique fragile (Durand, 1999). En 1999, la loi « Buffet I » est promulguée afin de limiter le montant maximal des subventions accordées tout en obligeant leur affectation à la réalisation de missions d'intérêt général (MIG). Aujourd'hui codifiée dans le Code du sport, cette loi prévoit que les subventions soient désormais utilisées à des fins de

---

<sup>31</sup> Cf. numéro spécial d'*European Sport Management Quarterly* sur le sujet de la responsabilité sociale dans le sport en Europe publié en 2019 (vol. 19, No 1).

<sup>32</sup> Dans la norme ISO 26000, la version anglaise évoque les termes de « *community involvement and development* » (ISO 2010, p. 60) traduits en « engagement sociétal » par l'Agence Française de Normalisation.

formation, de perfectionnement et d'insertion scolaire ou professionnelle des sportifs des centres de formation ; d'éducation, d'intégration ou de cohésion sociale et enfin d'amélioration de la sécurité du public et de prévention de la violence dans les stades<sup>33</sup>.

À cette même période est observée en France et, plus généralement, dans les pays à forte dominance bureaucratique (Pollitt et Bouckaert, 2011), la mise en place d'un nouveau management public ou *new public management* (NPM). Remettant en cause l'action publique des années 1990 (Flizot, 2014 ; Holcman, 2014 ; Huron et Spindler, 2019), ce courant consacre la légitimité comme notion centrale à l'origine de la séparation du management public et privé (Laufer et Burlaud, 1980). Nombre d'auteurs à s'être essayé à l'analyse des réformes issues du NPM ont emprunté la notion de légitimité aux travaux wébériens distinguant des types de légitimité en fonction de la source du pouvoir par lequel elle s'exerce : charismatique, traditionnel et rationnel-légal. La thèse de Weber (1947) selon laquelle les bureaucraties modernes auraient substitué le type rationnel-légal aux deux premiers expliquerait le rôle central de l'Etat. Toutefois, dans les années 1970 marquée par la déliquescence progressive de l'Etat Providence, des critiques sur le rôle étatique ainsi que la rationalité et la légitimité de l'action publique émergent (Flizot, 2014 ; Holcman, 2014). Des réformes publiques d'un nouveau genre voient le jour dans les années 1980 au sein des pays développés en réponse à la crise du secteur public. Dans un contexte de raréfaction des fonds publics et d'une complexité croissante de la gestion publique, ces réformes se traduisent par l'importation de méthodes de gestion du privé dans le secteur public<sup>34</sup>. Au prisme du contexte dans lequel ont été prises les mesures légales sur le financement public du sport professionnel dans les années 1990, l'engagement sociétal y apparaît ainsi comme la tentative de restauration d'une légitimité.

## 1.2. ... mais à l'efficacité qui interroge

Néanmoins, dans le contexte de crise de légitimité du management et *a fortiori* du management public, « *désormais, il ne suffit pas d'être public pour être légitime encore faut-il montrer que l'on est efficace* » (Laufer, 2008, p. 57). En effet, si la légitimité est à l'origine du NPM,

---

<sup>33</sup> Ce cadre a été précisé dès la publication du décret n°2001-828 (art. 2) qui a également fixé le montant maximum de subventions de 2,3 M€ versées aux clubs professionnels en contrepartie de la réalisation de ces MIG (art. 1).

<sup>34</sup> Cela s'est par exemple matérialisé par le développement de la contractualisation au sein du secteur public ou encore la création d'agences dans le cadre de l'application des politiques publiques (Flizot, 2014). Sur ce dernier point, on notera en France la très récente création officielle de l'Agence Nationale du Sport en avril 2019 sous la forme d'un groupement d'intérêt public intéressant dans le cas de cet article traitant du secteur sport.

l'efficacité en est le principal marqueur, apparaissant d'ailleurs dès les premières analyses du champ (Hood, 1991). Dans leur ouvrage traitant de la naissance du NPM, Osborne et Gaebler (1992) ont, ainsi, mis en évidence le phénomène de diffusion d'une idéologie managériale au sein des administrations publiques des pays développés visant à rendre plus efficaces leurs pilotages. De nouvelles logiques, basées sur les notions de rationalité et de contrôle, apparaissent en rupture avec le « *old public management* » (Hood, 1991, p. 4). De nombreuses réformes publiques au début des années 2000 s'arment peu à peu du principe d'efficacité et sont soumises à évaluation (Gibert, 2010). En instillant une véritable culture du résultat de l'action publique, l'efficacité devient progressivement un critère de réussite des politiques engageant des finances publiques, dont les politiques sportives (Nikonoff et Bayle, 2007) évaluées désormais à la lueur d'une performance publique (Flizot, 2014).

Dans ce cadre, il n'est pas surprenant de constater que la loi Buffet ait été rapidement suivie d'un décret d'application au début des années 2000 demandant notamment aux clubs un rapport retraçant l'utilisation des subventions versées au titre des MIG. Toutefois des critiques ont rapidement émergé sur le compte-rendu opéré par les clubs auprès des collectivités financeurs. Ces critiques ont instillé des doutes sur l'efficacité du dispositif des MIG qui a, d'ailleurs, fait l'objet d'une première évaluation par la Cour des Comptes en 2009 puis d'une seconde dans le cadre d'un rapport sénatorial en 2014. Les conclusions de ces deux rapports, dressées à cinq ans d'intervalle, font état des mêmes limites relatives à la mise en œuvre du dispositif d'encadrement des subventions directes versées par les collectivités aux clubs professionnels. La première d'entre elles résulte de l'analyse du contenu des conventions conclues entre clubs et collectivités territoriales au regard de la réalisation des MIG. Ainsi, la Cour des Comptes (2009, p. 30-31) relevait que « *la référence aux missions d'intérêt général et, quand celles-ci sont prévues, leur définition et leur contenu étaient pour le moins imprécis* » ajoutant que les conventions ne faisaient l'objet « *d'aucune valorisation reposant sur des critères objectifs* » et concluant que « *la subvention présente, dès lors, un caractère forfaitaire* ». Enfin, la seconde est liée au fait que ce subventionnement « *ne fait le plus souvent l'objet d'aucune évaluation destinée à en mesurer l'utilité et l'efficacité* » (Cour des Comptes, 2009, p. 20). Ce constat a été depuis confirmé par le rapport sénatorial notant que « *faute aujourd'hui d'indicateurs précis destinés à mesurer l'impact de leur soutien, les collectivités territoriales interrogées ont eu, dans leur majorité, du mal à faire concrètement état d'un retour sur investissement positif* » (Savin et Mazars, 2014, p. 39).

### 1.3. L'hybridité de l'engagement sociétal à l'épreuve de l'efficacité

Pendant longtemps l'engagement sociétal, au travers des MIG, a été mené par les associations ou les sociétés des clubs sportifs professionnels<sup>35</sup>. Ces dernières années ont toutefois témoigné d'un phénomène croissant de création d'associations, de fonds de dotation et/ou de fondations par les clubs désireux de porter leur engagement à travers ces structures. Bien que ce phénomène ne soit pas totalement nouveau dans la mesure où la création de ces premières structures date des années 2000, son accélération est particulièrement intéressante à étudier car elle s'inscrit dans un mouvement de fond marqué par un changement récent notable dans la façon de réaliser cet engagement et de le communiquer. François et al. (2019) ont ainsi récemment observé, en France, le passage de formes d'engagement autrefois implicites apparaissant, aujourd'hui, de façon beaucoup plus explicite notamment autour de plans d'actions stratégiques et de programmes RSE pilotés dans le cadre de ces structures.

Ce phénomène a abouti à un processus d'hybridation général de l'engagement sociétal, dorénavant mené par le groupement sportif (association et/ou société commerciale) et ces structures nouvellement créées. Ce processus commande, en premier lieu, de revenir sur le concept d'hybridité. Celui-ci a été consacré dans la littérature en management du sport par Ramanantsoa et Thiéry-Baslé (1989) qualifiant « d'hybride » l'archétype des organisations sportives. Bayle (2007) a, par la suite, précisé les contours de l'hybridité de ces organisations en identifiant quatre caractéristiques propres aux organisations du secteur sport : une finalité autre que la recherche systématique du profit, un financement sur le mode de l'économie mixte (financement public et privé), un statut mixte du personnel (salariés et bénévoles) ainsi que leur appartenance à des systèmes de régulation nationaux et internationaux. A travers cette grille de lecture, le club professionnel révèle déjà une hybridité organisationnelle en soi illustrée par la présence d'une association support qui, dès lors que celle-ci dépasse des seuils de recettes ou de rémunération de leurs sportifs, est dans l'obligation de créer une société commerciale pour gérer sa partie professionnelle. Cette hybridité se retrouve également dans les logiques d'actions des clubs relevant de divers « registres » (associatif, marchand, public) comme le montrent leur financement privé (droits TV, sponsoring) et public (subventions, aides indirectes...), la mixité de leur personnel (salariés vs bénévoles) et leurs finalités (profitabilité vs objectifs sociétaux).

---

<sup>35</sup> L'article R122-1 du Code du sport oblige les associations sportives dont « les montants des recettes ou des rémunérations » dépassant respectivement 1,2M€ et 800 000€ à créer une société commerciale. Pour les MIG, les clubs ont ainsi le choix de mener ces missions par l'une et/ou l'autre de ces entités.

Le processus d'hybridation de l'engagement sociétal à l'œuvre se mesure ici au travers des liens existants entre clubs et structures dédiées qui, bien qu'étant des entités juridiquement indépendantes, sont tels qu'il est difficile en pratique de les séparer. Disposant d'un objet statutaire les obligeant à poursuivre une œuvre d'intérêt général, ces structures renforcent ainsi le caractère hybride des clubs sportifs professionnels notamment dans leurs finalités. A ce titre, il est permis de s'interroger sur cette nouvelle façon dont les clubs s'engagent sur le terrain sociétal. Ces structures demeurent, en effet, questionnables non pas tant sur leur légitimité dans ce domaine – la poursuite de l'intérêt général constituant leur raison d'être – mais plutôt sur l'efficacité de l'engagement porté et plus globalement celui des clubs face au processus d'hybridation de l'engagement à l'œuvre. Cette question prend à nouveau tout son sens au regard du financement public direct (subventions) et/ou indirect (réductions d'impôt sur les dons versés) dont ces structures peuvent bénéficier et qui leur imposent de rendre des comptes aux administrations publiques dont elles dépendent. Elle est également d'autant plus prégnante, dans ce cas, que ces aides publiques se rajoutent à celles auxquelles peuvent prétendre en parallèle les clubs sportifs professionnels au titre des MIG.

## **2. Méthodologie**

### **2.1. Délimitation du périmètre d'étude**

Notre étude porte sur les clubs professionnels ayant fait le choix de se doter d'au moins une structure dédiée à leur engagement sociétal. Pour porter leurs actions sociétales, les clubs ont, aujourd'hui, la possibilité de créer une association d'intérêt général (distincte de l'association support), une fondation d'entreprise et/ou plus récemment un fonds de dotation. Si ces structures se différencient en termes de conditions de créations, de modalités de gouvernance et du montant et de la nature des ressources affectées, elles ont en point commun l'objet statutaire<sup>36</sup>. Juridiquement, ces structures sont, en effet, des personnes morales de droit privé à but non lucratif poursuivant un but d'intérêt général. Fiscalement, le critère d'intérêt général

---

<sup>36</sup> Le lecteur intéressé pour disposer de l'ensemble des différences entre ces structures pourra se référer à l'ouvrage d'Amblard (2015) ou au site du Centre français des fonds et fondations.

leur confère la possibilité de recourir au mécénat leur permettant de recevoir des dons de sociétés et/ou de particuliers soumis à d'importantes réductions d'impôts<sup>37</sup>.

Certains clubs sportifs professionnels ont saisi les possibilités offertes par ces structures pour porter leur engagement. Le secteur du football professionnel apparaît comme un terrain d'étude emblématique de ce phénomène. Dans son recensement des initiatives sociétales, la Ligue de Football Professionnel (2019) rapportait que la majorité des clubs de L1 avaient fait le choix de se doter au moins d'une structure dédiée. Nous avons retracé ce phénomène de création de ces structures en détaillant, à l'issue de la saison 2018-2019, les choix opérés par les clubs de L1 en matière de structuration (Figure 11) Le panorama dressé dénombre 11 clubs à avoir fait le choix de se doter d'au moins une structure dédiée montrant une accélération marquée après 2009, année d'entrée en vigueur du décret d'application instituant les fonds de dotation. Sept clubs avaient opté pour la création d'une seule structure dédiée dont trois (Saint-Etienne, Guingamp et Strasbourg) pour une association d'intérêt général, un (Toulouse) pour une fondation d'entreprises et trois (Montpellier, Caen et Nice) pour un fonds de dotation. Les quatre clubs restants (Paris, Lyon, Marseille et Angers) avaient créé conjointement une fondation et un fonds de dotation. L'ensemble des clubs rentrent dans le périmètre de notre étude sauf ceux de Guingamp, dont l'association, bien que recensée par la LFP comme une structure dédiée, est davantage une association de supporters visant à favoriser l'actionnariat populaire, et celui de Strasbourg pour cause d'accès aux données. Au total, neuf clubs représentant 13 structures dédiées ont été étudiés.

---

<sup>37</sup> Réductions d'impôts société à hauteur de 60% du montant de la dépense, dans une limite de 5% du chiffre d'affaires pour les sociétés et de 66% d'impôt sur le revenu, dans une limite de 20% du revenu net imposable pour les particuliers.

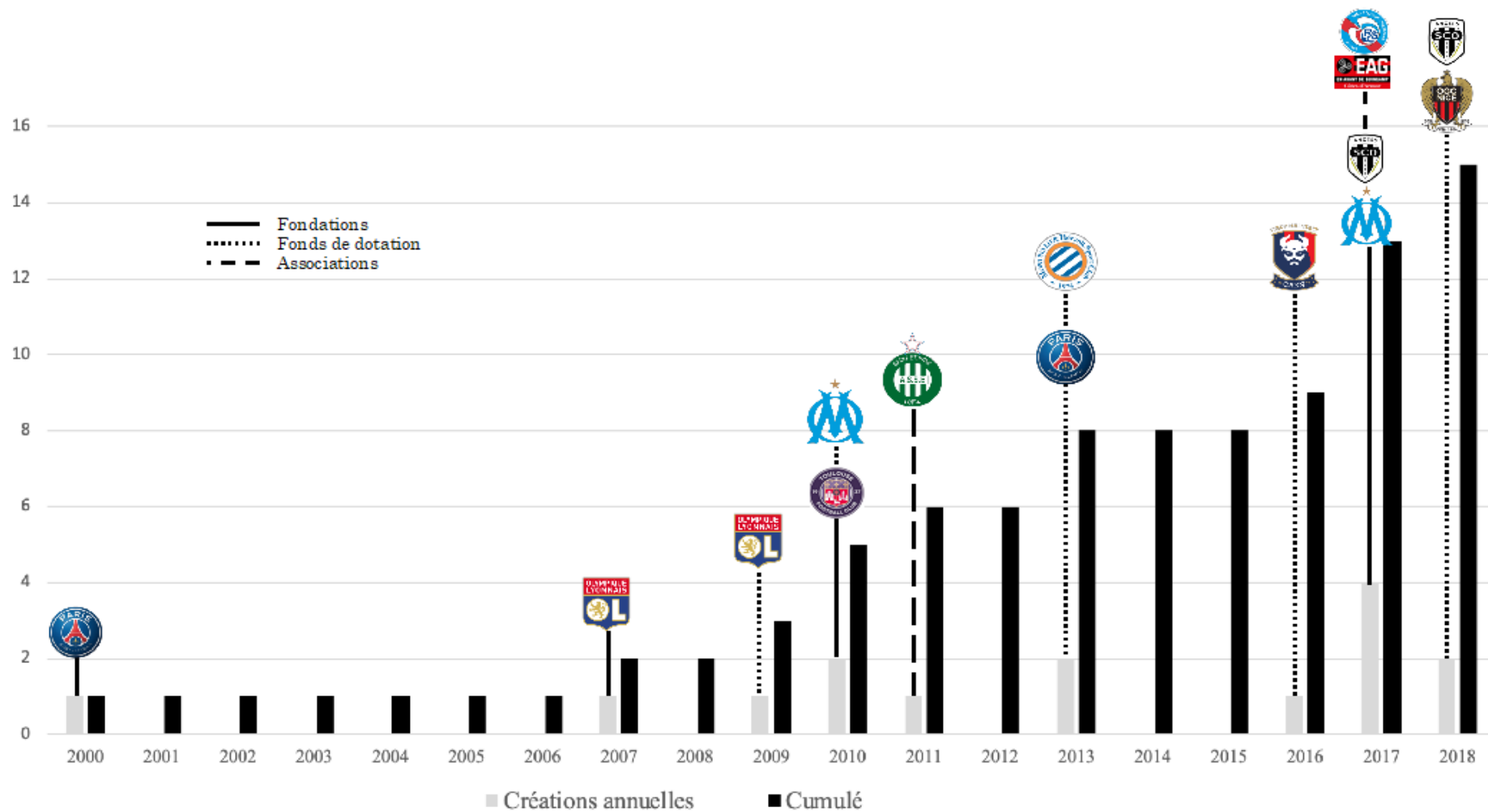


Figure 11 : Panorama des structures dédiées en Ligue 1 à la fin de la saison 2018-2019.

## 2.2. Recueil des données

Miles et Huberman (2003) préconisant de collecter différents types d'informations à partir de sources primaires et secondaires pour s'assurer de la validité de la recherche, nous avons procédé à une triangulation des sources. Les données primaires ont été recueillies à l'aide d'entretiens de type semi-directifs menés avec différents responsables et acteurs opérationnels des structures dédiées. Malgré nos relances, seul le club de Caen n'a pas donné suite à nos sollicitations réduisant à huit le nombre d'entretiens réalisés sur les neuf clubs retenus<sup>38</sup>. La passation des entretiens a été réalisée entre janvier et avril 2019 pour une durée moyenne de 37 minutes. Tous ont été réalisés par téléphone, à l'exception de celui avec la directrice exécutive d'OM Fondation, mené en face à face. Les entretiens semi-directifs ont suivi un guide d'entretien permettant d'aborder divers thèmes susceptibles de faire émerger des informations utiles à notre recherche. Ont ainsi été, par exemple, systématiquement évoqués les déterminants de création des structures dédiées, leur gouvernance et leur gestion, les liens clubs/structures ainsi que les dispositifs d'évaluation des actions menées.

Nous avons également collecté un certain nombre de données secondaires issues des rapports d'activités et pièces comptables auprès des administrations publiques auxquelles les structures doivent rendre des comptes chaque année. Trois types de documents ont été recueillis : les publications au Journal Officiel des Associations et Fondations d'Entreprise (JOAFE) ainsi que les statuts juridiques et les rapports du commissaire aux comptes (CAC) de ces structures. Les publications au JOAFE ont été collectées pour l'ensemble des clubs et nous ont permis de retracer les dates de création des structures dédiées ainsi que leurs créateurs et l'objet social poursuivi. Pour compléter ces informations, les statuts juridiques et les rapports du CAC ont été systématiquement demandés aux acteurs interrogés à l'issue des entretiens menés. Dans les cas où l'interviewé ne pouvait pas nous les envoyer, nous nous sommes saisis de la possibilité, en tant que citoyen, de demander aux services préfectoraux concernés l'envoi des documents<sup>39</sup>. À l'issue de cette phase, nous avons recueilli les statuts juridiques ou les rapports du CAC pour l'ensemble des clubs sauf celui d'Angers pour lequel nous ne disposons que de l'entretien. L'ensemble des sources apparaît ci-dessous (Tableau 8).

---

<sup>38</sup> Cela ne nous a toutefois pas empêchés d'inclure Caen dans notre échantillon puisque nous avons pu discuter du fonds de dotation avec les dirigeants du club au cours d'un rendez-vous en début de saison 2018-2019 à l'issue duquel nous avons eu accès aux statuts juridiques.

<sup>39</sup> Demande formulée conformément à la circulaire du 26 juillet 2011 relative à la communicabilité des documents relatifs aux associations, fondations, fondations d'entreprise et fonds de dotation, détenus par l'administration.

Entretiens		Date / Durée	Documents secondaires
	Rôle des interviewés		
Angers	Directrice communication SCO Angers	26/03/19 23 minutes	-
Caen	-	-	Statuts
Lyon	Déléguée Générale OL Fondation	25/01/19 32 minutes	Statuts/Rapports
Marseille	Directrice exécutive OM Fondation	14/03/19 29 minutes	Rapports
Montpellier	Directrice de la communication MHSC	13/02/19 41 minutes	Statuts/Rapports
Nice	Chargé de communication OGC Nice	24/01/19 56 minutes	Statuts
Paris	Chargée de projet événementiel PSG Fondation	18/03/19 33 minutes	Statuts/Rapports
Saint-Etienne	Directeur association ASSE Cœur Vert	12/04/19 40 minutes	Statuts
Toulouse	Chargé de mission Fondation TFC	14/02/19 40 minutes	Rapports

**Tableau 8 : Ensemble des sources mobilisées.**

### 2.3. Analyse des données

L'analyse des données s'inscrit dans une méthodologie qualitative de la recherche (Miles et Huberman, 2003). Nous avons procédé à une analyse de contenu définie comme « *un ensemble de techniques d'analyse des communications utilisant des procédures systématiques et objectives de descriptions du contenu des messages* » (Bardin, 2007, p. 42). Parmi la multitude d'outils d'analyse à disposition du chercheur, cette méthode apparaît ici propice à l'analyse de l'engagement sociétal. Consistant à décrypter le contenu des messages à partir de procédures objectives établies, l'analyse de contenu a été réalisée à partir des données issues de sources primaires (entretiens) et secondaires (rapports d'activités, rendus de compte) selon une grille de lecture prédéfinie. Pour l'établissement de cette grille, nous avons dégagé des indicateurs afin de répondre aux deux objectifs principaux de notre étude.

Concernant l'opérationnalisation de l'engagement à travers ces structures, nous nous sommes intéressés au pilotage des actions ainsi qu'aux moyens adoptés pour mener les initiatives sociétales. Cela nous a conduits à identifier les trois critères suivants :

- la gouvernance de ces structures dédiées ;
- les ressources mobilisées ;
- et les actions sociales menées.

S'agissant ensuite de caractériser l'évaluation des initiatives sociales, nous avons hiérarchisé des formes d'évaluation de l'engagement. Pour cela, nous avons distingué ces formes en mesurant les efforts des clubs entrepris en la matière. Nous les avons classés sur un continuum allant du *reporting* à des pratiques plus innovantes visant à tenter de mesurer l'efficacité de l'engagement. Au cours de ces deux étapes, nous avons, dans la mesure du possible, confronté le discours des acteurs interrogés aux indices révélés par l'exploitation des documents issus de sources secondaires.

### **3. Résultats**

Les données offrent un panorama des principales caractéristiques de l'engagement sociétal à travers ces structures dédiées (Tableau 9). Concernant les déterminants de création, elles montrent que, pour l'ensemble des clubs, la création d'une structure s'inscrit dans la continuité d'un engagement existant, porté fortement par leurs dirigeants, et n'est pas un point de départ. Dans notre panorama, la combinaison fondation/fonds de dotation qui permet de diversifier les sources de financement auxquels peuvent prétendre ces structures, apparaît comme un modèle prisé des clubs. Les clubs sont, en outre, systématiquement à l'origine de la création de ces structures, accompagnés parfois par un pool de partenaires. En matière de ressources, excepté Paris ayant un nombre important d'éducateurs salariés de la fondation et affectés à son programme phare « l'Ecole Rouge et Bleue », les équipes opérationnelles varient généralement d'une à trois personnes, le plus souvent mises à disposition à temps partiel par les clubs dont elles conservent des missions originelles. Les fonds de dotation, créés avant 2015, le sont sans dotation et, après cette date, le sont au seuil minimum de 15 000€ excepté celui de Caen. Pour les fondations, les programmes d'actions pluriannuels (PAP) sont, quant à eux, assez largement au-dessus du seuil minimal obligatoire de 150 000€ excepté pour celle de Marseille. En termes de piliers sociaux, si les axes d'interventions peuvent différer d'un club à l'autre, certains comme l'éducation et l'insertion, sont systématiquement présents. Enfin, à l'exception du fonds de dotation créé par Caen, toutes les structures étaient, au moment de la constitution de ce panorama, actives au sein de leurs territoires.

	NOM	DÉTERMINANTS	FONDATEUR(S) - GOUVERNANCE	NOMBRE DE PERSONNES DEDIÉES	PROGRAMME D' ACTIONS PLURIANNUEL (PAP) / DOTATION <sup>40</sup>	PILIERS PRINCIPAUX
Angers	SCO Fondation (2017)	Volonté de donner une autre dimension aux actions sociales déjà effectuées en créant un outil juridique	Angers SCO et un pool de 7 partenaires	1 salariée à temps partiel	800 000€ sur 5 ans (2017-2022)	L'enfance autour de la santé / l'emploi / l'action dans les quartiers défavorisés
	SCO Fonds de dotation (2018)	Outil de financement permettant de collecter et redistribuer les fonds	SCO Angers		nd	
Caen	Fonds de dotation Stade Malherbe Caen (2016)	nd	Stade Malherbe de Caen	nd	120 000€	nd
Lyon	OL Fondation (2007)	Structurer et communiquer la politique d'engagement déjà menée	OL Groupe et un pool de sociétés	2 salariés et 1 stagiaire à temps plein	840 000€ sur 5 ans (2007-2012)	Insertion professionnelle / Insertion par le sport / Éducation / Soutien au sport amateur / Santé
	sOLidaire (2009)	Volonté d'ouvrir à des partenaires privés	OL		Sans dotation initiale	
Marseille	Fonds de dotation OM (2010)	Structurer un engagement sociétal de longue date (lancé pour les 10 ans du programme OM Attitude)	OM	1 salariée et 2 stagiaires à temps plein	Nd	Éducation / Entrepreneuriat et accès à l'emploi / Pratique sportive chez les jeunes / Culture
	OM Fondation (2017)	Impulsion de l'actionnaire américain de l'OM pour développer les activités sociales			150 000€ sur 5 ans (2017-2022)	
Montpellier	Espoir Orange et Rêve Bleu (2013)	Structuration de l'engagement déjà mené	Montpellier HSC	3 salariés à temps partiel	Sans dotation initiale	multiples (enfance, environnement, santé, handicap, intégration sociale, sport féminin)

<sup>40</sup> Pour le PAP des fondations, nous avons indiqué entre parenthèses la période pour laquelle nous avons réussi à obtenir le montant. Ne disposant pas du PAP initial du PSG dont la création remonte à 2000, nous avons mis le plus ancien que nous avons obtenu. En pratique, il est souvent augmenté puisque les fondateurs s'engagent sur un montant minimum pouvant augmenter durant la période. De la même façon, les fondations les plus anciennes (Lyon, Paris et Toulouse) ont été prorogées depuis.

Nice	Fonds de dotation OGC Nice (2018)	Structuration de la politique citoyenne du club autour de l'enfance et de la proximité des plus démunis	OGC Nice	1 salarié à temps partiel	15 000€	Enfance / Proximité
Paris	PSG Children First (2000)	Recrutement d'une personne en 2000 pour réfléchir à un objet social	Paris Saint-Germain Football	25 salariés à temps plein	500 000€ sur 5 ans (2008-2013)	Enfance / Éducation
	Fonds de dotation PSG (2013)	Développer les activités de la Fondation notamment en levant des fonds			Sans dotation initiale	
Saint-Etienne	Association ASSE Cœur-Vert (2011)	Structurer la politique d'engagement déjà menée et valoriser l'image	SASP ASSE Loire, association support, partenaires privés et publics	1 salarié à temps plein	Non	Environnement / Sport pour tous / Citoyenneté / Santé
Toulouse	TFC Fondation (2010)	Structurer et communiquer la politique d'engagement déjà menée	Toulouse FC et 3 partenaires	2 salariés à temps plein	486 000€ sur 5 ans (2010-2015)	Insertion sociale / Éducation / Formation

**Tableau 9 : Panorama des principales caractéristiques des structures dédiées à l'engagement sociétal.**

### 3.1. L'hybridation au service de l'opérationnalisation de l'engagement

À travers les critères de gouvernance, de ressources et d'actions menées, inscrits dans le panorama ci-dessus (Tableau 9), est observé le processus d'hybridation de l'engagement dont l'opérationnalisation est facilitée par les synergies communes aux clubs et structures dédiées.

#### 3.1.1. Gouvernance

**La gouvernance** des structures, bien que juridiquement indépendantes des clubs auxquels elles sont associées, apparaît intimement liée à ces derniers. Les structures composant notre échantillon ont, en effet, été créées par les clubs eux-mêmes, dont les plus hauts dirigeants font office de catalyseur dans le processus de création. Il n'est pas surprenant, dès lors, de retrouver les présidents ou administrateurs des clubs siéger au sein des instances de gouvernance des structures dans l'ensemble des clubs. Des années après la création des structures, la gouvernance entre elles et les clubs demeure confondue :

*« Le président de la Fondation et du Fonds de dotation est également celui du club, Nasser Al-Khelaïfi, et il porte énormément d'importance aux actions sociales et sociétales du club. Depuis son arrivée, notre budget a d'ailleurs clairement augmenté. »*

**(PSG Children First)**

Notre étude révèle en outre que dans près de la moitié de nos cas, le processus de création des structures ne s'est pas fait seul par les clubs. Les clubs d'Angers, Lyon, Saint-Etienne et Toulouse ont ainsi été accompagnés par un pool de partenaires siégeant régulièrement au sein des conseils d'administration des structures créées. La présence de ces partenaires, dont une partie siègent déjà aux conseils d'administrations des clubs, renforce l'idée d'une gouvernance commune entre clubs et structures :

*« [À la création de la fondation en 2010] deux co-fondateurs se sont tout de suite positionnés à savoir la Dépêche et la Caisse d'Épargne et, bien sûr, le TFC qui participe grandement à l'alimentation du budget. »*

**(TFC Fondation)**

~

« [...] tous les chefs d'entreprise des membres fondateurs font partie du conseil d'administration. Il y a une vraie implication de ces entreprises dans la Fondation. »

(SCO Fondation)

### 3.1.2. Ressources mobilisées

**Les ressources mobilisées** sont également, pour une très large partie d'entre elles, communes aux deux entités en premier lieu desquelles figure la ressource réputationnelle au travers du nom des clubs adossé à la majorité des structures. À l'exception du fonds de dotation associé au club de Montpellier, les 12 autres structures dédiées ont adopté une dénomination renvoyant à la raison sociale du club même si certains commencent à revoir leurs stratégies en la matière<sup>41</sup>. Les clubs mettent aussi à disposition des ressources financières et humaines afin d'opérationnaliser les initiatives menées. Au niveau des ressources financières, l'étude permet de juger les financements des fondations, à travers le programme d'actions pluriannuels, et des fonds de dotation à travers la dotation initiale accordée, lesquels sont versés par les clubs eux-mêmes et leurs partenaires lorsque ces derniers ont été associés à leur création. Sponsors par ailleurs du club, ces partenaires, *via* leurs apports initiaux de capitaux, permettent de mener les premiers projets sociaux ou levées de fonds. Le processus d'hybridation est également semblable pour les ressources humaines mutualisées entre clubs et structures. À l'exception de Paris<sup>42</sup>, seul à externaliser la gestion de ses structures à des salariés exclusifs, la majorité des clubs mettent, ainsi, à disposition leurs salariés, dont une partie des missions est consacrée au fonctionnement des structures dédiées afin notamment d'en limiter les frais de fonctionnement :

« Personne n'est salarié d'ASSE Cœur Vert. [...] quand on va voir une entreprise et qu'elle nous donne 10 000 euros pour ASSE Cœur Vert, il y a vraiment 10 000

---

<sup>41</sup> C'est le cas de Paris qui a renommé sa fondation « Paris Saint Germain Children First » mais dont le logo ne fait plus apparaître le nom du club.

<sup>42</sup> Ce modèle a aussi été choisi par le club de Marseille qui a salarié deux personnes à plein temps sur leur fondation depuis notre entretien.

*euros qui vont repartir pour ce que les gens imaginent. [...] c'est une vraie plus-value pour les entreprises car elles sont rassurées du don qu'elles vont faire. »*

**(ASSE Cœur-Vert)**

### 3.1.3. Actions sociétales

**Les actions sociétales** représentent notre dernier critère du processus d'hybridation. Leur nature n'est, en effet, pas sans rappeler celle des MIG qui incombent traditionnellement aux clubs obligés de mener des actions de formation, d'éducation, d'intégration et/ou de cohésion sociale en contrepartie des subventions publiques perçues<sup>43</sup>. À ce sujet, bien que deux clubs aient développé des axes innovants autour de l'écologie, la dimension sociale reste prépondérante. La totalité des clubs activent, en effet, des programmes, et ce, en grande partie, à des fins d'éducation et d'insertion sociale sur des cibles telles que l'enfance et les jeunes adultes ce que révèle l'étude des objets statutaires et des piliers sociaux identifiés, confortée par les discours des interrogés :

*« On avait vraiment envie d'œuvrer pour les enfants d'autant plus que le football fait rêver beaucoup d'enfants. On voulait leur apporter un peu de bonheur et le football est un très bon moyen. »*

**(SCO Fondation)**

Plus généralement, les initiatives prennent corps dans des programmes axés sur ces causes ou à travers des soutiens financiers directs assortis de mises en lumière médiatiques d'associations défendant ces causes. Cet enchevêtrement d'initiatives sociales, inscrites à la fois dans les MIG des clubs et dans les programmes des structures dédiées, renforce ainsi l'hybridation générale de l'engagement lequel se confond entre clubs et structures dédiées.

### 3.1.4. Des rendus de compte formalisés... à de rares tentatives innovantes d'évaluation

Poursuivant une œuvre d'intérêt général, les structures, par le biais de leurs dirigeants, sont sommés de rendre des comptes sur leurs activités auprès des autorités administratives dont elles dépendent. L'ensemble des interrogés déclarent satisfaire à ces obligations, à l'exception du

---

<sup>43</sup> Nous ne mentionnons pas le troisième point des MIG concernant l'amélioration de la sécurité du public qui, en pratique, ne constitue qu'une faible partie de la justification des subventions publiques perçues.

club de Caen dont l'absence d'entretien ne nous a certes pas permis de collecter l'information mais dont la réponse préfectorale montre qu'aucun rapport n'avait été réalisé les deux premières années d'existence du fonds de dotation<sup>44</sup>. Ce *reporting* semble constituer une première forme d'évaluation que certains interrogés mentionnent spontanément comme outil d'évaluation :

*« On le [NDA : évaluer] fait dans le cadre de nos obligations par rapport à la fondation d'entreprise où on doit délivrer un rapport d'activités, un bilan quantitatif et qualitatif. Forcément, on chiffre les retombées, sur des éléments très concrets, le nombre d'actions, d'enfants touchés, le type de public visé, les budgets associés. »*

**(SCO Fondation)**

~

*« On fait une évaluation constante car nous avons un conseil d'administration et dans les statuts nous avons pour obligation de faire ce qu'on appelle un rapport moral et un rapport d'activités. Donc ces derniers nous obligent en quelque sorte à faire une évaluation du travail effectué tout au long de l'année. [...] C'est ce qui nous permet de comparer d'une année à l'autre le nombre d'événements qui ont été faits, le nombre d'euros redistribués. »*

**(ASSE Cœur-Vert)**

Dans le cas de Saint-Etienne, mais aussi pour les clubs de Lyon et Paris, le rendu de compte se retrouve d'ailleurs dans des rapports annuels d'activités des structures dédiées communiqués au grand public *via* leur site officiel ou consultable sur Internet<sup>45</sup>. En revanche, sur les actions mises en place, les trois quarts des interrogés, soit six des huit clubs disposant d'une structure active, y compris ceux d'Angers et Saint-Etienne voyant dans ce rapport un outil d'évaluation, avouent ne pas disposer de critères d'évaluation de leur engagement. La plupart se satisfont des feedbacks des participants aux actions menées :

---

<sup>44</sup> Le club de l'OGC Nice, au regard de la création très récente du fonds de dotation, au moment de notre entretien n'avait lui pas encore pu procéder à l'envoi de ce rapport : « *On ne l'a pas encore fait puisque le Fonds est né en mai 2018, on va le faire pour la fin de saison* » (Fonds de Dotation OGC Nice).

<sup>45</sup> Voir les récents rapports d'activité de l'association de Saint-Etienne (« L'année 2017 avec ASSE Cœur-Vert ») et des fondations et fonds de dotation de Paris et Lyon (« Rapport d'activité 2016-2017 fondation et fonds de dotation du PSG ») et « rapport d'activités 2018-2019 OL Fondation et sOLidaire »).

*« Généralement les retombées on les a selon nos ressentis. Une opération s'est bien passée, on voit que les enfants sont contents, ou quand on remet un chèque, les membres de l'association ont les larmes aux yeux. »*

**(Espoir Orange et Rêve Bleu)**

~

*« Nous n'avons pas de véritable grille d'évaluation, on se dit chaque année « ça c'était bien, il a manqué ça ou ça » mais nous n'avons pas de véritables critères. »*

**(Fonds de Dotation OGC Nice)**

~

*« On n'a pas d'outil d'évaluation à proprement parler. La manière dont on les évalue, c'est événement par événement via le coût et les retours que l'on a. »*

**(TFC Fondation)**

Dans le meilleur des cas, des questionnaires pour recueillir l'impression de participants ou de collaborateurs participant aux actions sont réalisés sur des programmes spécifiques :

*« Pour l'instant, on est dans des évaluations subjectives. On fait le plutôt par le biais de questionnaires d'évaluation, de retour sur expérience. Par exemple sur le volontariat, il y a systématiquement des questionnaires à remplir par les collaborateurs pour recueillir leurs impressions, savoir comment cela s'est passé, s'ils ont été satisfaits, s'il y a des pistes d'amélioration envisageables... [...] Sur les ateliers d'écriture et de lecture Jules Rimet, on a mis en place un questionnaire d'évaluation post atelier pour avoir le ressenti des jeunes. »*

**(OM Fondation)**

Les deux clubs restants, Lyon et Paris, apparaissent plus avancés sur l'évaluation. Concernant Lyon, la volonté d'évaluer, du fait de la conviction et de l'expertise des responsables

opérationnels des structures dédiées, se matérialise par des retours chiffrés lorsque les domaines d'actions s'y prêtent :

*« Venant du monde de l'audit, j'ai toujours envie de pouvoir chiffrer, quantifier et évaluer ce que l'on fait donc c'est un sujet permanent. [...] Si je prends la Banque alimentaire du Rhône qui collecte nos invendus chaque lendemain de match, on fait régulièrement des communications sur le nombre de kilos de sandwiches récupérés et redonnés à des personnes dans le besoin. On essaye toujours de pouvoir quantifier ! [...] Dans le domaine environnemental on peut très vite arriver à des critères quantitatifs, sur le projet de la Fondation, l'accompagnement des enfants malades, l'aide à la recherche sur le cancer ou des choses comme ça c'est tout de suite plus difficile d'arriver à des critères objectifs et quantifiables »*

**(OL Fondation)**

De son côté, Paris a développé ces dernières années un dispositif d'évaluation sur le programme phare de leur fondation en s'associant à Eexiste, cabinet spécialisé dans l'accompagnement de l'impact sociétal des organisations :

*« Pour le programme de l'école Rouge et Bleue, on a fait appel à un cabinet d'évaluation car c'est un programme très particulier qui a pour objectif d'accompagner les enfants à la sortie de l'école et de leur proposer un programme d'aide scolaire et d'accompagnement dans leur scolarité. [...] Nous avons recruté des personnes pour cela, issues de l'Education Nationale, on travaille, main dans la main, avec les écoles des quartiers pour sélectionner les enfants qui ont le plus besoin de ce genre de programmes et là on a fait appel à un cabinet d'évaluation pour évaluer l'impact de ce programme sur les enfants. »*

**(PSG Children First)**

Sans que nous ayons pu toutefois nous procurer les résultats de ce dispositif, celui-ci constitue, une forme inédite d'évaluation de l'impact social ce que rappelait, d'ailleurs, la Fondation PSG dans son rapport d'activités vantant le caractère innovant du dispositif.

## 4. Discussion

### 4.1. De nouvelles formes d'engagement : légitimité restaurée ou marque d'efficacité ?

Le phénomène de création de structures dédiées peut d'abord être analysé comme un processus de légitimation de l'engagement sociétal des clubs. Tel que le rappelle Laufer (2008), dont la conception de la légitimité repose sur les notions de langage et de communication, un système de légitimité est un discours construit par les acteurs. Dans cette perspective, il est intéressant de relever la dimension hautement communicationnelle et symbolique conférée par les interrogés aux structures dédiées. À ce titre, la fondation y apparaît comme un outil au fort pouvoir communicationnel en comparaison de l'association et du fonds de dotation, dont l'instauration récente en droit pour ce dernier semble lui conférer moins de poids dans ce domaine pour l'instant. Le choix des structures n'est toutefois pas le seul marqueur d'une communication accrue visant à restaurer la légitimité des clubs dans la prise en compte de sujets sociétaux. Sur les huit clubs à être dotés d'une structure active, la moitié confie à des salariés actuellement (Angers, Montpellier, et Nice) ou anciennement issu (Marseille) de leur département « communication », l'activation des initiatives sociales. Pour la création de son fonds de dotation en 2018, l'OGC Nice avait ainsi affiché sa structure et son logo sur la devanture de son maillot avant de poursuivre cette initiative durant la saison 2018-2019 en l'absence de sponsors maillots. Si la volonté de restaurer la légitimité des clubs professionnels en tant qu'organisations citoyennes n'est pas nouvelle (Durand et Bayle, 2004), le modèle des structures dédiées s'inscrit dans des formes explicites d'engagement mettant en avant la dimension communicationnelle et en voie de généralisation à d'autres activités que le football (François et Boucher, 2018 ; François et al., 2019).

En parallèle, ces nouvelles formes d'engagement constituent également des marqueurs d'une efficacité comme le révèlent plusieurs éléments. D'abord, l'analyse des déterminants de la création des structures montre que leur création participe d'une volonté de structurer un engagement souvent présent depuis des années mais éparpillé. Aussi, à l'instar des partisans d'une philanthropie stratégique (Frumkin et al., 2020), la création d'une structure dédiée doit être l'occasion de se révéler impactant auprès des causes soutenues. Notre étude révèle ainsi que l'instauration de piliers sociaux définissant des axes d'engagement est l'une des premières décisions que prennent les dirigeants de ces structures. La recherche d'efficacité se poursuit également dans le choix du montage juridique faisant apparaître le modèle combiné de la

fondation/fonds de dotation comme privilégié des clubs. Ce modèle, permettant le croisement des sources de financement, peut être perçu comme la volonté de disposer d'outils efficaces pour collecter des ressources. Le *sourcing* des financements et les levées de fonds qui s'en accompagnent représentent des forces incontestables de ces structures. Si notre étude ne permet pas de connaître les budgets de l'association et des fonds de dotation étudiés (celle-ci ne révélant que la dotation initiale de ces derniers)<sup>46</sup>, les interrogés soulignent la capacité de leurs structures à attirer des ressources externes notamment auprès de leurs partenaires. Ce constat est vérifié dans le cas des fondations, dont l'analyse des programmes d'actions montre que les engagements financiers minimaux légaux demandés sont largement dépassés (555 200€ de PAP en moyenne sur les cinq fondations étudiées sur les périodes pour lesquelles nous disposions des données). Aussi, plus que l'apport des clubs seuls, notre étude montre leur capacité à engager leurs partenaires sur des sujets sociétaux rappelant ainsi leur puissance de mise en lumière et de relais de causes sociétales auprès de leurs parties prenantes à travers ces nouveaux outils.

#### 4.2. La question de l'évaluation en suspens

Bien que le mouvement de création de structures dédiées s'accompagne d'une efficacité dans l'opérationnalisation des initiatives menées, leur évaluation reste relativement sommaire. Du point de vue du NPM, champ à travers lequel nous avons discuté du couple légitimité-efficacité, l'étape d'évaluation constitue pourtant un préalable à la mesure de l'efficacité de l'engagement, elle-même garante de la légitimité des aides publiques accordées. En matière de financement public du sport professionnel, la question de l'évaluation n'est pas nouvelle ; celle-ci étant déjà posée dans le cadre des subventions versées au titre des MIG demandées aux clubs (Cour des Comptes, 2009). Avec ces nouvelles formes d'engagement, elle n'en est que renforcée par le processus d'hybridation de l'engagement entre clubs et structures rendant complexe sa lecture et nécessitant ainsi son évaluation précise. De même, le cadre fiscal engage les finances publiques *via* des réductions d'impôts accordées aux donateurs des structures leur imposant un rendu de compte aux administrations publiques dont elles dépendent.

L'étape de l'évaluation n'est, cependant, pas exempte de nombreuses interrogations. Au-delà de l'évaluation, c'est également la question du contrôle qui se pose lorsque l'on s'intéresse au

---

<sup>46</sup> Pour rappel, le seuil minimal obligatoire de la dotation est de 15 000€ depuis 2015. Seul le club de Caen avait ainsi une dotation bien supérieure (120 000€) à ce seuil ce qui laisse songeur étant donné l'inactivité du fonds !

financement public (Gibert, 2010). Ainsi, si l'évaluation semble être l'obligation des structures dédiées (et indirectement des clubs au regard de l'hybridité de l'engagement), le contrôle constitue la prérogative des collectivités publiques. Toutefois cette distinction en pratique n'est pas sans poser des problèmes à ces deux acteurs. Les clubs, certes, pratiquent le *reporting* de leurs actions mais les évaluent rarement au regard de leurs retombées. Alors que certains chercheurs pensent le rendu de compte comme instrument potentiel de transformation à même de déboucher sur des pratiques innovantes d'évaluation (Leseul, 2014), les marqueurs discursifs de nos interrogés permettent de douter d'une soudaine inflexion « évaluatrice ». Seuls Paris, ayant fait appel à un cabinet spécialisé et, dans une moindre mesure, Lyon, bénéficiant de compétences en interne, peuvent se targuer d'avoir une évaluation de leur engagement dépassant le simple cadre du *reporting*. Si ces deux clubs se singularisent par leur dimension économique et l'ancienneté de leurs structures portant leur engagement, le reste des clubs de notre échantillon rappelle les difficultés à penser et mettre en œuvre l'évaluation face au manque de ressources et à la méconnaissance des outils le permettant. Pour les collectivités, bien que n'ayant pas été enquêtées dans le cadre de cette étude, il est également permis de s'interroger sur les moyens de contrôle dont elles ont à leur disposition.

Cette interrogation prend corps dans nos propres difficultés rencontrées auprès des administrations publiques sollicitées pour obtenir les rapports d'activités que certains clubs ne nous avaient pas envoyés eux-mêmes. Nos rares sollicitations sont, en effet, restées vaines alors que la loi nous autorise à nous les procurer. Elle rejoint ainsi les questions de ceux pointant du doigt les limites du NPM et invitant à penser une nouvelle gouvernance publique (Guenoun et Matyjasik, 2019). Se basant sur la transformation des relations à l'intérieur du secteur public et entre les administrations et les citoyens, cette voie de recherche invite à la co-production des politiques publiques au sein de réseaux d'acteurs complexes dans lequel les pouvoirs publics ne seraient plus seuls producteurs de ces politiques (Guenoun et Matyjasik, 2019 ; Pollitt et Bouckaert, 2011). En effet, concernant l'engagement sociétal, les contrôles de la Cour des comptes en matière de financement public adressent le plus souvent des injonctions aux collectivités sommées de produire des indicateurs de performance interrogeant la façon de les établir et leur utilité<sup>47</sup> et auxquels les clubs, en dernier ressort, doivent se soumettre. Ainsi, cette nouvelle gouvernance publique invite au rapprochement des collectivités et clubs, mais aussi

---

<sup>47</sup> La Cour des Comptes a, par exemple, rappelé en 2018 aux collectivités financeurs du club de basket de Gravelines-Dunkerque le besoin d'« assortir d'indicateurs de performance les conventions de subventionnement pour missions d'intérêt général » (Cf. <https://www.ccomptes.fr/system/files/2018-09/HFR201847.pdf>)

d'entrepreneurs sociaux ou d'acteurs issus du champ de l'économie sociale et solidaire (ESS) dotés d'expertises sur la mesure de l'engagement sociétal et dont l'association pourrait déboucher sur des pratiques innovantes d'évaluation.

#### 4.3. Perspectives : l'utilité sociale comme potentiel de recherche

Afin de dépasser le cadre de l'engagement sociétal, la notion d'utilité sociale présente un potentiel de recherche à même de penser le caractère socialement utile des clubs dans leur ensemble. Née en France dans les années 1970 en droit fiscal, elle n'a paradoxalement fait l'objet de recherches qu'au début des années 2000 (Gadrey, 2004). L'utilité sociale s'est surtout développée au sein du mouvement de l'ESS, champ composé d'organisations gouvernées par un certain nombre de principes dont ceux de solidarité et d'utilité. Si les structures étudiées, dont les objets statutaires poursuivent une œuvre d'intérêt général, rentrent dans le périmètre de l'ESS rendant soluble l'étude de leur utilité sociale, les clubs, dont la finalité première n'est pas la recherche de profits, apparaissent comme des candidats crédibles à la transposition d'une telle notion. Aussi, en matière de sport professionnel, la notion commence à être utilisée aussi bien dans des recherches académiques (Boucher, 2019 ; Gouguet, 2013) que par ses acteurs comme la Ligue de Football Professionnel (2019, p. 22) souhaitant dans sa stratégie RSE « *renforcer l'utilité sociale du football* ». Mais au-delà du sport professionnel, c'est surtout l'ensemble du secteur sport qui semble séduit par cette notion récemment consacrée par le Conseil National du Sport (2017) et le Ministère des Sports (2018).

La définition de l'utilité sociale suscite, aujourd'hui, de nombreux débats dus, entre autres, à la difficulté de penser sa mesure (Perrin et Benzerafa, 2016). Alors même qu'elle constitue une nécessité afin de justifier des aides publiques que les organisations du champ perçoivent, sa mesure entraîne d'autres questions annexes dont celle de savoir comment mesurer. Si l'évaluation de l'utilité sociale repose usuellement sur une démarche participative, celle-ci peut émerger sous différentes formes et à l'aide de différentes méthodes. Cette problématique se retrouve, d'ailleurs, dans les recherches en socio-économie du sport, s'intéressant à la mesure et l'analyse de l'impact économique et social des clubs professionnels (Gouguet, 2013) et de grands événements sportifs (Charrier et al., 2019). Ces travaux font principalement émerger des outils de mesure quantitative à travers une monétarisation de l'utilité sociale et d'une évaluation coûts/avantages, au détriment d'outils davantage qualitatifs. Si la mesure de l'utilité sociale donne le plus souvent lieu à une analyse quantitative, le caractère socialement utile impose que

soient aussi pensées des alternatives aux mesures monétaires du « social » (Bouchard, 2004). Dans cette optique, d'autres outils tendent à approfondir la dimension qualitative comme, par exemple, le bilan sociétal, créé dans les années 1990, et visant à mesurer l'utilité sociale à travers une démarche multi-parties prenantes reposant sur des critères autres que financiers (Bodet et Picard, 2006).

Enfin, l'utilité sociale appelle à penser le caractère socialement utile des organisations de façon holistique en ne s'intéressant pas seulement à leur engagement sociétal. Elle invite également à investiguer d'autres activités où le modèle des structures dédiées pour porter cet engagement n'est pas la norme et à s'affranchir ainsi du prisme potentiellement déformant du football. Car le caractère socialement utile pourrait rapidement devenir un impératif pour l'ensemble du secteur afin de justifier des aides publiques rentrant dans le subventionnement des clubs, mais aussi celles finançant les projets de construction des stades et des arénas. Au cas où le secteur serait dans l'impossibilité de le démontrer, peut-être sera-t-il alors temps de réinterroger le modèle français de financement du sport professionnel qui demeure encore, malgré la diffusion d'une doctrine néo-libérale depuis les années 1980, sous tutelle publique.

---

## CHAPITRE 4 ~ LA RECONFIGURATION INSTITUTIONNELLE DE L'ENGAGEMENT SOCIAL AU SEIN DU SPORT PROFESSIONNEL FRANÇAIS : CONSEQUENCES ET DEFIS POUR L'ACTEUR PUBLIC

---

### Repositionnement de l'article dans l'architecture de thèse

Le troisième article de cette thèse a été publié dans la revue *Politiques & Management Public* au 4<sup>ème</sup> trimestre 2024. Celui-ci a également fait l'objet d'une communication lors du 13<sup>ème</sup> Colloque de l'Association internationale de recherche en management public (AIRMAP), au sein d'un atelier visant à « *(Ré)concilier ESS et action publique : dépasser les fractures, créer de la cohésion* ».

Cette étude s'intéresse aux conditions d'attribution et à la justification du financement public des clubs professionnels dans le cadre de leur engagement social. Pierre angulaire de notre travail de recherche, elle trouve ses inspirations dans la proposition de la loi Savin, enregistrée à la Présidence du Sénat en 2014, qui visait à rénover les rapports entre collectivités territoriales et clubs professionnels. En effet, la juxtaposition de deux dispositifs d'engagement social au sein des clubs professionnels, les missions d'intérêt général et les fondations et fonds de dotation (SDES), laissant planer le risque d'un double financement des mêmes causes d'intérêt général, interroge la cohérence de l'action publique. En ce sens, nous étudions dans cet article le phénomène de multiplication des SDES à l'origine d'une reconfiguration institutionnelle au sein du secteur, en mettant en exergue les conséquences et les défis qui se posent à l'acteur public. Pour nous aider dans cette recherche, nous avons par ailleurs reçu l'appui du cabinet du Sénateur Michel Savin (**Annexe C**), à l'origine de la proposition de loi éponyme, afin de faciliter l'obtention de documents auprès des collectivités territoriales et des administrations.

Boucher, W., François, A. et Dermit-Richard, N. (2024). La reconfiguration institutionnelle de l'engagement social au sein du sport professionnel français : conséquences et défis pour l'acteur public. *Politiques & Management Public*, 41(4), 393-412.

<https://doi.org/10.1684/pmp.2024.57>

**Résumé :** Cet article analyse la reconfiguration institutionnelle de l'engagement social au sein du sport professionnel français sous l'angle de l'action publique. L'institutionnalisation par les politiques publiques de fondations et fonds de dotation a conduit un nombre croissant de clubs professionnels à en créer pour porter leur engagement. En tant que dispositif, ces structures dédiées à l'engagement social (SDES) se juxtaposent toutefois à celui des missions d'intérêt général (MIG) permettant aux collectivités d'exiger des clubs la réalisation d'actions sociales en échange de subventions. Nous utilisons l'approche des logiques institutionnelles (LI) pour caractériser les différences entre ces deux dispositifs. À l'aide d'entretiens d'experts et de textes juridico-administratifs, nous montrons les dynamiques contraires de la combinaison des LI qui leur sont associées. Pour chaque dispositif, nos résultats mettent également en avant leurs failles en matière d'action publique dont la cohérence est questionnée. Sur un plan théorique, le principal apport réside dans la proposition d'une analyse multiniveau de l'institutionnalisation de dispositifs aux objectifs identiques par des politiques publiques agissant à différents niveaux. Sur un plan pratique, cet article invite à une rénovation du modèle d'engagement social du sport professionnel. La juxtaposition des dispositifs rend, en effet, complexe le travail de contrôle des aides publiques directes dans le cas des MIG, et indirectes dans le cas des SDES et fait planer le risque d'un engagement identique doublement financé par la sphère publique.

**Mots-clés :** Engagement social, Logiques institutionnelles, Action publique, Fondations/Fonds de dotation ; Sport professionnel.

## Introduction

Depuis les années 1980, les politiques publiques françaises participent à l'institutionnalisation du champ de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) et des organisations qui en composent son périmètre (Archambault, 2017 ; Bidet et Richez-Battesti, 2024 ; Bourbousson, 2022 ; Duverger 2019). Parmi elles, les fondations et fonds de dotation ont vu leur nombre fortement augmenter ces dernières années. Contribuant au management de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) qui les créent (Cournac, 2019), ces organisations se sont diffusées dans divers secteurs. Au sein du sport professionnel, de nombreux clubs en ont créé pour porter leurs initiatives de RSE et, notamment, leur engagement social (Boucher et al., 2021). Dans cet article, nous regroupons ces fondations et fonds de dotation sous l'appellation de structures dédiées à l'engagement social (SDES). Si le secteur n'en comptait que quelques-unes jusqu'au début des années 2010, plus d'une cinquantaine de SDES créées par des clubs professionnels ont été recensées à la fin 2023.

La récurrence de ce phénomène n'est toutefois pas révélatrice de l'engagement historique des clubs sportifs ayant, de longue date, joué un rôle d'interface avec leurs territoires pour répondre à des problématiques telles que l'éducation ou la cohésion sociale. C'est pour structurer ces actions que les pouvoirs publics ont, à la fin des années 1990, créé le cadre des missions d'intérêt général (MIG). Toujours en vigueur, il permet l'octroi de subventions publiques par les collectivités territoriales aux clubs en contrepartie de la réalisation d'actions d'intérêt général. Ce cadre a longtemps été mobilisé par les dirigeants pour justifier l'engagement social de leurs clubs (François et Bayle, 2014 ; François et al., 2019). Ces derniers continuent toujours de réaliser ces MIG qui demeurent leur seul moyen de percevoir des subventions publiques. Néanmoins certains optent, en parallèle, pour la création de SDES dont les objets statutaires sont également de participer à la réalisation d'une œuvre d'intérêt général. En termes d'engagement social cohabitent ainsi au sein du sport professionnel deux dispositifs que nous définissons comme une configuration d'actions publiques particulières au regard d'un objectif (Zittoun, 2013).

C'est sur la base de ce constat que s'est construite notre question de recherche : **comment l'institutionnalisation des SDES par les politiques publiques participe à la reconfiguration du modèle d'engagement social du sport professionnel ?** Pour y répondre, nous utilisons l'approche des logiques institutionnelles (LI) (Friedland et Alford, 1991 ; Thornton et al.,

2012). Cette approche est particulièrement d'intérêt pour examiner l'action publique entendue comme « *l'action menée par une autorité publique seule ou en partenariat afin de traiter une situation perçue comme un problème* » (Lascoumes et Le Galès, 2018 : 7). Elle permet de saisir la dynamique du processus d'institutionnalisation des SDES au sein du sport professionnel. Dans ce contexte, nous positionnons notre travail à l'interface société/secteur, en référence à la matrice interinstitutionnelle de Thornton et al. (2012), afin d'analyser la façon dont un dispositif étatique, les SDES, reconfigure l'engagement social au sein du sport professionnel déjà empreint d'un dispositif sectoriel, les MIG. Après avoir fourni des éléments sur l'institutionnalisation de l'ESS, champ duquel sont issues les SDES, et sur l'appropriation de ces dernières par les clubs professionnels, nous mobilisons l'approche des LI pour caractériser les différences entre ces deux dispositifs. Notre design méthodologique reposant sur l'analyse croisée d'entretiens d'experts de l'engagement social dans le sport et d'un corpus de textes juridiques et administratifs est ensuite détaillé. Les résultats montrent les dynamiques contradictoires des marqueurs des deux dispositifs (intérêt général pour les MIG vs utilité sociale pour les SDES) auxquels différentes combinaisons de LI sont associées. Appréhendés sous l'angle de l'action publique, ces dispositifs dévoilent chacun des failles liées à la combinaison des LI qui les animent et à leurs dynamiques. Enfin, nous discutons des apports théoriques et managériaux de cette recherche. Sur ce dernier point, la juxtaposition des dispositifs complexifie le travail de contrôle des aides publiques directes dans le cas des MIG, et indirectes dans le cas des SDES. Avec le risque d'un engagement identique doublement financé par la sphère publique, cet article invite à une rénovation de l'action publique et des financements au sein du secteur.

## **1. Cadrage théorique et problématisation**

### **1.1. L'institutionnalisation de l'ESS et de ses organisations par les politiques publiques**

Les fondations et fonds de dotation sont des organisations à but non lucratif devant soutenir une œuvre d'intérêt général. Statutairement, elles appartiennent au champ de l'ESS qui, en tant que « nouvelle » économie, regroupe des organisations empruntant des logiques de fonctionnement à l'État, au marché ou la société civile (Eme et Laville, 1999). L'ESS tire son origine d'une transformation de l'interventionnisme de l'État ayant provoqué au cours des années 1980 un réarrangement institutionnel et contribué à l'élaboration d'une « société civile organisée » (Duverger, 2019). Celle-ci va influencer les politiques publiques légiférant pendant près de 30

ans en faveur du développement du champ et des organisations qui composent son périmètre. De nouvelles formes juridiques sont ainsi instituées<sup>48</sup> et des incitations fiscales avantageuses concourent à leur attractivité (Gautier, 2015). À l'origine peu incitatives, ces mesures ont été réévaluées au début des années 2000 augmentant sensiblement la hauteur des réductions fiscales des dons éligibles au cadre du mécénat<sup>49</sup>. En conséquence, la France dispose aujourd'hui d'un cadre juridique et fiscal le plus incitatif au monde (Gautier, 2015). Un des points d'orgue de l'institutionnalisation des fondations et fonds de dotation résulte de la loi de 2014 relative à l'ESS<sup>50</sup>, apportant une véritable reconnaissance institutionnelle au champ (Duverger, 2019).

À la différence d'autres pays, les fondations et fonds de dotation ont connu un développement tardif en France (Archambault, 2003 ; Observatoire de la philanthropie, 2023). Leur essor, en plus d'être concomitant à l'institutionnalisation croissante de l'ESS et au développement du mécénat, s'inscrit dans la continuité du développement de la philanthropie et de la RSE depuis une quinzaine d'années (Cournac, 2019 ; Frumkin et al., 2020). Le sport et *a fortiori* le sport professionnel constitue un terrain favorable à l'analyse du développement de ces organisations.

## 1.2. L'appropriation des SDES par le secteur du sport professionnel

Dans leur composition, les clubs professionnels empruntent déjà au secteur de l'ESS dans la mesure où les sociétés commerciales créées pour la gestion de la partie professionnelle de l'activité sont adossées à des associations supports. Depuis les années 2010, un nombre croissant d'entre eux ont, en plus, fait le choix de se doter de nouvelles structures issues de l'ESS en créant une fondation d'entreprise et/ou un fonds de dotation afin de piloter leur engagement social<sup>51</sup> (Boucher et al., 2021 ; François et al., 2019). Ces SDES sont considérées comme des mécanismes de mise en œuvre d'une RSE pour les clubs qui les créent (Anagnostopoulos et al., 2024). En effet, ces organisations permettent la structuration des initiatives de RSE prenant généralement la forme d'actions sociales menées auprès de leurs communautés et/ou de soutiens auprès d'associations caritatives (François et Bayle, 2014).

---

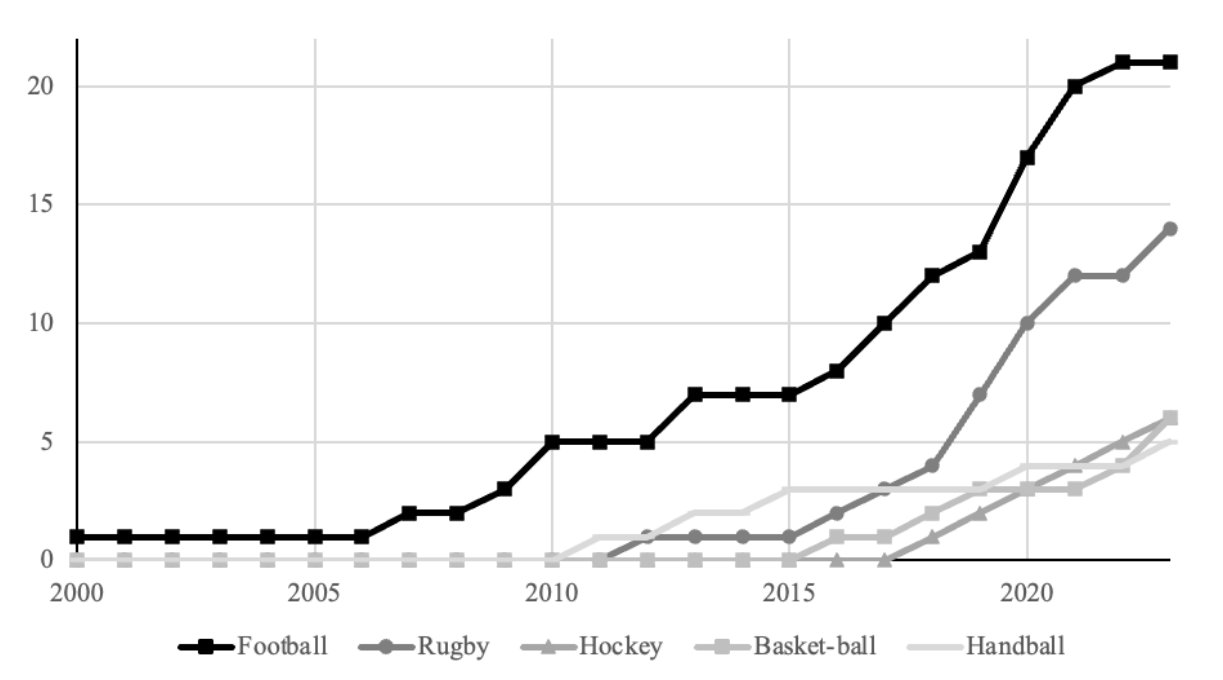
<sup>48</sup> La fondation d'entreprise dont il est question ici a été instaurée en droit en 1987 et le fonds de dotation en 2008.

<sup>49</sup> Loi n°2003-709 permettant une réduction fiscale de 66% de l'impôt sur le revenu pour les particuliers et de 60% sur l'impôt sur les sociétés pour les entreprises.

<sup>50</sup> Loi n°2014-856.

<sup>51</sup> Cette étude se focalise exclusivement sur les clubs professionnels. Néanmoins, le phénomène de création de SDES touche d'autres organisations du sport professionnel comme les ligues (Ligue Nationale de Rugby, Ligue Nationale de Cyclisme) qui se sont récemment dotées d'un fonds de dotation. D'ailleurs, certaines institutions à l'image de l'Union des Clubs Professionnels de Rugby mettent à disposition des guides pratiques dédiés au mécénat et aux fonds de dotation visant à leur diffusion.

D'abord observées dans le football, ces SDES se sont étendues à d'autres sports (Figure 12). En 2010, seulement 5 structures étaient présentes dans le football. À la fin 2023, 52 SDES avaient été créées par 46 clubs professionnels de sport collectifs. L'institutionnalisation de ces structures dans le sport professionnel suit ainsi une logique de professionnalisation. En France, le football et le rugby, disciplines les plus professionnalisées, en totalisaient plus des deux tiers.



**Figure 12 : Dynamique d'institutionnalisation des SDES dans le sport professionnel français, recension au 31/12/2023 sur la base des publications au JOAFE<sup>52</sup>.**

Le phénomène d'institutionnalisation a longtemps été étudié *via* le concept d'isomorphisme (Bourbousson, 2022), central dans la pensée néo-institutionnelle (DiMaggio et Powell, 1983). Cependant, l'idée d'une analyse au travers des isomorphismes à l'œuvre dans le secteur ne traduit pas toute la complexité émanant du couple clubs/SDES. En effet, bien qu'indépendantes juridiquement, ces entités ne forment qu'une seule et même unité organisationnelle au sein de laquelle se tisse une véritable « relation institutionnelle » (Anagnostopoulos et al., 2024 ; Boucher et al., 2021). Celle-ci se matérialise par divers soutiens du club à sa SDES en vue de l'atteinte d'objectifs sociaux et commerciaux distincts mais interdépendants. Cette relation traduit un processus d'hybridation de l'engagement social caractérisé notamment par une gouvernance, des actions, des ressources et une évaluation en partie commune aux deux entités

<sup>52</sup> Journal Officiel des Associations et Fondations d'Entreprise incluant la création des fonds de dotation.

(Boucher et al., 2021). Ainsi, les fondations et fonds de dotation sont des organisations hybrides soumises à un pluralisme institutionnel (Château-Terrisse, 2012). Elles opèrent dans diverses sphères institutionnelles (Kraatz et Block, 2008) où cohabitent différentes logiques ce qui les rend particulièrement intéressantes à analyser *via* l'approche des LI.

### 1.3. Les LI comme cadre d'analyse de la reconfiguration de l'engagement

Afin de répondre à notre question de recherche, nous mobilisons l'approche des LI permettant l'exploration des dynamiques et conflits au sein de champs organisationnels (Besharov et Smith, 2012 ; Pache et Santos, 2013). Introduites par Friedland et Alford (1991), les LI sont définies comme un « *ensemble de pratiques matérielles, d'hypothèses, de valeurs, de croyances et de règles socialement et historiquement construites par lesquelles les individus et organisations donnent une signification à la réalité sociale* » (Thornton et al., 2012 : 2). Cette approche constitue un cadre analysant les interrelations entre institutions, organisations et individus dans des systèmes sociaux et dont les effets interagissent au sein d'une matrice interinstitutionnelle (Thornton et al., 2012).

Dans notre cas, cette approche est intéressante à double titre. Elle constitue d'abord un cadre adapté à l'analyse de l'action publique comme le révèlent des études francophones récentes qui se sont intéressées aux organisations publiques (Harimino et al., 2018 ; Stadge et Barth, 2022), à la relation entre financeurs publics et associations (Gilbert et al., 2012) aux partenariats publics-privés (Barbier, 2024) ou encore à des politiques publiques (Bourbousson, 2022). Elle se transpose, en outre, à l'analyse de divers objets dont les dispositifs constituent de véritables transporteurs de LI (Château-Terrisse, 2012). Dans ce contexte, l'approche des LI apparaît pertinente pour saisir la reconfiguration de l'engagement social à l'œuvre au sein du sport professionnel. En effet, malgré le recours croissant aux SDES par les clubs, ces derniers sont contraints de mener en parallèle des actions d'intérêt général à travers le dispositif éponyme des missions d'intérêt général (MIG). Introduites en 1999, les MIG sont en effet la seule voie légale autorisant les subventions publiques des clubs sportifs professionnels obligés pour les percevoir de réaliser des actions dans le périmètre des missions fixées par les collectivités territoriales qui les financent<sup>53</sup>. Ces dernières ont longtemps été mobilisées par les dirigeants

---

<sup>53</sup> Ce périmètre a été précisé dans le décret n°2001-828 ayant aussi fixé le montant maximum de subventions (2,3M€) versées aux clubs professionnels en contrepartie de la réalisation des MIG. Ces dispositions légales se trouvent aujourd'hui dans les articles L113-2, R113-2 et R113-3 du Code du sport.

pour justifier le caractère socialement responsable de leurs clubs sous la forme d'engagement dans des actions de formation, d'insertion scolaire, d'éducation, d'intégration et de cohésion sociale sur leurs territoires (François et Bayle, 2014 ; François et al., 2019). Appréhendés sous l'angle de l'action publique, ces deux dispositifs partagent ainsi l'objectif de favoriser l'engagement social mais se différencient par des caractéristiques institutionnelles qui leur sont propres (Tableau 10).

	<b>MIG</b>	<b>SDES</b>
Niveau / champ d'institutionnalisation	Sectoriel / Sport professionnel	Multi-sectoriel / ESS
Source d'institutionnalisation	Politiques publiques sportives	Politiques publiques étatiques
Acteur public de contrôle	Collectivités territoriales	État
Logique(s) principale(s) à l'œuvre	Logique publique	Logique publique, logique marchande, logique de réciprocité
Concept marqueur des logiques	Intérêt général	Utilité sociale

**Tableau 10 : Caractéristiques institutionnelles des deux dispositifs d'engagement social (MIG vs SDES).**

Au-delà des niveaux, champs, sources d'institutionnalisation ainsi que des acteurs publics en charge du contrôle des aides publiques engagées<sup>54</sup>, ces dispositifs s'opposent au regard des combinaisons des LI qui les traversent. Cette combinaison peut être appréhendée à travers la notion de centralité définie comme « *le degré auquel plusieurs LI sont considérées centrales dans le fonctionnement organisationnel* » (Besharov et Smith, 2012 : 369). Ainsi, dans le cas des MIG, la logique publique est centrale pour ne pas dire la seule à s'exercer faisant de ces missions un dispositif « monolithe ». En effet, les collectivités territoriales ont toute latitude pour fixer le périmètre des missions et contrôler leur réalisation en échange des subventions octroyées aux clubs relégués à la simple fonction d'exécutant. Ce dispositif est, en outre, comme son nom l'indique, intimement lié à la notion d'intérêt général. Considéré comme central dans la pensée politique française, l'intérêt général constitue le fondement de l'action publique, déterminant sa finalité et sa légitimité (Engels et al., 2006).

<sup>54</sup> Les moyens de contrôle et les pouvoirs de sanction en cas de manquements sont de la responsabilité de l'autorité préfectorale qui est le représentant de l'État dans les territoires dans le cas des SDES contrairement aux MIG où c'est à la collectivité que revient cette charge.

À l'inverse, les SDES constituent un dispositif hybride et complexe (Château-Terrisse, 2012) où cohabite une pluralité de LI (Maire, 2018). Si la logique publique y est toujours présente, elle évolue avec d'autres LI propres au champ de l'ESS auquel appartiennent les SDES telle la logique marchande ou celle de réciprocité (Eme et Laville, 1999). L'utilité sociale en constitue un marqueur institutionnalisé par la loi principale relative à l'ESS<sup>55</sup>. Considérée par certains comme une notion désétatisée de l'intérêt général (Engels et al., 2006 ; Hély, 2006), l'utilité sociale caractérise des organisations qui, du point de vue de l'action publique, sont appréhendées comme « *des acteurs privilégiés en matière de délégation de certains biens et services à caractère d'intérêt général ou de gestion de politiques sociales* » (Engels et al., 2006 : 16).

Notre question de recherche ambitionne de savoir comment l'institutionnalisation des SDES par les politiques publiques participe à la reconfiguration du modèle d'engagement social au sein du sport professionnel. Or, la création de SDES par de nombreux clubs devant répondre en parallèle au cadre des MIG questionne la juxtaposition de ces deux dispositifs. Ce constat invite ainsi à interroger la cohérence de l'action publique. De ce point de vue, ces dispositifs constituent, en effet, des moyens aux caractéristiques institutionnelles sensiblement différentes mais poursuivent un même objectif : celui de favoriser l'engagement social des clubs. Dès lors, nous sommes en mesure d'affiner la question initiale par la problématique suivante : **en quoi la reconfiguration de l'engagement social au sein du sport professionnel, résultant de la juxtaposition du dispositif des SDES à côté de celui des MIG, interroge la cohérence de l'action publique ?**

## **2. Méthodologie**

### 2.1. Collecte des données

Nous avons collecté un ensemble de données qualitatives de sources primaire et secondaire. Les données primaires ont été recueillies à l'aide d'entretiens semi-directifs auprès de dix experts de la question de l'engagement social au sein du sport (Tableau 11). Ces experts ont été utilisés comme source de normativité externe selon la définition de Lascoumes (2002) désignant des spécialistes disposant de compétences en vue d'apporter une connaissance technique à une

---

<sup>55</sup> Article 2 de la loi n°2014-856.

situation donnée. Ceux-ci ont été sélectionnés sur la base de leur connaissance des dispositifs, développée *via* leurs expériences personnelles, professionnelles et/ou dans le cadre de leur organisation. Leur recrutement a été effectué avec le souci d'équilibrer le poids des informations collectées sur chaque notion marqueur des dispositifs (Tableau 11). La moitié d'entre eux est experte du champ politique et dispose d'une vision aiguisée de l'intérêt général, marqueur du dispositif des MIG. L'autre moitié est experte du champ de l'ESS, dont font partie les SDES et duquel nous avons retiré la notion d'utilité sociale. La porosité entre les champs politique et économique (Behr et Michon, 2017) desquels sont issus les experts nous a permis de les interroger sur ces deux notions.

Les entretiens se sont déroulés entre mars et juin 2021 en distanciel. Le temps des interviews (durée moyenne : 49 minutes) se répartit quasi équitablement entre les experts atténuant le biais de la surreprésentation d'un groupe sur l'autre. Ces entretiens ont suivi un guide les invitant à commenter l'évolution de la notion d'intérêt général et du dispositif associé, les MIG, et celle d'utilité sociale et du dispositif associé, les SDES (Annexe A).

Fonction	Durée	Justification de l'expertise
Vice-Président de Métropole en charge des Sports	51'	Élu en charge de l'application et du contrôle des MIG auprès des clubs professionnels d'une métropole
Député	67'	Ex-vice-président d'ESS France, ex-président du CJDES ayant travaillé sur l'adaptation du bilan sociétal (outil d'évaluation de la RSE) au secteur du sport
Députée et ex-Ministre des Sports	35'	Ministre à l'origine de la loi ayant institué les MIG en 1999 et actuelle députée active sur les questions « sport »
Sénateur	43'	Sénateur à l'origine de la proposition de loi visant à rénover les rapports entre collectivités territoriales et clubs professionnels et actuellement vice-Président de la « commission culture, éducation, communication et sport »
Conseiller référendaire à la Cour des Comptes	39'	Conseiller à la 3ème chambre de la Cour des Comptes centrée notamment sur les questions « jeunesse et sports »
<b>Moyenne experts du champ politique</b>	<b>47'</b>	-
Avocat spécialisé en fiscalité des fondations et fonds de dotation	45'	Président de l'institut ISBL, laboratoire d'idées inspiré par les nouveaux modes d'entreprendre d'utilité sociale et/ou d'intérêt général, regroupant des experts de l'ESS et de nombreuses ressources sur le sport
Ex-Directrice d'un cabinet de conseil en impact social	50'	Ancienne salariée d'un cabinet accompagnant des acteurs de l'ESS dont des fondations et fonds de dotation dans leur stratégie d'impact social
Chargé de mission d'impact social à l'AVISE	43'	Salarié travaillant à l'AVISE considérée comme acteur de référence sur les sujets de l'ESS et dont certaines publications portent sur l'objet sport (ex. Cahiers de l'Avise n°2 : Sport, utilité sociale et développement des territoires)
Ex-Déléguée Générale de l'ADMICAL	63'	Ancienne responsable au sein de l'ADMICAL, organisation experte sur le mécénat d'entreprise auquel le mouvement sportif est souvent associé
Avocat spécialisé sur le sport, les SDES et l'ESS	50'	Membre du Haut-Conseil à la vie associative, ayant contribué à la création du Fondation pour le mécénat sportif spécialisé dans les fondations et fonds de dotation dans le sport
<b>Moyenne experts du champ de l'ESS</b>	<b>50'</b>	-

**Tableau 11 : Caractéristiques des données primaires collectées *via* les entretiens réalisés.**

La collecte de données secondaires s'est effectuée *via* le recueil de textes juridiques et administratifs tels que des rapports parlementaires et de la Cour des Comptes, des lois et proposition de loi (Annexe B). Le choix de ces documents trouve sa justification dans l'essence des travaux sur les LI. D'abord, l'analyse de ces textes a été jugée féconde dans le contexte français où l'État occupe un rôle central de régulateur (Senaux, 2011). Enfin, leur recueil permet d'opérer une triangulation des sources de données qui constitue « *la force des études fondatrices du champ des LI* » (Thornton et al., 2012 : 184).

## 2.2. Analyse des données

Pour l'exploitation des données primaires, nous avons opté pour une analyse de contenu (Bardin, 2013) permettant d'opérer des déductions à partir de données textuelles (Weber, 1990). Les entretiens ont été retranscrits puis analysés à l'aide du logiciel NVivo 12 afin de réaliser un découpage de notre corpus. Nous avons extrait les verbatims les plus illustratifs des idées exprimées dans le discours des experts. Ces verbatims ont par la suite été confrontés aux données secondaires afin de compléter l'analyse discursive. Cette analyse croisée a été effectuée en deux temps séparés pour chacun des deux dispositifs. Le premier avait pour objectif de mesurer les dynamiques des notions marqueurs : l'intérêt général dans le cas des MIG relevant d'une logique publique d'État, et l'utilité sociale dans celui des SDES, relevant d'une combinaison entre logique publique, marchande et de réciprocité (cf. Tableau 10). C'est donc en lien avec ces différentes combinaisons que nous avons analysé la dynamique de ces notions. Le second temps avait pour objectif d'analyser l'action publique. Cette seconde étape a donc consisté à recenser et analyser les failles identifiées par les experts pour chacun de ces dispositifs dans l'atteinte de leur objectif d'engagement social. A l'instar du premier temps, l'analyse a été réalisée en établissant un lien entre ces failles et la combinaison des LI propres à chaque dispositif.

## 3. Résultats

### 3.1. L'essoufflement progressif du dispositif des MIG

#### 3.1.1. *La remise en cause de la logique publique centrale*

L'intérêt général est au cœur de la pensée républicaine française et constitue un des fondements de l'action publique. Cette notion est consubstantielle à la logique publique comparativement à d'autres pays où elle est beaucoup moins marquée :

*« Nous sommes dans une relation à l'État plus forte parce qu'on s'est construit comme cela dans notre Europe continentale. Nous ne sommes pas aux États-Unis où, globalement, la société s'est construite contre l'État. » (Député)*

Pourtant, cette logique s'est progressivement délitée, eu égard à une remise en cause de l'État providence amorcée dès les années 1970 à la suite de crise économique en France. Dès lors, l'État autrefois souverain a peu à peu montré certaines défaillances dans la réalisation de ses prérogatives d'intérêt général. Celui-ci ne semble plus avoir aujourd'hui les compétences suffisantes, ni les ressources nécessaires, tant financières qu'humaines, pour répondre à l'intégralité de cet objectif :

*« Je pense aussi que c'est lié au fait que l'État veut s'occuper de tout. [...] Je pense qu'il est possible de s'occuper de tout, mais à condition d'en avoir les moyens [...] il en va de la crédibilité de l'action publique [...] il vaudrait mieux être plus modeste et dire « ces champs-là je ne les investis plus. » » (Conseiller référendaire Cour des Comptes)*

Le verbatim emprunté ci-dessus est intéressant pour mieux comprendre la critique de l'intérêt général dont la crise est liée à la centralité de la logique publique. Afin de pallier cette difficulté, l'État a déjà organisé un transfert de certaines missions étatiques vers les collectivités territoriales *via* les premières lois de décentralisation au début des années 1980. Autrefois seul garant de l'intérêt général symbolisé par une logique publique centralisée, l'État a ainsi commencé à se désengager pour donner davantage de responsabilités à ses services déconcentrés.

### *3.1.2. Les MIG : des problèmes d'efficacité aux problèmes de légitimité*

La remise en cause de l'intérêt général prend corps à travers le dispositif des MIG qui, en termes d'action publique, a longtemps constitué la seule voie d'engagement. Il a toutefois rapidement montré ses limites dont la principale a trait à l'absence d'évaluation des MIG associée à la disproportion marquée des actions réalisées et des subventions octroyées. Dès lors, les MIG se révèlent être un dispositif servant davantage à équilibrer le budget des clubs qu'à favoriser leur engagement social :

*« Aujourd'hui, les missions d'intérêt général sont un subterfuge pour accompagner financièrement les clubs professionnels... [...] Tout ça, c'est hyper pernicieux parce que la valorisation à la fin ne veut plus rien dire du tout. [...] Pour être à la hauteur de l'engagement financier de la collectivité, en parallèle du projet sportif, il faut*

*« charger » au maximum les missions d'intérêt général pour que la valorisation nous permette d'atteindre l'objectif d'accompagnement financier. [...] Ce système-là ne va pas du tout. »* (Vice-Président de Métropole)

*« Est-ce que ce n'est pas un exercice imposé ? [...] Il ne faut pas faire de procès d'intention. On a manifestement des clubs, y compris dans les clubs professionnels, qui savent ouvrir et répondre à ces besoins. Il y en a d'autres, on est davantage sur de l'affichage, reconnaissons-le. »* (Conseiller référendaire Cour des Comptes).

Dans son rapport de 2009, la Cour des Comptes a alerté sur le contenu des actions réalisées dans le cadre des MIG et sur les conditions d'attributions du financement public associé. Il réside ainsi dans les conventions passées entre clubs et collectivités territoriales des imprécisions et contradictions sur le périmètre des MIG et la justification des sommes octroyées : *« L'examen des conventions reflète notamment leur caractère hétéroclite et l'absence de valorisation des missions d'intérêt général [...] Des conventions peuvent ainsi ne prévoir aucune obligation rattachable à l'exécution de missions d'intérêt général [...]. La quasi-totalité des conventions examinées ne mentionne pas l'ensemble des sommes reçues des collectivités territoriales, seul moyen de s'assurer [...] du respect du seuil précité de 2,3 millions d'euros par saison sportive. »*<sup>56</sup>. En conclusion du rapport, il fut alors conseillé aux collectivités territoriales de se doter d'outils de suivi pour s'assurer de l'utilité et de l'efficacité de l'argent public dépensé. En dépit des limites relevées, le dispositif des MIG perdure et, avec lui, les problématiques dressées par la Cour des Comptes résonnent encore aujourd'hui. En 2018, une chambre régionale de la Cour des Comptes avait recommandé à un club professionnel d'assortir des indicateurs de performance aux conventions de subventionnement des MIG conclues avec les collectivités territoriales<sup>57</sup>. Au final, les failles des MIG en matière d'efficacité délégitime le dispositif au point pour certains d'appeler à sa transformation profonde voire à son abandon :

*« Je pense qu'il faut que les choses soient très claires pour éviter toute suspicion d'aides déguisées sur lesquelles nous ne sommes pas crédibles [...] Aussi bien les clubs que les collectivités [...] Je pense qu'il faut qu'on ait un cahier des charges, et c'est une question de confiance entre la collectivité et le club professionnel. »* (Sénateur)

---

<sup>56</sup> Pages 30 et 32 du rapport.

<sup>57</sup> Préconisation de la Chambre Régionale des Hauts-de-France au club de basket de Gravelines Dunkerque.

*« Les SASP, SAOS, ou SAS [NDA : les sociétés commerciales des clubs] ne savent plus faire ça, elles n'ont plus de ressources pour faire ce genre de choses [...] Là ce sont des usines à frics, elles sont là pour faire de l'argent, pour acheter, pour vendre, pour proposer de la prestation [...] Des subventions sur une structure comme ça ? Moi ça me paraît vraiment bizarre... »* (Avocat spécialisé sport et mécénat)

Cette première partie des résultats montre les difficultés de l'État à disposer des ressources suffisantes pour mener à bien l'ensemble de ces missions de services publics dans le secteur du sport professionnel. En conséquence, celui-ci a délégué cette mission aux collectivités territoriales *via* la mise en place du dispositif des MIG mais dont la logique publique demeure centrale. Elles ont alors été confrontées aux mêmes difficultés d'évaluation avec pour conséquence une remise en cause de l'efficacité et donc de la légitimité de ce dispositif. C'est dans ce contexte que se sont développées les SDES.

### 3.2. L'essor du dispositif des SDES pour suppléer aux limites de l'État

#### 3.2.1. *L'utilité sociale : symbole de l'élargissement des LI à l'œuvre*

Le phénomène de décentralisation, évoqué plus haut, a eu pour conséquence de stimuler la croissance du tiers secteur. L'augmentation des partenariats entre collectivités territoriales et associations a introduit, en complément de la logique publique, d'autres LI issues de l'ESS consacrées dans la notion d'utilité sociale :

*« L'État se retirant d'un certain nombre de notions, notamment l'intérêt général, le monde associatif a essayé de combler. [...] Dans cette volonté de combler la pénurie de l'État, je trouve que le développement de l'ESS répond quelque part à cela ! [...] L'État joue son rôle mais laisse la place aussi à des initiatives associatives, à des initiatives privées. »* (Députée et ex-Ministre des sports)

L'utilité sociale a ainsi intronisé une logique marchande symbolisée par le cadre du mécénat permettant aux organisations qui le mobilisent d'investir des missions d'intérêt général ne pouvant plus être assumées seules par l'État. Au-delà du cadre fiscal, le mécénat se révèle être un véritable outil de politique publique à travers lequel se rencontrent une pluralité de LI :

*« Il ne faut pas oublier que le mécénat, c'est un outil de politique publique. Ce n'est pas juste un outil de défiscalisation [...] Jusqu'à présent, l'intérêt général était financé à travers l'impôt. Donc je collectais, moi État, l'impôt et je refinçais ce que moi j'estimais être de l'intérêt général. Là, c'est différent, c'est révolutionnaire, chaque citoyen contribuable a la capacité, directement, de financer l'intérêt général qui l'intéresse. » (Avocat spécialisé sport et mécénat).*

La publication en 2015 de la circulaire Valls sur les « *nouvelles relations entre les pouvoirs publics et les associations* » a marqué explicitement la volonté de l'État de construire l'intérêt général à côté du mouvement associatif considérant ce dernier comme « *fréquemment amené à anticiper, éclairer ou compléter l'action conduite par les pouvoirs publics* ». Ainsi, les missions relatives à l'intérêt général, initialement portées par les pouvoirs publics, ont peu à peu été confiées à des organisations à but non lucratif dont les fondations et fonds de dotation. La logique publique ne s'efface pas totalement dans ces organisations ne serait-ce que par leur objet statutaire qui les contraint à soutenir une œuvre d'intérêt général. Mais en tant qu'acteurs de l'ESS, elles doivent également répondre d'une utilité sociale qui, entendue comme notion désétatisée de l'intérêt général, convoque d'autres LI que la logique publique et notamment la logique marchande et celle de réciprocité exprimée dans le verbatim ci-dessus. Ce dispositif, parcouru par ces différentes LI, est en passe de devenir un incontournable et comble des besoins actuellement plus ou moins délaissés par la puissance publique :

*« La tendance ces derniers temps pour l'État, c'est de faire confiance aux corps intermédiaires pour remplir ces missions qu'il n'a plus le temps ni les moyens de prendre en charge. Le sport participe à ce mouvement [...] Il y a beaucoup de structures privées qui s'arrogent des MIG en complément de l'action de l'État. Cette action-là des clubs de sport professionnel qui tendent à créer de plus en plus des fondations, fonds de dotation s'inscrit là-dedans. » (Avocat spécialisé OSBL)*

La diffusion de ces formes juridiques a ainsi précipité la proposition de la loi Savin, issue du rapport Savin et Mazars publié en 2014, laquelle prévoyait l'obligation pour les clubs professionnels de créer une fondation d'entreprise ou un fonds de dotation pour porter leur engagement social.

### 3.2.2. Les SDES : des problèmes allant de la légitimité à celui de l'efficacité

Malgré leur diffusion au sein du secteur, les SDES posent question en matière d'action publique. Une de ces interrogations porte sur leur légitimité à agir. Contrairement au dispositif des MIG à travers lequel les collectivités territoriales définissaient les axes et les thématiques sur lesquels les clubs devaient s'engager, la gouvernance des SDES, souvent commune à celles des clubs les ayant créées, dicte l'engagement. Ce constat amène certains experts à pointer du doigt ces structures comme seules décisionnaires de l'intérêt général alors que cette prérogative relevait initialement de la sphère publique. Cela interroge la durabilité de leur intervention ainsi que leur mode opératoire, faisant craindre davantage de démarches ponctuelles et intéressées :

*« Je souhaite que l'État ne soit pas défaillant [...] Le problème d'une fondation ou d'un fonds de dotation [...] c'est qu'il va intervenir de manière ponctuelle, pas systématique. C'est bien une des difficultés ! [...] Le problème du fonds de dotation ou de la fondation, c'est qu'en général son mode opératoire, c'est un mode temporaire, un mode court. L'économie sociale a besoin de temps long. » (Député)*

*« En fait le problème [...] c'est que quand les grandes entreprises ou même des fondations type « Gates » se mettent à vouloir générer un impact positif en prenant un enjeu et en y apportant des solutions, c'est Bill Gates qui décide que cet enjeu est prioritaire et sur lequel il va mettre son argent et son investissement indépendamment de tel ou tel État éventuellement sur lesquels lui intervient. » (Ex-Directrice cabinet d'impact social)*

Ces limites remettent en cause la légitimité des SDES, d'autant plus que des associations, acteurs historiques de l'ESS, remplissent depuis longtemps ces missions d'engagement social :

*« Il y a 10 000 associations qui existent, qui savent mieux faire qu'eux [NDA : en parlant des fondations et fonds de dotation] au bout de x années d'expériences. Il y a déjà des acteurs qui existent, qui ont de l'expérience, qui ont capitalisé, qui ont avancé, qui sont là et dont c'est le cœur de métier à la base ! Alors, pourquoi aller créer une structure supplémentaire, qui part un peu de 0, plutôt que d'aller s'appuyer sur des forces vives qui ont déjà toute l'expertise. » (Ex-Déléguée Générale ADMICAL)*

Les critiques sur la légitimité des SDES se déportent également sur son efficacité. Dans le cadre de leurs prérogatives d'intérêt général, ces structures bénéficient de réductions fiscales grâce au titre du mécénat. Pour justifier de ces aides publiques indirectes, elles doivent rendre compte de leurs activités aux autorités publiques compétentes (préfectures). Toutefois, le contenu du rapport d'activités ne permet pas vraiment de s'assurer de l'utilité des actions réalisées :

*« Il n'y a pas d'évaluation de la part des services de la préfecture. Il y a juste le constat qu'un certain nombre d'informations sont transmises [...] Cela pourrait constituer les prémices [NDA : en parlant du rapport d'activités], mais en l'occurrence il n'y a aucune évaluation qui est prévue en contrepartie des avantages fiscaux attribués sous forme de mécénat. » (Avocat spécialisé OSBL)*

Si le dispositif des MIG est pointé du doigt pour son manque d'évaluation par les pouvoirs publics, cette difficulté perdure avec les SDES. Hormis la demande de ce rapport d'activités, la puissance publique ne s'assure toujours pas de la capacité de ce dispositif à atteindre son objectif qui est de favoriser l'engagement social au sein du secteur et donc de son efficacité. Cette limite incite à s'interroger sur le choix effectué par la puissance publique de déléguer une mission de service public aux SDES :

*« L'État ne se dégage pas de moyens, mais il en donne par les dispositifs fiscaux. Donc, à un moment donné, il faudrait sûrement faire le bilan sur plusieurs années de combien tout cela a coûté et se poser la question « est-ce qu'il ne valait pas mieux prendre la main ? » » (Conseiller référendaire Cour des Comptes).*

De surcroît, le rapport de la Cour des Comptes de 2018 va dans ce sens en dénonçant un manquement de l'État à son rôle de contrôle quant à la dépense fiscale relative au mécénat. Il préconisait même l'élaboration de nouvelles politiques publiques afin de reprendre un processus d'évaluation de cette aide publique.

Globalement, la création de SDES permet de relayer l'action de l'État et des collectivités grâce à un élargissement des LI traversant ce dispositif. Mais sa juxtaposition avec celui des MIG multiplie les besoins en ressources de la puissance publique pour évaluer l'atteinte des objectifs d'engagement social du secteur du sport professionnel. De plus, elle crée un risque de double financement des actions qu'il va lui falloir également contrôler.

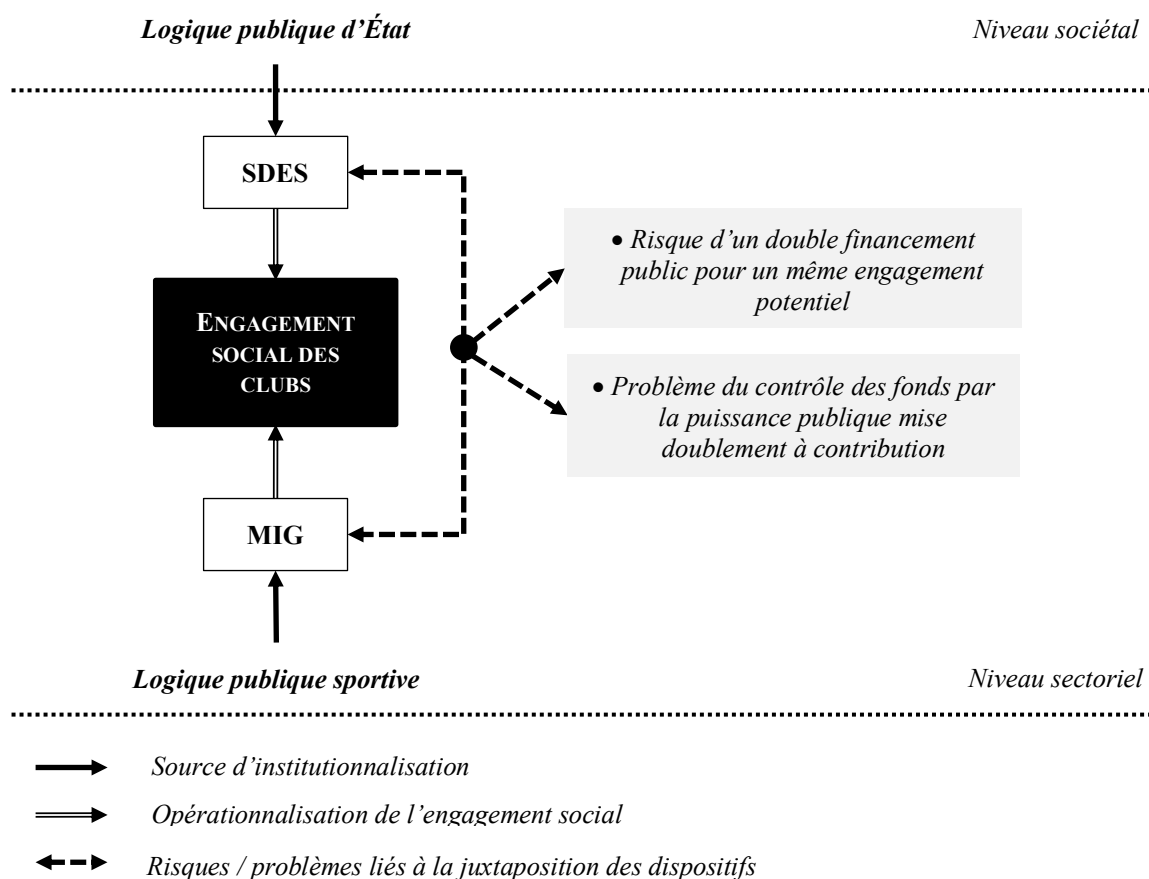
## 4. Discussion conclusive

### 4.1. Apports théoriques et pratiques

Cet article s'inscrit dans la lignée des recherches mobilisant l'approche des LI dans le champ de l'action publique afin d'analyser un processus d'institutionnalisation jusqu'ici souvent appréhendé *via* le concept d'isomorphisme (Bourbousson, 2022). Un des intérêts de l'approche des LI réside dans son caractère dynamique à même de dépasser la nature statique des isomorphismes observés au sein de sociétés, champs ou secteurs (Thornton et al., 2012). Cette approche a été consacrée par un nombre croissant de publications dans le champ de l'action publique. La plupart restent toutefois cantonnées à un niveau sectoriel (Gilbert et al., 2012), organisationnel (Bourbousson, 2022 ; Harimino et al., 2018 ; Stadge et Barth, 2022) ou inter-organisationnel (Barbier, 2024). Le principal apport de cet article réside donc dans la proposition d'une analyse multiniveau à l'interface société/champ, deux échelles décrites dans la matrice interinstitutionnelle de Thornton et al. (2012). Il permet de répondre à l'appel de ces chercheurs invitant à combiner divers niveaux d'analyse pour observer plus finement les mécanismes d'institutionnalisation à l'œuvre et leurs conséquences.

L'analyse multiniveau opérée sous l'angle de l'action publique a révélé des failles contingentes à la combinaison des LI traversant ces dispositifs en termes d'efficacité et de légitimité pour les MIG et vice-versa pour les SDES. Ainsi, les MIG, essentiellement empreintes d'une LI centrale, la logique publique, ont d'abord été critiquées pour leur manque d'efficacité dû, en premier lieu, à une absence d'évaluation. Cette inefficacité s'est révélée par des disproportions marquées entre des ressources trop importantes pour des actions trop peu nombreuses et impactantes, finissant par remettre en cause la légitimité de la gouvernance du dispositif. A l'inverse, les SDES, parcourues par une pluralité de LI, ont vu la légitimité de leur gouvernance être pointée du doigt en premier, questionnant le bienfondé de ces structures à porter un rôle d'intérêt général. Ce n'est que dans un second temps qu'est questionnée leur efficacité notamment, là encore, à propos du risque d'absence d'évaluation par les pouvoirs publics des actions menées faisant craindre un désalignement entre ces dernières et les ressources publiques engagées. Au-delà de la combinaison des LI comme facteur explicatif des différences perçues entre les dispositifs, le caractère multiniveau de l'analyse permet de confronter la logique publique traversant chacun d'eux. Traduite de « *state logic* », un des ordres institutionnels à

l'origine de l'approche des LI (Friedland et Alford, 1991), l'expression « logique publique » est souvent employée au singulier dans la littérature *a fortiori* dans le champ de l'action publique (Bourbousson, 2022 ; Gilbert et al., 2012). Commune aux deux dispositifs, cette logique publique ne tire pourtant pas son institutionnalisation des mêmes sources et mêmes niveaux. Là où le dispositif des MIG a été institutionnalisé par des politiques publiques appliquées au champ sportif, celui des SDES l'a été grâce à des politiques publiques d'application générale (Figure 13). De même, si elle y est centrale dans le premier cas, elle l'est beaucoup moins dans le second. Ces différences invitent à revenir sur la nature même de logique publique qui, importée des travaux nord-américains, mériterait d'être questionnée (et désingularisée) dans le cas français. N'y aurait-il non pas « une » mais « des » LI publiques différentes à l'œuvre relevant nationalement de l'État centralisateur d'un côté et des collectivités territoriales de l'autre, rendant l'opérationnalisation de l'engagement dépendant des spécificités territoriales et des couleurs politiques ? Cette question se pose avec acuité dans le secteur du sport marqué par la complexité du système de cogestion publique-privée qui le gouverne (Viollet, 2018) dans lequel le sport professionnel s'inscrit aussi (François et al., 2019).



**Figure 13 : Synthèse du cadre d'analyse multiniveau de la reconfiguration institutionnelle de l'engagement social au sein du sport professionnel français.**

Sur un plan pratique, la forte appropriation des SDES par les organisations du secteur a des conséquences inattendues du point de vue de l'action publique. Plus précisément, la juxtaposition des dispositifs suscite des interrogations en matière de financement et de contrôle des fonds publics (Figure 13). Les SDES bénéficient d'aides publiques sous forme de subventions et/ou d'exonérations fiscales dans le cadre du mécénat. Dans le même temps, les clubs continuent de percevoir les subventions relatives aux MIG. Or, cette juxtaposition laisse planer un risque de double financement potentiel de l'engagement social pour des actions d'intérêt général, qui peuvent se confondre, entre les MIG et celles effectuées par les SDES. De plus, il complexifie davantage le contrôle des deux dispositifs par la puissance publique. Aujourd'hui, les clubs dotés d'une SDES doivent, en effet, continuer de rendre compte des actions effectuées dans le cadre des MIG auprès des collectivités territoriales pour les subventions qu'ils perçoivent. Dans le même temps, leur(s) SDES doivent remettre des rapports d'activités et financiers en préfecture pour justifier de leur conformité en matière d'intérêt général afin d'être éligible au mécénat.

## 4.2. Perspectives de recherche

Dans un souci de simplification du financement de l'engagement social du sport professionnel et de son contrôle, la proposition de loi Savin, enregistrée à la Présidence du Sénat en 2014, visait à rénover les rapports entre collectivités territoriales et clubs professionnels. Restée lettre morte, cette proposition prévoyait de réformer le cadre du subventionnement public pour les sociétés sportives dont le montant des droits d'exploitation audiovisuelle dépassait 10 millions d'euros. Elle posait le principe d'une obligation, pour ces sociétés, de créer une fondation ou un fonds de dotation sur lesquels les subventions anciennement octroyées au titre des MIG auraient été fléchées<sup>58</sup>. La première partie de cette mesure obligeant la création d'une SDES au-dessus d'un certain seuil d'activités nous semble contraire à la philosophie volontariste avec laquelle un club peut s'engager socialement. En revanche, la seconde visant au fléchage des subventions publiques versées dans le cadre des MIG sur ce type de structures est beaucoup plus intéressante. Elle permettrait de répondre au risque identifié du double financement public de l'engagement social, sous réserve d'un contrôle effectif et non d'un simple archivage des rapports des SDES. Si cette proposition apparaît louable, son efficacité n'en aurait pas moins demeurée dépendante des moyens de contrôle à disposition de l'État pour s'assurer de la conformité des actions réalisées en matière d'intérêt général. Certes, la récente loi du 24 août 2021 confortant le respect des principes de la République, a renforcé le contrôle des SDES, notamment des fonds de dotation. Mais ce contrôle demeure une difficulté accrue par le manque de ressources humaines et de compétences spécifiques en la matière dans les préfetures chargées de s'assurer de la conformité des actions menées par les SDES. De ce fait, les conclusions du rapport de la Cour des Comptes datant de 2018 et pointant du doigt le manquement de l'État à son rôle de contrôle sont toujours d'actualité.

Au cours de cette recherche, nous avons porté notre focale sur la cohérence de l'action publique au regard de la juxtaposition de deux dispositifs d'engagement social à l'œuvre dans le secteur. Afin d'approfondir notre analyse, il conviendrait désormais de s'intéresser à ces dispositifs, non plus à l'interface entre société et secteur, mais bien au niveau organisationnel au cœur du couple clubs/SDES. Dans ce cadre, cet article constitue une étape intermédiaire d'un travail doctoral. Il s'inscrit dans une recherche programmatique qui consistera à analyser le rôle des SDES au prisme des LI par l'intermédiaire d'études de cas de clubs professionnels en ayant créé une.

---

<sup>58</sup> Il était prévu un assouplissement des contraintes liées à la forme du fonds de dotation, lui permettant de déroger à l'interdiction du versement de subventions publiques pour le seul cas des clubs professionnels.

## **Annexe A : Guide d'entretien des experts**

### **Premier temps : Présentation de l'expert interrogé**

1. Pouvez-vous vous présenter et revenir sur votre parcours ?
2. Quelles sont vos fonctions dans l'organisation que vous représentez ?

### **Deuxième temps : Dynamique de l'intérêt général et analyse du dispositif des MIG**

1. Comment appréhendez-vous la notion d'intérêt général ?
2. Pouvez-vous apporter un regard sur l'évolution de l'intérêt général dans la société ?
3. Quel est votre regard sur le dispositif des MIG au sein du sport professionnel français ? Que pensez-vous de son évolution ?

### **Troisième temps : Dynamique de l'utilité sociale et analyse du dispositif des SDES**

1. De plus en plus, les clubs professionnels créent des fondations d'entreprise et/ou des fonds de dotation pour piloter leur engagement social. Ces structures sont issues du champ de l'ESS qui consacre la notion d'utilité sociale, comment appréhendez-vous cette dernière ?
2. Quel est votre regard sur ces nouveaux dispositifs au sein du sport professionnel français ? Que pensez-vous de son évolution ?
3. Ces structures doivent rendre compte de leur activité en préfecture *via* un rapport d'activités pour justifier des aides publiques octroyées, comment percevez-vous l'évaluation de cette forme d'engagement social ?

## Annexe B : Liste des documents juridico-administratifs

Année	Type et titre	Désignation
1987	<i>Loi n°87-571 sur le développement du mécénat</i>	-
1999	<i>Loi n°99-1124 portant diverses mesures relatives à l'organisation d'activités physiques et sportive</i>	Loi Buffet 1
2000	<i>Rapport de l'Assemblée Nationale n°2115 sur le projet de loi n°1821 modifiant la loi du 16 juillet 1984</i>	Rapport Leroy
2000	<i>Loi n°2000-627 modifiant la loi n°84-610 du 16 juillet 1984 relative à l'organisation et à la promotion des activités physiques et sportives</i>	Loi Buffet 2
2008	<i>Loi n°2008-776 de modernisation de l'économie</i>	-
2009	<i>Rapport de la Cour des Comptes sur les collectivités territoriales et les clubs sportifs professionnels</i>	-
2014	<i>Rapport sénatorial n°484, Sport professionnel et collectivités territoriales : l'heure des transferts ?</i>	Rapport Savin et Mazars
2014	<i>Proposition de loi visant à rénover les rapports entre collectivités territoriales et clubs professionnels et moderniser le modèle économique du sport professionnel</i>	Proposition Savin
2015	<i>Circulaire sur les nouvelles relations entre les pouvoirs publics et les associations</i>	Circulaire Valls
2018	<i>Rapport de la Cour des Comptes sur le soutien public au mécénat d'entreprise</i>	-
2021	<i>Loi n°2021-1109 du 24 août 2021 confortant le respect des principes de la République</i>	

## Annexe C : Courrier de soutien du Sénateur Michel Savin pour la récolte de documents auprès des administrations publiques

R E P U B L I Q U E F R A N Ç A I S E



Grenoble, le 25 octobre 2022

**Michel SAVIN**

Sénateur de l'Isère

Membre de la  
Commission de la  
Culture, de  
l'Éducation et de  
la Communication

Président du  
groupe d'études  
Pratiques Sportives  
et Grands  
Événements  
Sportifs

**Objet : Thèse de Monsieur Werner Boucher sur le changement d'engagement social au sein du sport professionnel**

Madame, Monsieur,

Dans le cadre de mes activités de parlementaire, mon attention a récemment attirée par Monsieur Werner Boucher, doctorant à l'Université de Rouen Normandie, qui prépare une thèse sur le changement de modèle d'engagement social au sein du sport professionnel.

Ce travail s'inscrit notamment dans la continuité d'une *proposition de loi* que j'ai déposée en 2014 *visant à rénover les rapports entre les collectivités territoriales et les clubs professionnels et à moderniser le modèle économique du sport professionnel*.

Pour alimenter sa thèse, Monsieur Boucher a besoin de collecter la copie d'un certain nombre de documents détenus par vos collectivités et vos administrations :

- Les conventions de missions d'intérêt général signées entre les clubs professionnels sportifs et les collectivités territoriales ;
- Les statuts et rapports d'activités, ainsi que les rapports financiers des structures de type fondations et fonds de dotation qui se sont multipliés dans le monde du sport professionnel ces dernières années.

C'est dans ce cadre que s'inscrit la demande qu'il a aujourd'hui formulé auprès de votre institution.

Je vous prie d'agréer, chère Madame, cher Monsieur, l'expression de ma considération distinguée,

**Michel SAVIN**  
Sénateur de l'Isère



---

## CHAPITRE 5 ~ UNRAVELLING THE INSTITUTIONAL LOGICS UNDERLYING FRENCH PROFESSIONAL SPORT CLUBS' RELATIONSHIPS WITH THEIR CHARITABLE FOUNDATIONS

---

### **Repositionnement de l'article dans l'architecture de thèse**

Le troisième article de cette thèse, présente la dernière étude de notre travail. Celle-ci, rédigée en anglais, fait actuellement l'objet d'une soumission, répondant à un appel à publication de la revue *International Journal of Organizational Analysis*, sur un numéro spécial portant sur le « *Sports Industry and Organizations : Social Issues, Social Responsibility and Philanthropy* ». Les premiers retours des évaluateurs ont par ailleurs été reçus lors de la rédaction de thèse, indiquant l'acceptation du manuscrit sous réserve de modifications majeures.

Dans la précédente étude, nous avons exploré le phénomène des SDES et son influence au sein des niveaux de la société et du champ (secteur) de Thornton et al. (2012). Désormais, nous portons notre focale sur l'analyse du couple club-SDES, et ce, à l'intersection du champ (secteur) et des organisations. L'objectif ici est de s'intéresser de manière plus fine aux rôles que confèrent les clubs sportifs professionnels à leurs SDES. Au travers d'un processus inductif, de l'analyse des pratiques organisationnelles de ces structures dédiées par l'intermédiaire d'études de cas multiples, cet article vise à identifier les LI à l'œuvre au sein de la relation institutionnelle entretenue entre les SDES et leurs clubs parents. Plus globalement, l'ambition de cette dernière étude est de répondre à la question suivante : quels sont les rôles institutionnels qu'endossent les SDES pour les clubs qui les créent au sein du secteur du sport professionnel français ?

Boucher, W., François, A. et Dermitt-Richard, N. (accepté sous réserve de modifications majeures). Unravelling the institutional logics underlying French professional sport clubs' relationships with their charitable foundations. *International Journal of Organizational Analysis*.

**Purpose:** This article analyses the institutional logics (IL) underlying the relationships between French professional team sport clubs and their charitable foundations (CFs).

**Design/Methodology/Approach:** We used a multiple case study method involving analyses of seven French professional team sport clubs that have established CFs (corporate foundation and/or endowment fund). These analyses drew on primary data obtained *via* 20 semi-structured interviews with executives and board members from each club/CF and secondary data retrieved from official documents such as financial reports, CSR activity reports, and archival materials.

**Findings:** A cross-case analysis of the rationale behind each CF's practices revealed 12 IL, which could be grouped into three subsets: primary common logics, ancillary common logics, and particularistic logics. These different logics highlight the diversity of institutional roles that clubs assign to their CF.

**Originality:** This is the first study to examine the IL underlying CFs in French professional sport. By translating logics into institutional orders, it shows that Professions, Market, Community, Corporations, and State are the orders that characterize the institutionalized relationship between clubs and their CFs. Hence, it contributes to research on constellations of IL and provides an analysis framework for future studies examining the IL underlying sports philanthropy.

**Keywords:** Institutional logics, Institutional orders, Roles, Multiple case study, Charitable foundations, Professional sport.

## Introduction

Research on philanthropic engagement in professional sports has generated an extensive literature over the past 20 years (Extejt, 2004), with the topics studied evolving as scholars' and practitioners' interest in the broader theme of CSR in sport has grown (Babiak et al., 2013). Many studies have focused on philanthropy by professional clubs and leagues (Babiak and Yang, 2022; Inoue et al., 2011; Sparvero and Kent, 2014; Yang and Babiak, 2023) and by their athletes (Babiak et al., 2012, 2013; Kim and Walker, 2013; Kunkel et al., 2022; Tainsky and Babiak, 2011). One of the most common ways for a club to implement its philanthropy strategy is to create a charitable foundation (CF), through which it can “outsource” social initiatives and its wider CSR activities (Anagnostopoulos and Shilbury, 2013; Anagnostopoulos and Winand, 2019; Anagnostopoulos et al., 2014, 2024; Babiak and Wolfe, 2009; Inoue et al., 2011; Kolyperas et al., 2016; Zeimers et al., 2019). In fact, CFs have many strategic advantages compared with community departments (Anagnostopoulos and Shilbury, 2013; Brown et al., 2006) and have therefore become one of the most widely adopted ways of delivering CSR, particularly in the United States (Yang and Babiak, 2023) and the United Kingdom (Anagnostopoulos et al., 2024). France's professional sport clubs and leagues have, however, been relatively slow to adopt the CF model, even though they began embracing more explicit forms of CSR in the 2010s. Nevertheless, numerous French clubs have now created CFs to deliver their social responsibility programs (Boucher et al., 2025; François et al., 2019).

The current study used this context of increasing recourse to CFs by French professional sport organizations to explore the role(s) CFs play for their parent clubs and to analyze the “unique” relationship between a CF and its parent club (Anagnostopoulos et al., 2024; Anagnostopoulos and Winand, 2019; Cobourn and Frawley, 2017). We begin by presenting the institutional logics perspective (Friedland and Alford, 1991; Thornton et al., 2012) as a theoretical framework for analyzing the logics at work within the club-CF relationship. We then describe the multiple case study method (Eisenhardt, 1989; Yin, 2018) and the seven French professional football, rugby, and ice hockey clubs we analyzed, combining data obtained from semi-structured interviews and from documentary sources. We used the results to draw up a typology of the institutional logics underlying these clubs' relationships with their CFs, which involved a wide diversity of organizational practices. By exploring clubs' institutional relationships with their CFs, our study contributes to the neo-institutional perspective, which can provide valuable insights into the particularities of sport organization management (Dowling et al., 2024;

Robertson et al., 2022). It is also the first investigation of the role CFs play in professional sport in France, a country that was slow to embrace the CF model (Archambault, 2017; François et al., 2019).

## **1. Theoretical framework**

### **1.1. Institutional logics as a theoretical framework for analyzing the sport sector**

Initially introduced by Friedland and Alford (1991), institutional logics (IL) are “the socially constructed, historical patterns of cultural symbols and material practices, including assumptions, values, and beliefs, by which individuals and organizations provide meaning to their daily activity, organize time and space, and reproduce their lives and experiences” (Thornton and Ocasio, 1999, p. 804). They represent identities and value systems that structure actors’ decisions and practices. Without prescribing a script for the actions that individuals and/or organizations must undertake, IL formalize principles that shape these actors’ behaviors (Thornton et al., 2012). IL arise from large institutional orders, whose identification was the focus of much early work in the field (Friedland and Alford, 1991). Thornton et al. (2012) extended the original classification of institutional orders characteristic of modern Western societies from five to seven: Market, State, Profession, Family, Religion, Corporations, and Community. The IL framework aims to understand how these orders and the IL that individuals and organizations follow influence these individuals’ and organizations’ actions (Thornton et al., 2012).

The IL perspective is embedded in the neo-institutional sociological tradition, which has been widely used to analyze the determinants of social engagement and, more broadly, CSR practices in sport (Babiak and Wolfe, 2009; François et al., 2019; Jäger and Fifka, 2020). Indeed, researchers have emphasized its value for examining sport organizations’ complex relationships with their environment (Dowling et al., 2024; Gammelsæter, 2020; Robertson et al., 2022), with Gammelsæter (2020) suggesting the need to adopt a multilevel IL perspective capable of challenging the very business-oriented conception of sport as an industry.

Although research on the IL within sport organizations began in the 2000s and early 2010s, with studies of professional sport (Cousens and Slack, 2005; O’Brien and Slack, 2004), amateur sport (Skirstad and Chelladurai, 2011; Stenling, 2014) and university sport (Nite et al., 2013;

Southall et al., 2008, 2009), interest in this approach has surged in recent years (Robertson et al., 2022). All these recent studies, with the exception of Macauley et al.'s (2022) analysis of IL in college sport, have focused on IL within professional sport (Adams et al., 2024; Bertheussen and Solberg, 2022; Flaherty, 2024; Isard et al., 2024; Jacobsen, 2023; Nissen and Wagner, 2020; Robertson et al., 2023).

## 1.2. Analyzing the role of CFs from an IL perspective

### 1.2.1. *Institutional hybridity and complexity*

Robertson et al. (2023) found major contradictions within professional sport clubs operating in environments marked by multiple IL. The sport sector is characterized by its institutional pluralism, defined as “the situation faced by an organization that operates within multiple institutional spheres” (Kraatz and Block, 2008, p. 243). Having numerous IL within a field is often associated with institutional complexity, which can result in organizations having to “confront incompatible prescriptions from multiple institutional logics” (Greenwood et al., 2011, p. 317). The impact of multiple and sometimes incompatible IL is one of the most widely studied issues in the literature on IL in sport (Gillett and Tennent, 2018; Robertson et al., 2022), alongside conflicts between IL (Battilana and Dorado, 2010; Besharov and Smith, 2014; Pache and Santos, 2010, 2013; Van Den Broek et al., 2014). In fact, professional sport and professional sport clubs are shaped by multiple and potentially conflicting IL, such as sporting IL and financial IL (Bertheussen and Solberg, 2022; Jacobsen, 2023) and financial IL and social IL (Robertson et al., 2023).

Clubs' social and community engagement is a particularly interesting area for analyzing this complexity, which has been heightened by the creation of CF—nonprofit organizations to which clubs outsource their social initiatives. However, CF are hybrid organizations that straddle the boundaries between the public sector, the for-profit private sector, and the community sector (Billis, 2010; Doherty et al., 2014; McMullin and Skelcher, 2018; Skelcher and Smith, 2015). Indeed, like social enterprises (Angelucci et al., 2023; Siegner et al., 2018), CF operate across multiple institutional spheres in which potentially conflicting IL coexist, and must navigate the sometimes-contradictory demands and prescriptions of their institutional environment (Battilana and Dorado, 2010; Pache and Santos, 2010, 2013). These contradictions occur on at least two levels. First, CF must pursue objectives rooted in social logics while

relying on resources determined by financial logics. CFs may obtain these resources from public sources (e.g., government subsidies, tax reductions) and/or private sources (e.g., citizen partnerships, donations) (Anagnostopoulos and Shilbury, 2013; Anagnostopoulos et al., 2024; Bingham & Walters, 2013). Second, CFs are run by paid staff overseen by unpaid, elected board members (Anagnostopoulos and Winand, 2019). Given this institutional pluralism and complexity, the IL perspective is a highly appropriate framework through which to study CFs (McMullin and Skelcher, 2018).

### *1.2.2. Charitable foundations: vectors of institutional logics for their parent clubs*

Although CFs are legally distinct from their founding clubs, the two entities essentially form a single organizational unit operating within an “institutionalized relationship” (Anagnostopoulos and Winand, 2019; Anagnostopoulos et al., 2024; Boucher et al., 2025) characterized by strong interdependence and shared objectives (Anagnostopoulos and Winand, 2019; Anagnostopoulos et al., 2024; Bingham and Walters, 2013; Boucher et al., 2021, 2025; Brown et al., 2006; Cobourn and Frawley, 2017; Kolyperas et al., 2016; Minciullo and Pedrini, 2015). In this context, CFs and clubs typically have shared governance, with representatives from the club, sometimes including its president, sitting on the CF’s board of directors. In addition, the club’s community department generally supports the CF’s social actions by providing it with financial resources (donations, direct financial contributions, contributions from club partners that are also partners of the CF), material resources (use of club premises and management tools), and human resources (seconding staff to the CF).

In this interdependent context, CFs function as management tools whose actions serve a variety of objectives for their parent clubs, such as achieving strategic goals (Anagnostopoulos et al., 2024). These management tools are termed “artefacts,” that is, they are material objects produced and transformed by human activity and that transport ideas over time and space (Scott, 1995, quoted by Château-Terrisse, 2012). Thus, for Powell and Colyvas (2008, p. 277), institutional logics are “carried by individuals through their actions, tools, and technologies.” Indeed, through their practices, beliefs, missions, or the institutional pressures to which they are subject, organizations, understood as management tools, can embody a constellation of IL (Château-Terrisse, 2012; Goodrick and Reay, 2011). In addition, because IL are most often embodied in organizational structures and practices (Dunn and Jones, 2010; Thornton, 2004), Lounsbury et al. (2021) called for a greater focus on practice analysis within the IL perspective

by aligning more closely with practice theory (Feldman and Orlikowski, 2011; Reckwitz, 2002). These practices are the behaviors, actions, and routines that constitute the informal rules of the game, and which are mobilized and experienced by actors within the organization (Lowndes and Roberts, 2013; McMullin and Skelcher, 2018). The present article addresses current gaps in knowledge about the ways in which IL translate into practices (Lounsbury et al., 2021; Thornton et al., 2012) by asking the question: Beyond their social missions, what role(s) do CFs play in their institutionalized relationships with their parent clubs?

## **2. Methodology**

### **2.1. Case selection**

Over the past decade, increasing numbers of French sport clubs have externalized their social engagement by creating CFs (Boucher et al., 2021, 2025), generally in the form of corporate foundations and endowment funds. First adopted in football, the approach gradually spread to other sports, and by the end of 2024, 48 clubs in five professional sports had set up CFs (15 in football, 14 in rugby, 7 in ice hockey, 7 in basketball, and 5 in handball). For the present study, we adopted a multiple case study approach (Eisenhardt, 1989; Yin, 2018), which involves using interview, documentary, and observational data to examine an on-going phenomenon in context (Yin, 2018). The multiple case study method is particularly suitable for analyzing new phenomena (Langley and Abdallah, 2015), as results can be generalized to broader theories or used to formulate new theories concerning the population under study (Eisenhardt, 1989; Yin, 2018).

In line with Eisenhardt's (1989) recommendation to study at least four cases, to ensure conclusions are generalizable and comparable, we analyzed data for seven clubs that have set up CFs. These seven cases provided a representative sample of CFs across the French professional sports that have adopted the CF approach. Given the need for sufficient data and the recency of most CFs within French sport, we focused on the seven clubs with the oldest or most active CFs. The sample comprised four football clubs: Olympique Lyonnais (OL), Olympique de Marseille (OM), Paris Saint-Germain (PSG), Toulouse Football Club (TFC); two rugby clubs: Aviron Bayonnais (AB), Montpellier Hérault Rugby (MHR); and one ice hockey club: Rouen Hockey Élite (RHE) (Table 12).

	<i>Football</i>				<i>Rugby</i>		<i>Ice hockey</i>
	<b>OL</b>	<b>OM</b>	<b>PSG</b>	<b>TFC</b>	<b>AB</b>	<b>MHR</b>	<b>RHE</b>
Corporate foundation	Fondation OL (2007)	Fondation OM (2017)	PSG for Communities (2000)	Fondation Toulouse FC (2010)	-	-	-
Endowment fund	sOLidaire (2009)	Fonds de dotation OM Attitude (2010)	PSG for Communities (2013)	Toulouse Football Cœur (2021)	Fonds de Dotation Aviron Bayonnais Rugby Pro (2019)	MHR Solidaire (2012)	Fonds de Dotation Les Dragons (2018)

Note: The year in which the CF was established is shown in brackets.

**Table 12: Overview of the case studies.**

## 2.2. Data collection

We collected both primary and secondary qualitative data for each case. The primary data were gathered *via* semi-structured interviews with people involved in the CFs' operations or administration, interviewing three people for each CF, except for AB, where we interviewed only two people. The mean duration of the interviews was 59 minutes (Appendix 1). The secondary data came from internal CF documents, obtained either from the CF or from the public bodies with which the CF are required to file documents (Appendix 2). This data collection strategy allowed us to triangulate the information obtained by comparing the interviewees' statements with official documents.

We used the interviews and secondary data to explore the clubs' institutional relationships with their CFs (Anagnostopoulos et al., 2024; Boucher et al., 2025). These relationships have four dimensions: governance, resources, actions, and evaluation. CFs, whether corporate foundations or endowment funds, are ad hoc bodies with dedicated governance structures that mobilize resources (financial, human, material) to carry out societal actions. CF report the success of these actions in accountability reports (e.g., activity and financial reports) drawn up for the public authorities responsible for monitoring CFs' operations.

### 2.3. Data analysis

To analyze our data, we drew on Reay and Jones's (2016) pattern induction technique. By revealing patterns within our interview, observational, and experiential data, this iterative method enabled us to identify ILs at work in each of the seven cases. We then used NVivo 12 analysis software to code our primary and secondary data. We also broke down the semi-structured interview data into categories, with the aim of identifying the IL underlying CFs' organizational practices (Reay and Jones, 2016).

To inductively capture the IL operating within the CFs, we followed the approach recommended by Gioia (Gioia et al., 2013; Gioia, 2021). Thus, we began by performing an open coding of the interview data (Corbin and Strauss, 2015), using an analysis grid based on the four dimensions of clubs' relationships with their CFs (governance, actions, resources, evaluation). The aim was to group the interviewees' ("informants": Gioia, 2021; Langley and Abdallah, 2015) words and viewpoints and transform them into first-order concepts. We then compared these codes with the secondary data, following the same four dimensions. This process enabled us to identify similarities and to reduce the number of codes. We continued the analysis by interpreting the first-order concepts from an explanatory perspective "that might provide deeper insight into the informants' experience" (Gioia, 2021, p. 24) and thereby identify second-order themes. Finally, we refined these themes to obtain "aggregated dimensions" (Gioia, 2021) that summarize the CFs' organizational practices.

By combining these methodological procedures, we were able to inductively capture the IL at work in each case. Although, theoretically, these IL stem from the seven institutional orders identified in the literature (Thornton et al., 2012), there are also sector-specific logics (Battilana and Dorado, 2010; Jay, 2013; Maire, 2018; McPherson and Sauder, 2013), each of which has its own rationality linked to its symbolism and the practices it fosters (Château-Terrisse, 2013; Maire, 2018). A single IL may translate into different practices, and conversely, a single practice may correspond to multiple IL. Finally, all the IL examined in the current study were present in all four analysis categories (governance, actions, resources, evaluation) in at least one of the case studies.

### 3. Results: Rationales of the IL and associated practices

Analysis of the practices of the seven clubs/CFs studied revealed twelve IL. We ranked each of these IL according to its total weight across the seven cases studies, that is, the number of dimensions it appeared in (between 0 and 4) in each case multiplied by the number of cases (7). Hence, total weights could range from 4 (appeared in all four dimensions on the whole sample) to 28 (appeared in all four dimensions in all seven case studies). We then used these rankings to categorize the IL into three subgroups: primary common logics, ancillary common logics, and particularist logics (Table 13).

		<i>Football</i>				<i>Rugby</i>		<i>Ice hockey</i>	Total
		OL	OM	PSG	TFC	AB	MHR	RHE	
Primary common logics	Structural logic	3	4	4	4	4	4	4	27
	Sponsorship logic	3	3	1	4	4	3	4	22
	Entrepreneurial logic	2	3	2	3	4	2	3	19
	Sporting logic	4	2	2	3	1	3	3	18
	Social impact logic	3	4	4	2	2	2	1	18
Ancillary common logics	Territorial logic	2	2	1	3	2	3	3	16
	Patronage logic	1	1	2	3	3	3	3	16
	Marketing logic	1	3	4	1	1	2	1	13
Particularist logics	Communication logic	1	3	4	1	0	1	1	11
	Public logic	2	0	2	2	0	1	0	7
	Fan logic	1	0	0	1	0	1	3	6
	International logic	0	0	4	0	0	1	0	5

**Table 13: Weights of occurrence of the IL.**

#### 3.1. Primary common logics

We categorized five of the IL as primary common logics, as they occurred at least once in each CF and had total frequencies above the median for all the IL. The following section provides a

brief description of these IL (structural, sponsorship, entrepreneurial, sporting, social impact), presented in decreasing order of frequency. Table 14 gives examples of practices associated with these IL, taken from the seven case studies.

	<b>Examples of practices</b>			
	<b>Governance</b>	<b>Actions</b>	<b>Resources</b>	<b>Evaluation</b>
<b>Structural logic (27)</b>	OL: Involve the club's governance in Fondation OL's decision-making process	TFC: Focus the CF's social mission on education, the environment, and solidarity	MHR: Allocate six club staff to MHR Solidaire	PSG: Invite external organizations (e.g., consultancies) to evaluate PSG for Communities
<b>Sponsorship logic (22)</b>	OM: Incorporate the CF's activities into the club's commercial strategy	RHE: Allow sponsors to propose activities for the CF (e.g., Movember, in partnership with Docks76)	MHR: Ask MHR Solidaire's sponsors to cover its expenses	TFC: Use the CF's CSR report as a presentation brochure for sponsors
<b>Entrepreneurial logic (19)</b>	AB: Consider its CF a subsidiary and place it at the heart of the club's strategy	OM: Regularly adapt the themes supported by the CF	RHE: Consider club employees as key stakeholders in the CF	MHR: Conduct quantitative and qualitative evaluations of MHR Solidaire's activities for the club's board
<b>Sporting logic (18)</b>	MHR: Create an engagement committee comprising players and club staff	TFC: Make players, employees, and volunteers key stakeholders in the CF's actions	PSG: Leave PSG for Communities dependent on the club and its players for resources (charity gala fundraisers)	OL: Accept that the club's sporting results will impact Fondation OL's social engagement activities
<b>Social impact logic (18)</b>	OM: Appoint experts from various fields (economics, health, social, etc.) to Fondation OM's board of directors	PSG: Replicate socially impactful programs developed by PSG for Communities (Ecole Rouge et Bleu; XI de Légendes, etc.)	MHR: Base MHR Solidaire's social responsibility actions on calls for projects	OL: Systematically evaluate the impact of the CF's activities (orientation partly driven by the fact that Fondation OL's executive officer originally worked in the audit sector)

**Table 14: Practices relating to primary common logics.**

A CF has an underlying *structural logic* when it is established to provide its parent club with a separate legal structure for developing and implementing social engagement strategies. The resources a club can allocate to a CF depend on whether the CF is a corporate foundation or an endowment fund. Creating a CF allows a club to create a separate governance structure for its social strategies while retaining the freedom to choose the themes it invests in (by deciding which of the CF's societal projects to support). A CF follows a *sponsorship logic* when it activates its network of partners, for example, by including them on its board of directors, involving them in social actions, or engaging them in fundraising activities. This logic allows a club to attract new partners or to offer existing partners a "social" dimension to their partnership. Even though CFs are non-profit organizations, the *entrepreneurial logic* was the third most common general logic. A CF's actions are shaped by an entrepreneurial logic when its parent club views it as a central component in the club's overall strategy. In such cases, the parent club often appoints a club executive as president of the CF's board of directors, and the club and CF carry out transversal operations and pool services with the aim of achieving interdependent goals. A CF obeys a *sporting logic* when its activities are strongly linked to its parent club's sporting activities. This may be manifested by a CF's board including players or club employees, who help choose which causes to support. Sometimes, these individuals also take part in the CF's actions and provide financial resources. Finally, a CF pursues a *social impact logic* when it focuses on maximizing its social engagement's positive impacts. Many CFs, particularly those created by football clubs, engage experts from various fields and/or prominent local figures to help define the CF's social engagement strategy based on the potential impact of initiatives. This logic often results in CFs publishing annual activity reports containing qualitative and/or quantitative data on the nature and impacts of their social initiatives. Some CFs go as far as employing external consultants to evaluate their initiatives.

### 3.2. Ancillary common logics

In contrast to the first five IL, which were common and general, we also identified three IL that were common but much more specific within the clubs in our sample. Each of these IL occurred at least once in each case, but their total frequencies of occurrence were below the median of all the IL. The following section provides a brief description of these IL (territorial, patronage, marketing), presented in decreasing order of frequency. Table 15 gives examples of practices associated with these IL, taken from the seven case studies.

Examples of practices				
	Governance	Actions	Resources	Evaluation
<b>Territorial logic (16)</b>	TFC: Create a CF advisory committee composed of representatives of local institutions (e.g. chambers of commerce)	RHE: Link all endowment fund activities to charities in the Rouen area	MHR: Redistribute funds collected by MHR Solidaire to local charities	RHE: Take account of evaluations by multiple stakeholders, including beneficiaries of RHE's initiatives
<b>Patronage logic (16)</b>	PSG: Create an endowment fund to diversify fundraising efforts	OM: Use Fondation OM's Gala to raise funds	TFC: Employ experts (e.g., in environmental protection) seconded to Fondation TFC by outside bodies	AB: Highlight the tax benefits of patronage in the endowment fund's activity report
<b>Marketing logic (13)</b>	OL: Promote OL Fondation's activities and use them to help diversify the club's brand	OM; Use the club's image and history to market Fondation OM's initiatives ( <i>Cahier des Olympiens</i> , etc.)	PSG Appoint the club's brand director as vice president of PSG for Communities	PSG: Evaluate the CF's brand identity (which led to the creation of a new entity called PSG For Communities)

**Table 15: Practices relating to ancillary common logics.**

A CF follows a *territorial logic* when its aim is to strengthen its parent club's local roots. CFs that follow this logic often include prominent local figures in their governance structures and/or focus their initiatives exclusively on their parent clubs' local areas. A CF has a *patronage logic* when donors receive tax benefits in return for donating to the CF and when the CF highlights these advantages to attract new resources. By reminding individual and corporate donors that donations are partly tax-deductible, a CF can obtain more resources for carrying out or supporting societal causes. In addition to seeking traditional financial sponsorship, some CFs ask potential sponsors to second employees with specific skills to the CF. Finally, a CF has a *marketing logic* when one of its aims is to develop and diversify its parent club's brand. The governance and operational structures of CFs following this logic tend to include marketing specialists, who use their expertise to ensure the CF's operations and actions convey the parent club's brand signature and identity. Evaluations take into consideration the marketing returns a club gains from its CF's social initiatives.

### 3.3. Particularist logics

The remaining four IL were particular to some, but not all, of the clubs in our sample. Their total frequencies of occurrence were below the median for all the IL. The following section provides a brief description of these IL (communication, public, fan, international), presented in decreasing order of frequency. Table 16 gives examples of practices associated with these IL, taken from the seven case studies.

Examples of practices				
	Governance	Actions	Resources	Evaluation
<b>Communication logic (11)</b>	OM: Group Foundation OM's flagship societal initiatives within a single body, called: "Treizième Homme"	PSG: Improve communication of PSG for Communities' initiatives by creating a new brand identity	OM: Center Fondation OM's fund raising around a celebrity gala dinner.	TFC: Obtain environmental certification for the CF's initiatives (e.g., Fair Play For Planet) and highlight this in annual reports
<b>Public logic (7)</b>	OL: Use OL Fondation's activities to gain political capital for the club (justify acceptance of the club's new stadium)	PSG: Involve the city and <i>départemental</i> councils in PSG for Communities' actions	TFC: Obtain public subsidies for some of Fondation TFC's initiatives	PSG: Highlight public institutions in reports evaluating PSG for Communities' activities
<b>Fan logic (6)</b>	RHE: Develop a social involvement strategy that enables every RHE supporter to relate to the endowment fund's actions	TFC: Focus the CF's initiatives on improving the inclusion of supporters with disabilities	RHE: Carry out regular fundraising actions among RHE supporters	OL: Evaluate supporters' interest in OL Fondation's communication efforts
<b>International logic (5)</b>	PSG: Appoint non-French directors to PSG for Communities' board	MHR: Carry out social initiatives in Madagascar	PSG: Focus on potential donors from outside France during PSG for Communities' gala dinner	PSG: Publish annual reports in English under the CF's new international brand: PSG for Communities

**Table 16: Practices relating to particularist logics.**

The first particularist logic is the *communication logic*, the presence of which is evidenced by actions that allow CFs to communicate their work, such as gala/fundraising dinners, and to obtain quality labels or certifications. The second particularist logic is the *public logic*, as some CFs, depending on their legal form, may receive public subsidies or involve public partners in

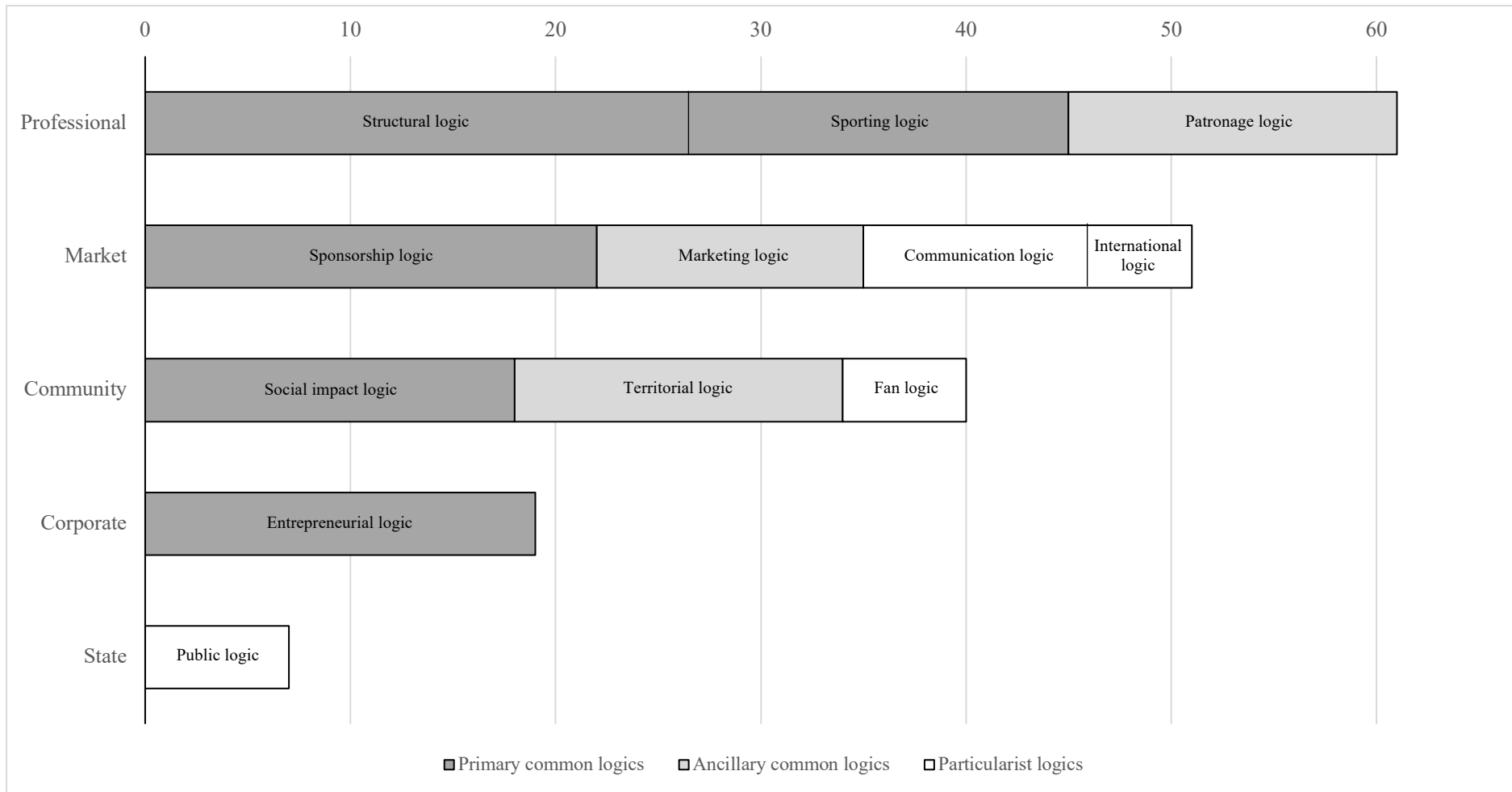
implementing their actions. The remaining two particularist logics were rarer, with each involving only one club/CF. RHE pursues a *fan logic* in that it involves supporters in its social engagement strategy, as stakeholders in the CF's actions or to help raise funds for local charities. PSG, on the other hand, has adopted an *international logic* in that its CF carries out social initiatives outside France, has appointed people from outside France to its board of directors, and has published some of its activity reports in languages other than French.

## **4. Discussion**

### **4.1. Contributions**

#### *4.1.1. From categorizing IL to attributing them to institutional orders*

In the current study, we used pattern inducing analysis (Reay and Jones, 2016) to identify the IL underlying French professional team sport clubs' approaches to social responsibility. Few studies using this perspective have discussed how newly identified logics compare with those described in the literature, as the specificities of each context make it difficult to generalize results (Cai and Mountford, 2022; Reay and Jones, 2016). Moreover, previous research has not examined how these IL both guide and become embedded in the institutional orders from which they derive. As such, some authors argue that "the institutional logics perspective pays little attention to relations of 'logics' to 'orders', missing the opportunity to explain empirically discernible phenomena" (Berg Johansen and Waldorff, 2017, p. 52). Hence, the current study's main aim was to help to fill this gap. We identified 12 IL, all of which are embedded within their original orders. These 12 IL fall into five of the seven institutional orders outlined by Thornton et al. (2012). Translating logics into institutional orders provides a broader view of the institutional roles that clubs assign to their CFs (Figure 14).



**Figure 14: Roles of the 12 IL within their institutional orders.**

The professional order was the predominant order, as the three IL that belong to this order had the highest total relative weight. This order encompasses logics relating to the core tasks of a CF (carry out social responsibility initiatives while taking advantage of tax benefits to attract resources from donors) and of its parent club (whose performance depends on its sporting results), that is the structural logic, the sporting logic (common general logics) and the patronage logic (common specific logic). This is partly because clubs generally set up CFs as dedicated tools for delivering their social engagement and for capturing new sources of funding thanks to the tax reductions the French tax system accords to donors to charitable organizations. It is also natural for CFs to be linked to their founding club's activities, as clubs regularly finance their CFs' actions and play a key role in their operations, especially by providing human resources (e.g., executives, players, employees).

The Market order encompasses the commercial objectives clubs assign to their CFs. This order encompasses CFs' practices relating to the sponsorship logic (common general logic), marketing logic (common specific logic), and communication and international logics (particularist logics). Professional clubs' community practices have an underlying business logic due to the benefits social engagement brings to the brand and/or sponsors (Robertson et al., 2023). The CFs analyzed in the current study must integrate market-associated practices into their strategy to capture more resources and develop their societal activities. Moreover, these CFs are third sector organizations, due to their status under French law, but they adopt market-driven logics (Archambault, 2017; Boucher et al., 2024).

The Community order is the third most influential order in the role of CF. It is these organization's *raison d'être* and encompasses the social impact logic (common general logic), territorial logic (common specific logic), and fan logic (particularist logic). Yang and Babiak (2021) and Gillett and Tennent (2018) demonstrated professional clubs' long tradition of philanthropic practices, which strengthen ties with supporters and positively impact the communities (territory) in which these teams are embedded (Babiak and Wolfe, 2009). Yang and Babiak (2021) and Gillett and Tennent (2018) also placed the social impact, territorial, and fan logics within the Community order.

Each of the remaining two orders includes just one IL. The Corporation order contains only the entrepreneurial logic (common general logic), which Adams et al. (2024) also identified when exploring the hybrid governance of professional football clubs. Although CFs are third-sector

organizations, their heavily market-driven professionalization inevitably means they have certain characteristics of the Corporation order, including management methods borrowed from the for-profit sector. The State order contains only the public logic (particularist logic), which is followed by corporate foundations that receive public subsidies in exchange for carrying out public service missions. (French law forbids endowment funds from receiving public funding.) Furthermore, CFs occasionally engage the public authorities as stakeholders in their social engagement actions, possibly as a way of gaining political capital with the public authorities. Boucher et al. (2024) provide a detailed analysis of this aspect of French professional sport organizations' social engagement.

#### *4.1.2. A contribution to institutional studies in sports management*

Few studies in sports management have explicitly defined the IL at play or described the relationship between IL and their associated institutional orders. Indeed, most studies have conflated IL with their associated orders. For example, initial research on IL within sport focused on the institutional changes brought about by the emergence of new logics. O'Brien and Slack (2004) analyzed the consequences of the emergence of the professional logic — drawn from the corresponding institutional order — within English rugby, and Skirstad and Chelladurai (2011) conducted a similar analysis at the organizational level, looking at the introduction of professional and commercial logics alongside amateur and volunteer logics in a multi-sport club. Later work emphasized the incompatibility of IL, often deriving them from their institutional origins without fully discussing their implications. For example, many studies have examined the sporting logic, part of the Professional institutional order, and contrasted it with the financial logic, part of the Market order (Bertheussen and Solberg, 2022; Jacobsen, 2023), or even the religious and marketing logics (Nite et al., 2013) and their respective institutional orders (Religion and Market). Consequently, few studies have tried to decode the links between IL and institutional orders. Gillett and Tennent's (2018) longitudinal study of an English professional club is an exception to this rule. Based on Thornton et al.'s (2012) typology, they identified a sporting logic drawn from four institutional orders (Family, Community, Profession, and Corporation) and highlighted the multiplicity of IL at play within professional sports. Although the current study focused on professional sport organizations' social engagement, our results confirm the diversity of IL and institutional orders in play, an indication that clubs expect their CFs to fulfil multiple roles. Our results also show that the sector includes three of the four institutional orders identified by Gillett and Tennent (2018) —

Profession, Community, and Corporation, but not Family — plus two other orders (Market and State).

Overall, our typology reveals a constellation of IL and the institutional orders to which they refer (Goodrick and Reay, 2011), placing this study within the field of research on multiple IL (Wu et al., 2023). This typology could provide a useful tool for future studies on the IL underlying professional sport clubs' social engagement. To date, the only study to have applied the IL approach to community engagement in professional sport is Robertson et al.'s (2023) analysis of Australian clubs' community strategies, which distinguished between strategies that bring together social and business logics and strategies that separate them. The typology drawn up in the current study is both a tool researchers can use to decide which IL to study and a call to consider multiple IL.

#### 4.2. Conclusion, limits and perspectives

The current study is one of the first to investigate CF in French professional sport. Although sport organizations in the United States (Inoue et al., 2011; Yang and Babiak, 2023) and United Kingdom (Anagnostopoulos et Shilbury, 2013; Anagnostopoulos et al., 2024) quickly embraced the CF model, it was long overlooked in most European countries, including Belgium (Zeimers et al., 2019), Germany (Jäger and Fifka, 2020), and France (Boucher et al., 2025; François et al., 2019). France is a particularly interesting case to analyze, as rapid growth in the number of professional clubs that have created CFs since the mid-2010s suggests that the model is becoming institutionalized (Boucher et al., 2025). However, little is known about the role(s) clubs assign to their CFs or the “institutionalized” relationship between the two parties (Anagnostopoulos and Winand, 2019; Anagnostopoulos et al., 2024). The current study helps to fill this research gap by analyzing the IL underlying CFs' practices and drawing up a typology of the IL and institutional orders at work.

Our study's first limitation is that the analyses focused on the interface between just two institutional levels: the sector level (professional sport) and the organization level (clubs). Thus, in addition to covering CFs in only three sports, rather than the whole sector, it analyzed just the behaviors of organizations (meso level) and not the behaviors of individuals (micro level). Nevertheless, individual actors are increasingly being viewed as vectors of IL (Smets et al., 2012). Thus, as advocated by researchers both in management (Thornton et al., 2012) and in

sport (Gammelsæter, 2020), future studies of IL should adopt a multilevel perspective to provide a more-detailed analysis of the institutionalization phenomena at work. Studies could also incorporate complementary theoretical approaches to IL, such as French pragmatist sociology, which takes into account the cognitive flexibility of actors (Cloutier and Langley, 2013). This approach would allow analyses to go beyond practices to examine individuals' moral stances toward the nature and utility of CFs' organizational practices.

## Appendix 1. Characteristics of the primary data collected through interviews.

Clubs	Interviewees	Duration
<b>Olympique Lyonnais (OL)</b>	General Delegate at OL Fondation	51'
	Project Officer at OL Fondation	77'
	Member of OL Fondation board	58'
<b>Olympique de Marseille (OM)</b>	Former Executive Director of OM Fondation	57'
	Project Officer at OM Fondation	53'
	General Manager of “Treizième Homme”	43'
<b>Paris Saint Germain (PSG)</b>	PSG Brand Director/Vice President of PSG For Communities	60'
	PSG For Communities’ Partnerships and Communication Manager	95'
	PSG For Communities’ Development and Operations Manager	95'
<b>Toulouse Football Club (TFC)</b>	TFC’s CSR and Foundation Manager	65'
	Manager of Toulouse Football Cœur	53'
	TFC Fondation’s Environmental Project Officer	63'
<b>Aviron Bayonnais (AB)</b>	Aviron Bayonnais Rugby Pro’s CSR and Endowment Fund Manager	60'
	General Manager of Aviron Bayonnais	42'
<b>Montpellier Heraultt Rugby (MHR)</b>	Manager of MHR Solidaire	72'
	MHR Solidaire’s Communication and Events Project Officer	71'
	MHR’s Brand Development and Identity Manager	34'
<b>Rouen Hockey Elite (RHE)</b>	RHE’s Deputy Manager/President of Les Dragons Endowment Fund	50'
	RHE’s General Manager/Vice President of Les Dragons Endowment Fund	30'
	RHE’s Communication and Marketing Manager	56'

## Appendix 2. List of secondary data collected.

Clubs	Data
<b>Olympique Lyonnais (OL)</b>	Statutes of OL Fondation and OL's sOLidaire endowment fund Activity reports from 2021 to 2023 Financial reports from 2008 to 2017 CSR report of OL Group
<b>Olympique de Marseille (OM)</b>	Statutes of OM Fondation and OM's endowment fund Activity reports from 2019 to 2022 Financial reports from 2011 to 2022 OM Fondation's sponsorship brochure Treizième Homme presentation brochure
<b>Paris Saint-Germain (PSG)</b>	Statutes of PSG for Communities 2018 activity report Financial reports from 2015 to 2022 2021 report on the club's economic impact and social utility Ecole Rouge et Bleu program promotional brochure
<b>Toulouse Football Club (TFC)</b>	Statutes of TFC Fondation and Toulouse Football Cœur endowment fund 2021 activity report Financial reports from 2012 to 2022 TFC Fair Play for Planet report
<b>Aviron Bayonnais (AB)</b>	Statutes of Aviron Bayonnais Rugby Pro endowment fund Activity reports from 2019 to 2022 Financial reports from 2019 to 2020
<b>Montpellier Hérault Rugby (MHR)</b>	Statutes of MHR Solidaire 2022 activity report - 10 Years of MHR Solidaire Financial Reports from 2013 to 2022 2019 sponsorship brochure
<b>Rouen Hockey Élite (RHE)</b>	Statutes of Les Dragons endowment fund Activity Reports from 2018 to 2022 Financial Reports from 2018 to 2022 2020 sponsorship brochure Les Dragons endowment fund promotional brochure



---

**PARTIE 3 ~ DISCUSSION CONCLUSIVE ET  
PERSPECTIVES**

---



---

## DISCUSSION CONCLUSIVE, APPORTS, LIMITES ET PERSPECTIVES DE RECHERCHES

---

Cette dernière partie vise à discuter et à présenter les différents apports, limites et perspectives de notre recherche. À cette occasion, nous proposons ici une brève recontextualisation du travail effectué afin de rappeler les objectifs et résultats liés à chacune des études, qui permettent désormais de répondre à la problématique générale de cette thèse. Ainsi, l'introduction générale de ce manuscrit a présenté la question de recherche qui allait guider notre travail. Celle-ci a exposé nos ambitions d'analyser la reconfiguration institutionnelle de l'engagement social du sport professionnel français, provoquée par la multiplication de fondations d'entreprise et de fonds de dotation dans le secteur. De cette question de recherche globale a découlé une problématique générale du travail de thèse, laquelle s'efforçait à déterminer dans quelle mesure le phénomène de création de ces SDES reconfigure l'engagement social au sein du sport professionnel français ? Afin d'y répondre, nous avons utilisé l'approche des LI (Chapitre 1). La mobilisation de cette approche a constitué le point de départ de l'élaboration d'un design de recherche méthodologique multi-niveaux et multi-modèles (Chapitre 2). Ce dernier regroupe les trois études séquentielles et encastrées (Chapitre 3, 4 et 5) qui composent les articles de cette thèse sur travaux. Chacun d'entre eux se concentre sur un ou plusieurs objectifs de recherche qui permettent *in fine* de répondre à la problématique générale.

De manière exploratoire, la première étude (Chapitre 3) a permis de dresser un panorama relatif aux SDES au sein du football professionnel français. Celui-ci a mis en lumière diverses caractéristiques de la stratégie d'engagement social des clubs à travers leurs fondations d'entreprise et/ou leurs fonds de dotation. Parmi elles figuraient notamment les déterminants de création des SDES, les personnes en charge de leur pilotage, les principaux piliers des actions menées ou encore les ressources humaines et financières mobilisées. Ces caractéristiques ont été regroupées en quatre dimensions résumées sous l'acronyme GARE (Gouvernance, Actions, Ressources, Évaluation), permettant de caractériser l'hybridation de l'engagement social entre les clubs et leurs SDES. Celle-ci renforce par ailleurs l'idée d'une « relation institutionnalisée » entre ces deux entités. De plus, du point de vue du management public, cette recherche a permis d'illustrer la superposition du dispositif des SDES à celui des MIG déjà existant. L'ensemble

de ces résultats ont ainsi constitué le point de départ de la deuxième étude (Chapitre 4). L'objectif, dans un premier temps, était de mesurer les dynamiques des notions marqueurs de chaque dispositif d'engagement social au travers de leurs logiques associées : l'intérêt général dans le cas des MIG relevant d'une logique publique d'État, et l'utilité sociale pour les SDES, relevant d'une combinaison de logique publique, marchande et de réciprocité. Cette étude avait également, dans un second temps, pour ambition d'analyser l'action publique, en recensant et en explorant les failles identifiées par les experts mobilisés pour chacun des dispositifs mentionnés. Les résultats ont ainsi permis de mettre en exergue la remise en cause d'une logique publique centrale, au profit de l'élargissement des LI à l'œuvre dans le secteur. L'un des facteurs de cette dynamique intervient notamment dans un contexte de défaillances du cadre des MIG, interrogeant l'efficacité et la légitimité de ce dispositif. Un autre, se manifeste par l'essor des SDES au sein du sport professionnel qui, bien que démontrant également des limites sur leur efficacité et leur légitimité, semble suppléer les limites de la puissance publique sur ses prérogatives d'engagement social. Enfin, dans la volonté d'approfondir notre analyse, la troisième étude (Chapitre 5) s'intéressait aux SDES par l'intermédiaire d'études de cas multiples. L'objectif ici était de dépasser le simple cadre des missions sociales de ces structures dédiées, en étudiant les pratiques organisationnelles de sept études de cas, afin de déterminer le rôle joué par les SDES au sein de la relation institutionnalisée entretenue avec leur club fondateur. Les résultats de cette dernière étude ont permis de dresser un référentiel de différentes LI afin d'affiner notre compréhension de cette relation.

Les résultats obtenus à travers ces trois études séquencées permettent une meilleure compréhension de la reconfiguration institutionnelle à l'œuvre au sein du sport professionnel français, causée par la diffusion progressive des SDES. Chacun de ces articles proposent des éléments de discussion, des apports théoriques et des perspectives managériales, mais aussi des limites et des perspectives de recherches qu'il apparaît nécessaire de présenter. L'objectif de cette dernière partie est donc, d'abord, de synthétiser les différents apports des études réalisées en les mettant en relation. Nous commençons par les apports théoriques et méthodologiques avant de nous intéresser aux contributions managériales. Puis, nous revenons sur les limites et difficultés rencontrées tout au long de la réalisation de cette recherche. Enfin, nous clôturons cette thèse par une ouverture sur de nouvelles perspectives de recherches. Dans ce cadre, nous présentons la théorie des conventions comme une approche complémentaire à la théorie néo-institutionnelle et surtout à l'approche des LI. Enfin, nous dressons les axes à privilégier pour nos futures recherches, en introduisant notamment l'utilité sociale comme notion clé du champ

de l'ESS, indissociable des SDES se déployant progressivement au sein du sport professionnel français.

## **1. Contributions des études de la thèse**

### **1.1. Apports méthodologiques et théoriques associés aux études**

#### *1.1.1. Synthèse des apports théoriques*

L'externalisation des initiatives RSE *via* des structures juridiques indépendantes constitue une pratique répandue chez les clubs anglo-saxons et nord-américains qui a déjà fait l'objet de nombreux travaux académiques. (Anagnostopoulos et Shilbury, 2013 ; Anagnostopoulos et Winand, 2019 ; Anagnostopoulos et al., 2014, 2024 ; Babiak and Wolfe, 2009 ; Inoue et al., 2011 ; Kolyperas et al., 2016). Dans la mesure où les SDES semblent apporter davantage d'atouts stratégiques par rapport à un service RSE interne au club, ces formes sont devenues un des modèles les plus institutionnalisés aux États-Unis (Yang et Babiak, 2023) et au Royaume-Uni (Anagnostopoulos et al., 2024). Dans ce cadre, les structures dédiées constituent un outil d'engagement social au service du club. Ces deux entités ne forment alors qu'une seule et même unité organisationnelle évoluant au sein d'une « relation institutionnalisée » (Anagnostopoulos et Winand, 2019 ; Anagnostopoulos et al., 2024). Si ce modèle a mis du temps à se développer en France, il se diffuse progressivement depuis les années 2010 au travers de clubs et de ligues qui commencent à adopter ces structures juridiques vectrices de formes de RSE plus explicites (Boucher et al., 2025 ; François et al., 2019). Ainsi, au cours de cette thèse, la diffusion progressive des SDES a été analysée comme un phénomène interrogeant la potentielle reconfiguration institutionnelle de l'engagement au sein du sport professionnel français nous permettant de mettre en exergue certains apports théoriques.

Dans un premier temps, la recherche exploratoire effectuée dans la première étude (Chapitre 3), a permis d'identifier et de caractériser l'hybridité générée dans l'interrelation entre les clubs professionnels de football et leurs SDES. Cette hybridité peut se modéliser au travers des dimensions GARE (Gouvernance, Actions, Ressources, Évaluation). En effet, bien que juridiquement distinctes, les SDES et leurs clubs fondateurs entretiennent une relation institutionnalisée qui se matérialise par une gouvernance partagée entre les deux structures, des actions et des ressources mutualisées, ainsi qu'une évaluation de l'engagement social qui leur

est consubstantielle (Boucher et al., 2021, 2025). Bien que cette première analyse ne se focalisait qu'exclusivement sur le football qui représente un des contextes les plus étudiés dans les recherches sur la RSE au sein des clubs professionnels (Anagnostopoulos et Shilbury, 2013 ; Walters et Tacon, 2010 ; Walzel et al., 2018), celle-ci peut être généralisée à d'autres pratiques sportives. En outre, cet apport s'inscrit dans la lignée des travaux ayant déjà exploré la relation institutionnalisée entre les clubs et leurs fondations caritatives dans le contexte anglo-saxon. C'est le cas d'Anagnostopoulos et Winand (2019) et d'Anagnostopoulos et al. (2024) qui définissent ce lien comme la mise à disposition de ressources et services par le club pour la réalisation d'objectifs sociaux et commerciaux distincts mais interdépendants.

Ce premier apport est directement lié aux contributions théoriques émanant de la deuxième étude réalisée dans le cadre de cette thèse (Chapitre 4) s'intéressant aux défis et aux conséquences de la diffusion des SDES pour l'acteur public. En effet, dans la mesure où l'hybridité a régulièrement été analysée au prisme des LI (Pache et Thornton, 2020), celle générée par la relation institutionnalisée entre le club et sa SDES au sein du sport professionnel français a justifié la mobilisation des LI pour approfondir notre analyse dans les études suivantes. Cette approche est, en effet, particulièrement adaptée à l'analyse de l'action publique comme le révèlent de récentes études qui ont adopté ce cadre (Barbier, 2024 ; Bourbousson, 2022 ; Harimino et al., 2018 ; Stadge et Barth, 2022). Dans le cadre de cette étude, les LI ont permis d'étudier la juxtaposition de deux dispositifs d'engagement social au sein du sport professionnel français à l'aune de leurs caractéristiques institutionnelles en matière de logiques. Le premier, les MIG, est un dispositif sectoriel, exclusivement appliqué et contrôlé par les collectivités territoriales dans le sport professionnel et où la logique publique est centrale. Le deuxième, les SDES, est, quant à lui, un dispositif multi-sectoriel, dont l'acteur de référence est l'État, et où s'entremêle une combinaison de logiques publique, marchande et de réciprocité. La mobilisation des LI a ainsi permis de démontrer un changement institutionnel causé notamment par une dynamique contradictoire des logiques à l'œuvre au sein du secteur. Celle-ci est symbolisée par une remise en cause progressive de la centralité de la logique publique dans le secteur, favorisant un contexte propice à l'élargissement des LI et, par conséquent, l'institutionnalisation progressive des SDES aux côtés du cadre des MIG existant.

Au-delà de cette dynamique analysée pour les deux dispositifs d'engagement social, la mobilisation des LI a permis de confronter la logique publique existante pour chacun d'eux. En effet, la logique publique qui correspond à l'un des ordres institutionnels à l'origine de

l'approche des LI (Friedland et Alford, 1991) est régulièrement employée dans la littérature. Celle-ci est cependant souvent considérée au singulier, notamment dans le champ de l'action publique (Bourbousson, 2022 ; Gilbert et al., 2012). Pourtant, dans notre analyse, bien que la logique publique soit commune aux deux dispositifs d'engagement social, elle ne tire pas son institutionnalisation des mêmes sources et des mêmes niveaux d'action publique. Comme exposé précédemment, le dispositif des MIG a été institutionnalisé par des politiques publiques territoriales, appliquées au champ sportif là où celui des SDES l'a été grâce à des politiques publiques étatiques, d'application générale (Boucher et al., 2024). De plus, si la logique publique s'avère centrale dans le premier dispositif, celle-ci l'est beaucoup moins dans le second car elle cohabite avec d'autres LI. Ainsi, le deuxième apport théorique de cette étude réside dans la nature même de la logique publique qui mérite d'être requestionnée. Importée de travaux nord-américains, cette dernière n'a en effet pas la même portée dans le cas français où elle mériterait d'être « dé-singularisée ». Dans ce cadre, n'existerait-il pas plusieurs logiques publiques, relevant au niveau national de l'État centralisateur d'un côté, mais aussi des collectivités locales de l'autre, rendant l'opérationnalisation des politiques publiques dépendante de certaines spécificités territoriales et des différentes couleurs politiques ? Cette question intervient par ailleurs dans un contexte déjà caractérisé par une complexité d'un système de cogestion publique-privée du sport professionnel français (François et al., 2019).

Enfin, la troisième étude de la thèse (Chapitre 5), qui s'est efforcée à révéler les logiques à l'œuvre au travers des pratiques organisationnelles des SDES, tente également de combler certaines lacunes identifiées dans la littérature mobilisant les LI. L'une d'entre elles porte sur le lien entre LI et les ordres institutionnels. En effet, la plupart des études ne se concentrent pas sur les relations entre les logiques, axées sur la pratique, et les ordres institutionnels, relevant d'une dimension davantage métathéorique (Berg Johansen et Waldorff, 2017). Pourtant, comme évoqué dans le premier chapitre de cette thèse, la distinction des LI et des ordres institutionnels apparaît essentielle. Les logiques sont guidées par les ordres dans la mesure où ces derniers constituent leur cadre de référence et permettent notamment de construire des actions et des identités à travers eux et en leur sein (Berg Johansen et Waldorff, 2017 ; Friedland et Alford, 1991 ; Thornton et al., 2012). Berg Johansen et Waldorff (2017) ont, à ce titre, posé la problématique suivante : comment les chercheurs établissent-ils des liens entre les LI et les ordres institutionnels et inversement ? Dans cet esprit, un des apports de notre recherche se situe dans la réalisation d'une typologie de LI imbriquées dans leurs ordres d'origine. Grâce à l'identification de ces logiques à travers l'analyse des pratiques organisationnelles des SDES,

et aux définitions théoriques des ordres institutionnels dans la littérature, nous avons pu établir un lien et regrouper nos logiques dans cinq des sept ordres institutionnels dressés par Thornton et al. (2012). Si l'approche des LI a déjà largement été mobilisée par différents auteurs en management du sport (Bertheussen et Solberg, 2022 ; Nite et al., 2013 ; Skirstad et Chelladurai, 2011), rares sont ceux qui ont défini les LI en lien avec les ordres institutionnels auxquels elles se réfèrent. Dans ce cadre, Gillett et Tennent (2018) font cependant office d'exception en dressant une typologie qui identifie une logique sportive se rattachant à quatre ordres institutionnels : la famille, la communauté, la profession et l'entreprise. Ainsi, notre recherche s'inscrit dans cette lignée et vient confirmer la diversité des LI identifiées et leurs ordres d'appartenance, attestant du rôle multiple des SDES au sein de la relation institutionnalisée entretenue avec le club fondateur. L'apport théorique de cette dernière étude permet également de rajouter deux ordres institutionnels à ceux déjà identifiés dans la typologie de Gillett et Tennent (2018), le Marché et l'État, au sein du secteur du sport professionnel.

L'interprétation du lien existant entre les logiques et leurs ordres a ainsi permis d'avoir une vision plus large du rôle institutionnel des SDES étudiées. Dans cette même idée, la typologie dressée s'inscrit dans la lignée de précédents travaux ayant étudié la constellation et la cohabitation de LI (Goodrick et Reay, 2011 ; Maire, 2018). À l'avenir, les résultats et les apports théoriques de cette étude et de la thèse en général, pourraient permettre d'enrichir les travaux sur l'engagement social des clubs professionnels qui mobilisent la perspective des LI.

### *1.1.2. L'architecture de recherche comme principal apport méthodologique*

Le principal apport méthodologique du travail de thèse réside dans l'élaboration d'un design qui combine une approche multi-niveaux et multi-méthodes dans la capture et l'analyse des LI. En effet, si les logiques influencent chaque niveau institutionnel allant de la société aux individus, en passant par le champ et les organisations, la plupart des chercheurs ne se positionnent qu'à un seul de ces niveaux (Battilana et Dorado, 2010 ; Glynn et Lounsbury, 2005). Pourtant, nombre d'entre eux soulignent l'importance d'une analyse à différents niveaux institutionnels, combinée à une triangulation des sources de données et l'utilisation de diverses méthodes afin de mieux saisir les LI à l'œuvre (Reay et Jones, 2016 ; Schneiberg et Clemens, 2006 ; Thornton et al., 2012). Sachant cela, ce travail de thèse a donc été l'opportunité de construire un design de recherche innovant, scindé en trois études séquencées. Celui-ci tend par ailleurs à répondre à l'appel de certains chercheurs identifiant la nécessité de dépasser les

analyses centrées sur un seul niveau d'analyse, particulièrement lorsqu'il s'agit de la RSE dans le sport professionnel (Anagnostopoulos et Shilbury, 2013). L'application de méthodes d'analyse pour capturer des LI (Reay et Jones, 2016) ne représente pas un apport en tant que tel dans la mesure où cela relève davantage de l'application méthodologique. En revanche, la combinaison de plusieurs d'entre-elles, à l'interrelation de différents niveaux de la matrice interinstitutionnelle de Thornton et al. (2012), dans un même programme de recherche d'études successives et séquencées constitue une forme d'innovation.

Ainsi, en premier lieu, notre design de recherche a permis d'explorer différents niveaux de la matrice interinstitutionnelle de Thornton et al. (2012), la société, le champ et les organisations, et s'est porté sur leur interrelation. Par exemple, la deuxième étude (Chapitre 4), analysant la reconfiguration institutionnelle de l'engagement social, se situe à l'interface de la société et du champ, là où la plupart des études du champ de l'action publique ne s'intéressent qu'au seul niveau sectoriel (Gilbert et al., 2012), organisationnel (Bourbousson, 2022 ; Harimino et al., 2018 ; Stadge et Barth, 2022) ou inter-organisationnel (Barbier, 2024). Dans ce cadre, nous avons opté pour le modèle du « *pattern matching* » (Reay et Jones, 2016), afin de faire correspondre les deux dispositifs étudiés, les MIG et les SDES, à une combinaison de LI qui leur est propre. Cette méthode a donc permis *in fine* d'analyser la dynamique des logiques à l'œuvre, puis de souligner les failles de ces deux dispositifs en matière d'action publique dont la cohérence en matière d'engagement social est questionnée.

Dans cette même idée, la dernière étude de la thèse sur travaux (Chapitre 5) s'inscrit également à l'interrelation de deux niveaux institutionnels : le champ et les organisations. Celle-ci vise à analyser le rôle des SDES du sport professionnel français par l'intermédiaire d'études de cas. De plus, pour y parvenir, nous avons cette fois privilégié le modèle du « *pattern inducing* » (Reay et Jones, 2016). À travers ce processus d'analyse interprétativiste, l'objectif était de multiplier les entretiens et les données issues de sources secondaires afin de capturer les logiques à l'œuvre *via* une approche ascendante inductive. Toutefois, la question de l'identification et de la capture de logiques fait encore débat. Dans ce cadre, Reay et Jones (2016, p. 442) notent le fait que « *différents auteurs révèlent et interprètent les LI de diverses manières, et malgré le grand nombre d'études sur les logiques, il y a très peu de discussions sur la façon dont elles peuvent être identifiées, décrites et mesurées* ». Pourtant, l'interrelation entre les significations et les pratiques semblent être au cœur de la conceptualisation des LI (Friedland et Alford, 1991 ; Lounsbury et al., 2021 ; Thornton et al., 2012). Néanmoins, pour

chaque analyse empirique, les LI sont appliquées en suivant des idéaux types identifiés dans la littérature classique ou en en définissant de nouvelles, davantage idiosyncrasiques, et relatives à un contexte de recherche spécifique (Cai et Mountford, 2022 ; Reay et Jones, 2016). Pour pallier ce risque, nous nous sommes efforcés de traduire les pratiques organisationnelles des SDES à partir du discours des acteurs interrogés, en les confrontant aux données secondaires récoltées. Ces éléments ont par la suite fait l'objet d'un codage ouvert dans l'optique de découper ce corpus de données en catégories et de constituer un modèle interprétant les pratiques organisationnelles des SDES. Pour nous aider dans ce procédé, nous nous sommes inspirés de la technique du diagramme de Gioia (Gioia, 2021 ; Gioia et al., 2013). Celle-ci a permis de transformer le codage en thèmes résumant les pratiques organisationnelles observées au sein des SDES, et *in fine* de capturer de manière inductive les LI à l'œuvre, grâce à la combinaison de ces procédés méthodologiques. L'utilisation de cette méthode a permis de dévoiler une multitude de logiques au sein de la relation institutionnalisée entretenue dans le couple club-SDES. Cette typologie de LI permet de mettre en avant une constellation de logiques et d'ordres institutionnels auxquelles elles se réfèrent (Goodrick et Reay, 2011), inscrivant nos résultats dans la lignée des travaux sur les LI multiples (Maire, 2018 ; Wu et al., 2023). Si ces dernières ont régulièrement été appréhendées sous l'angle de la concurrence et du conflit, dominant largement à ce jour la littérature et laissant régulièrement planer l'idée d'une incompatibilité entre les logiques (Dunn et Jones, 2010 ; Glynn, 2000 ; Goodrick et Reay, 2011 ; Greenwood et al., 2011 ; Pache et Santos, 2010 ; Reay et Hinings, 2005 ; Thornton, 2002), nous nous rapprochons davantage des quelques auteurs nourrissant l'idée d'une potentielle cohabitation (Greenwood et al., 2011 ; Maire, 2018 ; Marquis et Lounsbury, 2007 ; Reay et Hinings, 2005).

Toujours est-il que la multiplication des niveaux d'analyse a permis d'accroître la compréhension du phénomène de création des SDES, sans se cantonner à l'étude de ces structures à un seul niveau institutionnel. De plus, la mobilisation de différentes méthodes d'analyse a été déterminante d'une part dans l'identification des logiques à un niveau macro (Chapitre 4) et, d'autre part, à leur capture à un niveau davantage méso (Chapitre 5). Ces éléments constituent donc l'apport méthodologique principal, lequel offre un design de recherche innovant dans la capture des LI, multi-niveaux et multi-méthodes, potentiellement adaptable à d'autres recherches dans différents secteurs d'activités.

## 1.2. Contributions managériales : éclairer le rôle des SDES dans le sport professionnel français

### 1.2.1. Un pouvoir communicationnel au service de la légitimité

Les organisations sont souvent qualifiées de « boîte noire » (Greenwood et al., 2014 ; Zilber, 2013). Cette métaphore signifie que leur fonctionnement interne est souvent occulte ou inaccessible, faisant des LI une approche d'intérêt pour comprendre les mécanismes qui donnent du sens aux pratiques organisationnelles. Les SDES sont certes juridiquement indépendantes des clubs. Néanmoins, comme exposé au cours de cette thèse, le couple club-SDES ne constitue qu'une seule et même unité organisationnelle où se noue une relation institutionnalisée caractérisée par l'hybridité de l'engagement social entre ces deux organisations<sup>59</sup> (Anagnostopoulos et al., 2024 ; Boucher et al., 2021, 2025). Dans ce cadre, la multiplication des SDES rend complexe la compréhension de la stratégie d'engagement social des clubs professionnels. Ces éléments justifient l'intérêt porté tout au long de cette thèse aux SDES et à leurs fonctionnements en relation avec les clubs.

En tentant d'aller plus loin dans la discussion et les implications managériales sous-jacentes, la recherche exploratoire menée dans la première étude (Chapitre 3) permet d'appréhender les SDES comme des outils de légitimation des clubs au travers de l'engagement social. Au même titre que Laufer (2008) allie la légitimité au discours des acteurs et à la communication, l'étude des SDES révèle également le caractère hautement symbolique et communicationnel de ces outils, particulièrement dans le cas de la fondation d'entreprise. En effet, cette forme juridique bénéficie d'un rayonnement plus prononcé, notamment grâce à la présence sur la scène médiatique de grandes structures au sein du sport (Fondation Décathlon, Fondation Française des Jeux, Fondation du Sport Français), mais également hors de ce secteur (Fondation Total, Fondation Louis Vuitton...). Dans la mesure où il est interdit à toute autre forme juridique d'utiliser la dénomination « fondation »<sup>60</sup>, ce constat explique l'ambiguïté entretenue dans l'appellation de certaines SDES dans le sport comme le Fondation du football, jouant sur le rôle communicationnel de la fondation<sup>61</sup>. Cette dimension peut aussi s'expliquer en partie par

---

<sup>59</sup> En réalité, il y en a même trois considérant qu'en France un club professionnel est constitué la plupart du temps par une association support et une société commerciale pour gérer la partie professionnelle du club.

<sup>60</sup> Article 20 de la loi n°87-571 du 23 juillet 1987 sur le développement du mécénat.

<sup>61</sup> D'autres organisations peuvent jouer sur cette ambiguïté, c'est le cas du Fondation pour le mécénat sportif qui est constitué sous la forme associative.

la récence du fonds de dotation, institutionnalisé dans le droit français en 2008<sup>62</sup>, dans le paysage des organisations à but non lucratif, tandis que le statut de fondation d'entreprise existe depuis 1987<sup>63</sup>.

Outre le choix de la forme juridique, il n'est pas rare que l'engagement social, et par extension le pilotage des SDES, soit confié à des collaborateurs issus du département « communication » des clubs. Cela avait été le cas pour la LFP lors de la création du service RSE, faisant suite à l'annonce du plan stratégique 2017-2022 évoqué en introduction de cette thèse, qui a immédiatement été placé sous l'égide de la direction communication de la Ligue. Le pouvoir hautement communicationnel des SDES se révèle également par l'intermédiaire de leur image de marque. En effet, la quasi-totalité de ces structures empruntent des éléments visuels du logo et/ou la dénomination du club dans leur identité de marque. Seul le Paris Saint-Germain, illustré dans l'étude de cas de la troisième étude (Chapitre 5), a, à un moment donné, fait office d'exception en choisissant de s'affranchir du logo et du nom du club dans la refonte de la marque de sa fondation et de son fonds de dotation. Leurs SDES ont ainsi successivement été regroupées sous l'entité unique « Fondation du Paris-Saint Germain » puis « Paris Saint-Germain - Les enfants d'abord » en 2019, pour ne finalement garder que « Les enfants d'abord » par la suite. Cependant, cette nouvelle signature s'affranchissant des codes visuels du club fondateur n'a pas eu le succès escompté. Ce constat a provoqué un revirement stratégique marketing de la direction, accéléré par l'arrivée de Fabien Allègre, Directeur de la marque du PSG, à la tête aujourd'hui de la fondation et du fonds de dotation. Désormais, les SDES dotation du Paris Saint-Germain sont rassemblées depuis la fin de l'année 2023 sous l'entité unique « PSG for Communities ».

Les pratiques citoyennes permettant de restaurer la légitimité des clubs ne constituent pas une nouveauté (Durand et Bayle, 2004). D'ailleurs, une partie des résultats obtenus dans la deuxième étude de cette thèse (Chapitre 4) remet en cause la légitimité de ces SDES, et par extension celle des clubs, comme seuls décideurs des thématiques d'intérêt général à investir. Néanmoins, la multiplication des fondations d'entreprises et des fonds de dotation dans le sport professionnel français s'inscrit dans le cadre de nouvelles formes explicites d'engagement, à haut potentiel symbolique et communicationnel (Boucher et al., 2021, 2025 ; François et Boucher, 2018 ; François et al., 2019). Cette dimension est déterminante dans la mesure où

---

<sup>62</sup> Article 140 de la loi n°2008-776 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie.

<sup>63</sup> Article 19 de la loi N°87-571 du 23 juillet 1987 sur le développement du mécénat.

pour développer leur stratégie sociétale, les SDES doivent capter différentes ressources. Dans ce cadre, la capacité d'attraction du sport professionnel, à travers la renommée des clubs, de ses athlètes, des performances sportives... constitue un atout non négligeable afin de bénéficier de la générosité du public auprès de sponsors ou de supporters afin de soutenir des causes ou de créer leurs propres initiatives d'engagement social. La recherche exploratoire de la première étude (Chapitre 3) discute la capacité particulière des clubs à engager leurs partenaires sur des sujets sociétaux, témoignant de la puissance de mise en lumière et de relais de causes sociales des SDES. En outre, les études de cas effectuées au cours de la troisième étude (Chapitre 5) ont notamment pu montrer que de nombreuses SDES créées par des clubs, à l'instar de ceux de l'Olympique de Marseille, du Paris Saint-Germain, du Toulouse Football Club ou encore du Montpellier Hérault Rugby, organisent des levées de fonds autour d'événements à forte dimension communicationnelle comme les dîners de gala pour financer leurs activités. Dans d'autres cas, à l'instar du Rouen Hockey Élite 76, certains clubs font régulièrement appel à la générosité du public, par l'intermédiaire notamment de ventes aux enchères de biens du club (maillots, produits dérivés, objets collector...), afin de créer des programmes ou soutenir des causes sociales.

### *1.2.2. La structuration d'un engagement à l'efficacité relative ?*

Le panorama des SDES créées par les clubs de football professionnel de la première étude (Chapitre 3) a permis de discuter ces nouvelles formes d'engagement comme un marqueur d'efficacité, et ce à plusieurs égards. Tout d'abord, les déterminants de la création des fondations d'entreprise et des fonds de dotation traduisent la volonté de structurer et de développer un engagement social déjà présent mais pratiqué de manière diffuse. Cette dimension s'inscrit dans la lignée des travaux de la philanthropie stratégique (Frumkin et al., 2020) et révèle la volonté d'être impactant auprès des causes soutenues autrefois éparses, et rentrant désormais dans une stratégie sociétale structurée. Cette efficacité s'illustre également dans le choix des clubs quant à la forme juridique des SDES usitée et à leur potentielle combinaison. Certains clubs de notre échantillon, exclusivement dans le football, cumulent une fondation d'entreprise et un fonds de dotation. Ce faisant, ils peuvent bénéficier de la capacité juridique, du pouvoir symbolique et communicationnel de la fondation d'entreprise, tout en bénéficiant de dons privés dans le cadre d'un appel à la générosité publique que permet le fonds de dotation.

Toutefois, cette efficacité reste relative tant la question de l'évaluation des SDES reste en suspens. Du point de vue du management public, l'évaluation constitue en effet un préalable à l'efficacité qui joue le rôle de garant de la légitimité des aides publiques accordées à ces structures. En effet, les SDES bénéficient d'aides publiques sous forme de subventions et/ou d'aides publiques indirectes dans le cadre du mécénat. Elles doivent ainsi émettre un rapport d'activités ainsi qu'un rapport financier à déposer en préfecture pour justifier la conformité de leurs actions en matière d'intérêt général. Cette exigence est d'autant plus importante que, dans le même temps, les clubs parents de SDES, continuent de percevoir des subventions en contrepartie de la réalisation des MIG et doivent également rendre compte des actions effectuées grâce à ce financement auprès des collectivités territoriales. Pourtant, si la Cour des Comptes (2009) pointait déjà du doigt l'absence ou la faible évaluation des actions effectuées au titre des MIG, celle des initiatives portées par les SDES reste tout aussi sommaire. Certains clubs font office d'exception en la matière, dont le Paris Saint-Germain qui fait régulièrement appel à des cabinets d'impact pour l'évaluation de son activité. Cependant, cette démarche représente un coût non négligeable pour les clubs et leurs SDES. Si la question du contrôle est une problématique, celle de l'évaluation l'est donc tout autant pour les clubs et leurs SDES tant dans sa conception, en raison de la méconnaissance des outils permettant l'évaluation, que dans sa mise en œuvre eu égard notamment au manque de ressources, tant humaines que financières. Celle-ci reste par conséquent souvent à un stade embryonnaire prenant la forme de rapports d'activités des actions menées à déposer aux autorités publiques compétentes à la fin de chaque exercice comme l'exige la loi.

D'autre part, la question du contrôle de la part des pouvoirs publics représente également une interrogation, notamment lorsqu'il s'agit de financement public (Gibert, 2010). Si cette dimension a déjà fait l'objet de nombreux débats quant aux subventions versées au club au titre des MIG (Cour des Comptes, 2009), les difficultés identifiées relatives aux contrôles, et aux moyens mis en œuvre pour contrôler, perdurent dans le cas des SDES. Les ressources financières dont elles bénéficient sont éligibles à des réductions d'impôts accordées aux donateurs des SDES grâce au cadre fiscal du mécénat engageant les finances publiques. Pour justifier de ces aides publiques indirectes, les fondations d'entreprise et les fonds de dotation doivent rendre compte de leurs activités aux administrations publiques dont elles dépendent (les préfectures) par l'intermédiaire de rapports. Cependant, le rapport de la Cour des Comptes relatif au soutien public au mécénat d'entreprise, dénonçait, en 2018, un manquement de l'État à son rôle de contrôle quant à la dépense fiscale relative au mécénat. Celui-ci préconisait ainsi

l'élaboration de nouvelles politiques publiques afin d'améliorer le processus d'évaluation des aides octroyées (Cour des Comptes, 2018). Il est alors permis de questionner les moyens dont disposent les acteurs publics afin de contrôler et de s'assurer de la bonne utilisation du financement attribué au sport professionnel français. La multiplication des SDES a, en effet, complexifié le secteur et, par la même occasion, a accru les défis posés aux acteurs publics en charge du contrôle de l'usage de fonds publics.

### 1.3. Des réflexions comme début de préconisations managériales

#### 1.3.1. *L'essor des SDES : un argument pour une rénovation du financement public du sport*

La forte appropriation des SDES par les clubs conduit désormais à une juxtaposition de deux dispositifs d'engagement social possédant leur propre combinaison de logiques. Les structures dédiées continuent à se diffuser progressivement dans le secteur tandis que les MIG restent, malgré les nombreuses failles identifiées, un cadre en vigueur. Ce contexte accentue ainsi les interrogations existantes en matière de financement de la puissance publique en faveur du sport professionnel. Ainsi, la gestion de ces dispositifs, leur contrôle mais également les ressources dont la sphère publique dispose pour venir les évaluer sont questionnés :

*« On a toujours des élus qui se gargarisent de dire « rien n'est fait, c'est du grand n'importe quoi, il faut limiter le système ou alors encore renforcer les sanctions et les contrôles ». Appliquons déjà ce qui existe et puis ce sera déjà pas mal ! Ça veut dire qu'il faut mettre des moyens humains en face ! Quand vous avez une personne par préfecture départementale, qui gère les associations les fondations et les fonds de dotation, elles font ce qu'elles peuvent. On ne peut pas leur demander d'être au taquet et de dire sous les 15 jours de la date de dépôt « tel fonds de dotation n'a pas rempli ses missions, on va les mettre en demeure ». Ce n'est pas possible. »*

(Avocat spécialisé sur le sport, les SDES et l'ESS, 27/05/2021<sup>64</sup>).

Plusieurs pistes de réflexion s'offrent pour pallier ces risques. L'une d'entre elles réside dans l'élaboration d'une évaluation coconstruite entre le club professionnel et la ou les SDES créées ainsi que l'acteur public de contrôle. Dans cette démarche, la sphère publique, en tant que

---

<sup>64</sup> Extrait de propos recueillis le 27 mai 2021 dans le cadre de la deuxième étude (Chapitre 4) portant sur la reconfiguration institutionnelle de l'engagement social au sein du sport professionnel français.

financeur, représente un commanditaire dressant une liste de d'indicateurs d'évaluation dont il a besoin pour s'assurer de la conformité de sa politique publique, que ce soit dans le cadre des MIG ou du dispositif des SDES. De l'autre côté, les clubs professionnels et leurs structures dédiées peuvent, eux aussi, mettre en avant les critères d'évaluation qui leur semblent pertinents en fonction de leurs problématiques et de celles rencontrées sur le terrain lors des actions effectuées et des causes soutenues. La co-construction d'indicateurs d'évaluation à travers une démarche multi parties prenantes permettrait à la sphère publique de contrôler l'activité effectuée par les clubs et les SDES tout en s'assurant de la bonne utilisation du financement octroyé. De plus, elle s'assurerait de ne pas imposer un cahier des charges trop lourd aux clubs professionnels et à leurs SDES qui ne prendrait pas nécessairement en compte le caractère hétérogène, hybride et multidimensionnelle de ces organisations et la mission d'intérêt général poursuivie.

*« Je pense qu'il faut que les choses soient très claires pour éviter toutes suspicions d'une aide déguisée sur lesquelles nous ne sommes pas crédibles. Quand je dis « nous », c'est collectivement. Aussi bien les clubs que les collectivités, quelles qu'elles soient [...] c'est une question de confiance aussi entre la collectivité et le club professionnel. Tout ça peut se travailler de façon intelligente entre les différents partenaires. »*

(Sénateur, 13/05/2021<sup>65</sup>).

À titre d'exemple, sans pour le moment intégrer une démarche multi parties prenantes, une des métropoles enquêtées à travers l'entretien avec son vice-Président en charge des sports, a entrepris une démarche d'évaluation du dispositif des MIG pour les clubs professionnels dont elle a la charge. À ce titre, l' élu en charge des sports a imaginé un document commun à l'ensemble des cinq clubs afin de pouvoir rendre compte des actions sociales effectuées et de pouvoir les comparer au regard des subventions octroyées. L'esprit de comparaison ne nous semble pas adapté à ce genre de dispositif, compte tenu du caractère hétérogène des clubs mais aussi des pratiques d'engagement social qui doivent répondre d'une philosophie volontariste et non d'un esprit compétitif et/ou contraignant. Toutefois, cette initiative a le mérite d'établir une première méthode d'évaluation qui pourrait servir à l'avenir de base de discussion avec les

---

<sup>65</sup> Extrait de propos recueillis le 13 mai 2021 dans le cadre de la deuxième étude (Chapitre 4) portant sur la reconfiguration institutionnelle de l'engagement social au sein du sport professionnel français.

clubs et/ou de leurs SDES pour s'assurer du financement public attribué dans le cadre de l'engagement social.

*« J'essaye de mettre en place un document unique à l'échelle de la Métropole, parce que chaque club y va de sa présentation, de ses logos, de ses slides plus jolies les unes que les autres, ce qui fait que ça crée la confusion. On ne peut strictement rien comparer entre le hockey, le rugby, le basket, le foot puisque chacun fait son document, sa présentation, ses chiffres, ses années, ses saisons. J'ai arrêté ça. Aujourd'hui, tous les clubs professionnels ont un format identique dans lequel ils doivent remplir les cases. On va pouvoir les comparer entre eux, c'est le premier élément. Je souhaite amener les clubs professionnels à avoir des valorisations qui se ressemblent. »*

(Vice-Président de Métropole en charge des Sports, 20/05/2021<sup>66</sup>).

*« Établissons des subventions sur des bases objectives. Faisons des dossiers qui soient les mêmes pour l'ensemble des clubs et ensuite il faut qu'il y ait un bilan de « comment l'argent public a été utilisé ? Comment le club s'est développé ? Est-ce que la section féminine a été développée comme cela était prévu dans le conventionnement ? Est-ce que le club a joué un rôle dans le tissu social ? ». Je trouve que l'on peut demander à un club professionnel de jouer un rôle d'intérêt général, lui demander des comptes à partir du moment où on a joué le jeu avec lui. Quand on a donné l'argent public on a été clair sur les objectifs. »*

(Députée et ex-Ministre des Sports, 07/04/2021<sup>67</sup>).

Dans une autre idée, le contrôle de l'engagement social, et notamment de l'activité des SDES, pourrait aussi éventuellement s'affranchir de la sphère publique et provenir des acteurs du monde du sport. C'est le cas en hockey sur glace où la Fédération Française de Hockey sur Glace (FFHG) demande régulièrement les rapports et les comptes des SDES des clubs professionnels dont elle a la charge. La récente affaire des Scorpions de Mulhouse en est l'exemple même. Lors de l'audience du 26 août 2020, la commission fédérale a statué sur une mesure d'encadrement accompagnant la validation de la participation du club à la compétition

---

<sup>66</sup> Extrait de propos recueillis le 20 mai 2021 dans le cadre de la deuxième étude (Chapitre 4) portant sur la reconfiguration institutionnelle de l'engagement social au sein du sport professionnel français.

<sup>67</sup> Extrait de propos recueillis le 07 avril 2021 dans le cadre de la deuxième étude (Chapitre 4) portant sur la reconfiguration institutionnelle de l'engagement social au sein du sport professionnel français.

de Synerglaçe Ligue Magnus organisée par la FFHG. Outre une sanction sportive symbolisée par un retrait de 3 points pour non-respect des objectifs financiers, la FFHG s'est interrogée, d'une part, sur les finances du fonds de dotation, qui semblait représenter un risque important pour le club mettant en péril la continuité d'exploitation et, d'autre part, sur les mouvements financiers entre les deux structures. Dans ce cadre, la commission fédérale a attiré l'attention du club sur le fait que les mouvements financiers étaient, en grande partie, justifiés par la prise en charge de frais liés à l'équipe U20 du club, rattachée à l'association sportive, provoquant des interrogations sur la totale conformité de cette opération avec les statuts du fonds de dotation. Si les conclusions précisent bien que la situation n'est pas à elle seule de nature à mettre en péril la pérennité des Scorpions de Mulhouse, la commission a rappelé que le fonds de dotation devra faire l'objet d'un contrôle approfondi par la commission nationale de suivi et de contrôle de gestion afin de garantir qu'aucun élément ne pourra remettre en cause l'équité sportive, ni constituer une infraction légale ou réglementaire<sup>68</sup>. Toutefois, le contrôle de la FFHG a suscité l'intérêt de la section financière de la police judiciaire deux années plus tard. La justice a soupçonné le club de malversations financières dans la mesure où son fonds de dotation, gérant l'école de hockey, aurait indûment permis le financement de l'activité professionnelle<sup>69</sup>. Cette situation a conduit à la liquidation judiciaire des Scorpions de Mulhouse, déjà en redressement avec une cessation de paiement actée au 31 décembre 2022, et une relégation sportive au niveau amateur en 3ème division<sup>70</sup>.

Outre les instances sportives, d'autres acteurs, qu'ils soient issus du secteur du sport ou non, dont l'expertise porte sur l'engagement social pourraient avoir la charge de l'évaluation de ces activités<sup>71</sup>. En tant qu'expertes, ces organisations pourraient accompagner les clubs et leurs SDES afin de définir leurs propres indicateurs d'évaluation, en définissant un système de labellisation ou de mesure d'impact. À ce sujet l'Avise (2007, p. 5), agence spécialisée dans l'accompagnement des organisations de l'ESS, affirme que les acteurs du monde associatif « *ne doivent pas attendre que les pouvoirs publics définissent seuls les critères de mesure : ils doivent anticiper et définir leurs propres critères d'évaluation* ». L'objectif à terme serait

---

<sup>68</sup> Source : publication des extraits de décisions de la Commission Fédérale d'Appel de la FFHG à l'audience du 26 août 2020.

<sup>69</sup> Source : <https://www.francebleu.fr/infos/faits-divers-justice/hockey-sur-glace-les-scorpions-de-mulhouse-dans-le-viseur-de-la-justice-5024924>.

<sup>70</sup> Source : <https://www.francebleu.fr/sports/tous-les-sports/hockey-sur-glace-le-club-les-scorpions-de-mulhouse-est-officiellement-liquide-2490320>.

<sup>71</sup> Cela pourrait être éventuellement le cas du Fondation pour le mécénat sportif dans la mesure où cette association regroupe en son sein différents clubs ayant fait le choix de se doter d'une SDES pour échanger autour des pratiques sociétales dans le sport.

d'éviter que le processus d'évaluation ne soit vu qu'à travers un contrôle externe, mais qu'il rentre également dans une logique volontaire de réflexivité. L'évaluation dans ce cadre peut être utilisée à des fins promotionnelles de l'activité sociale, ou de développement, et non vécue comme une contrainte à laquelle il faut répondre (Arvidson et Lyon, 2014).

*« Peut-être que ce sera le rôle du Fondation de mettre en place un cadre d'évaluation. La mesure d'impact c'est vrai que c'est quelque chose de très important. Je ne pense pas qu'elle doit être étatisée. C'est compliqué, comme je le disais, il faut toujours avoir des spécificités locales à prendre en considération. C'est peut-être au secteur de s'approprier cela. À un moment donné, je pense qu'il ne faut pas toujours trop attendre du législateur ou de l'exécutif. Ça pourrait être le secteur sportif professionnel qui veut ancrer, développer ses activités d'intérêt général, et de se dire « on va mettre en place un cahier des charges ». »*

(Avocat spécialisé sur le sport, les SDES et l'ESS, 27/05/2021<sup>72</sup>).

Afin d'apporter des éléments de réponse à ces difficultés, tant sur le contrôle que sur le financement de l'engagement social, une proposition de loi avait été présentée en 2014<sup>73</sup>. Un des titres de la proposition prévoyait de réformer le cadre du financement public pour les sociétés sportives dont le montant des droits d'exploitation audiovisuelle dépassait les 10 millions d'euros. À ce titre, elle posait également l'obligation pour les clubs de créer une fondation d'entreprise ou un fonds de dotation sur lesquels les subventions anciennement octroyées au titre des MIG auraient été fléchées<sup>74</sup>.

*« Depuis quelques années, je milite sur le fait qu'on doit revoir la participation notamment des collectivités en direction des sports professionnels qui bénéficient de droits TV et de partenariats importants qui ne devraient plus bénéficier du soutien des collectivités locales. Ça ne les empêche pas d'avoir un partenariat avec les collectivités locales sur des missions qui pourrait être mises en place en collaboration dans l'intérêt général auprès des clubs, des écoles... Je suis conscient*

---

<sup>72</sup> Voir note de bas de page numéro 64.

<sup>73</sup> Proposition de loi n°711 visant à rénover les rapports entre les collectivités territoriales et les clubs professionnels et à moderniser le modèle économique du sport professionnel enregistrée à la Présidence du Sénat le 9 juillet 2014.

<sup>74</sup> Comme précisé dans l'article du chapitre 4, il était prévu dans ce cadre un assouplissement des contraintes juridiques liées à la forme du fonds de dotation permettant de déroger à l'interdiction de versement de subventions publiques.

*que certains clubs du sport professionnel aujourd'hui ne pourraient pas survivre sans l'aide des collectivités comme le basketball, le handball ou le volley-ball, masculin comme féminin bien sûr. Si les collectivités ne sont pas présentes, ils seraient en grande difficulté »*

(Sénateur, 13/05/2021<sup>75</sup>).

Une dizaine d'années plus tard, cette proposition de loi demeure plus que jamais d'actualité. Le fléchage des subventions publiques des MIG vers les SDES paraît cohérent. Elle permettrait d'éliminer le risque d'un potentiel double financement public de l'engagement social, pour les mêmes causes d'intérêt général. Néanmoins, cette mesure doit nécessairement s'accompagner d'un contrôle effectif des pouvoirs publics et non d'un simple archivage des rapports potentiellement recueillis, comme cela semble être le cas actuellement. Cette dimension reste aujourd'hui une difficulté, due au manque de ressources humaines et de compétences spécifiques sur ces sujets dans les préfectures et dans les collectivités comme évoqué précédemment. Cette proposition n'appelle pas forcément à l'abandon pure et simple du dispositif des MIG, mais amène à s'interroger sur sa pertinence dans le cas de certains clubs, les plus professionnalisés, qui peuvent s'en affranchir. Cependant, au regard de la diffusion et de l'appropriation des SDES au sein du sport professionnel, il est intéressant de requestionner la légitimité de ces sociétés à porter les causes d'intérêt général *via* les MIG :

*« On voit bien que l'architecture se complexifie, peut-être serait-il intéressant de se questionner sur ce point-là ? Est-ce que les sociétés sportives ont toujours cette vocation à recevoir des subventions ? Généralement, elles « sous-traitent » ces activités d'intérêt général par l'association soit de plus en plus ce sont les fonds de dotation. Je pense que le dispositif est daté et qu'il faudrait peut-être le requestionner [...] Je ne vois pas trop l'intérêt que les sociétés aient à encore porter ces activités-là. »*

(Avocat spécialisé sur le sport, les SDES et l'ESS, 27/05/2021<sup>76</sup>).

*« Le dispositif des MIG est toujours d'actualité ! Il peut toujours aussi être déclenché pour une partie des sportifs, et il faut le faire, parce qu'encore une fois, les sportifs de haut niveau et les sportifs professionnels, ne sont pas tous à la même*

---

<sup>75</sup> Voir note de bas de page numéro 65.

<sup>76</sup> Voir note de bas de page numéro 64.

*enseigne, en termes de revenus, de reconnaissance. Il est important de pouvoir continuer à permettre à des sportifs d'avoir cette reconnaissance des collectivités par des actions d'intérêt général. Ça leur permet aussi de faire la promotion du sport mais aussi de toutes les valeurs qui sont autour, ce qui n'est pas le cas de tous les sportifs professionnels »*

(Sénateur, 13/05/2021<sup>77</sup>).

Enfin, peut-être serait-il pertinent de revoir la capacité juridique du fonds de dotation, notamment quant aux ressources financières auxquelles cette forme peut prétendre. Pourquoi ne pas accorder de subventions au fonds de dotation ? La proposition de loi précédemment exposée prévoyait dans ses titres une dérogation à ce sujet. Cet outil est aujourd'hui privilégié par les clubs en matière d'engagement social eu égard à sa simplicité de création, de gestion et sa capacité d'attirer des fonds privés. Il est aujourd'hui approprié à une diversité d'entités évoluant dans différents secteurs, telles que les associations, les entreprises mais aussi les particuliers. La présence d'une multitude de formes juridiques dans le droit français possédant chacune leur spécificité singulière, complexifie grandement l'écosystème, les schémas de financement, la dimension administrative et, par conséquent, le contrôle de ces structures. C'est notamment le cas de certains clubs professionnels, exclusivement issus du football qui, pour bénéficier des avantages des deux formes juridiques, ont décidé de créer une fondation d'entreprise et un fonds de dotation. Requestionner le cadre de certaines formes juridiques et leurs avantages, notamment de celles qui se diffusent le plus à l'instar du fonds de dotation, pourrait permettre de simplifier de nombreuses démarches et notamment celle du contrôle.

### *1.3.2. Une segmentation comme solution à la forte dépendance du couple club-SDES ?*

Certains auteurs, à l'instar de Skelcher et Smith (2015), ont étudié l'hybridité au sein des organisations à but non lucratif en dressant des catégories de modèles hybrides basés sur des combinaisons particulières de LI. L'un d'entre eux semble correspondre au cas rencontré dans le couple club-SDES au sein du sport professionnel français : le modèle « ségrégué » (Skelcher et Smith, 2015). Autrement appelé « hybridation organique » (Billis 2010, p. 61), ce modèle compartimente les fonctions liées à différentes logiques qui se confrontent au sein d'une organisation dans des entités distinctes mais associées. Grâce à ce modèle, l'organisation qui

---

<sup>77</sup> Voir note de bas de page numéro 65.

est susceptible de faire face à des tensions entre logiques peut gérer ce conflit en les compartimentant grâce à un processus de segmentation.

Dans cadre, il est possible d'entrevoir des similitudes avec le schéma de l'externalisation des pratiques d'engagement social entrepris par les clubs à travers la création de structures indépendantes. En théorie, la logique sociale serait entièrement dédiée à la SDES, tandis que les autres davantage liées à l'activité sportive ou commerciale resteraient au sein du club. Cependant, en pratique, les résultats émanant de la première et deuxième étude (Chapitre 3 et 4) montrent bien que la stratégie sociétale reste portée par le club *via* les MIG mais aussi par l'intermédiaire des SDES qu'ils ont créés, provoquant une juxtaposition des dispositifs d'engagement social dans le secteur. *A fortiori*, l'hybridation de l'engagement social au sein de l'unité organisationnelle se caractérise par une gouvernance et des ressources communes et des actions en interrelation. Ainsi, bien que ces deux entités soient juridiquement distinctes, la segmentation n'est qu'en partie caractérisée. Ce contexte s'explique par l'interdépendance entretenue entre le club et sa SDES, qui peut soulever certaines interrogations, mais aussi des risques, comme en témoigne l'affaire des Scorpions de Mulhouse exposée précédemment.

En cela, la proposition de la loi Savin permettrait d'aller dans le sens de ce modèle segmenté. Par exemple, en prévoyant l'obligation de créer une fondation d'entreprise ou un fonds de dotation pour continuer de percevoir le financement public octroyés au titre des MIG, la logique sociale serait totalement dédiée aux SDES et n'incomberait plus au club. La clarification de ce contexte pourrait également être bénéfique aux structures dédiées. En effet, Kolyperas et al. (2016) jugent que la dépendance des SDES à leur club fondateur constitue un frein au développement du réseau, de ses ressources humaines, mais également aux programmes portés et à ses sources de financement. Elle peut aussi entraîner des tensions et des contraintes institutionnelles entre les deux entités (Kolyperas et al., 2016). En effet, si les organisations à but non lucratif n'existent qu'exclusivement pour soutenir et/ou réaliser des projets d'intérêt général (Hansmann, 1980), les SDES peuvent souffrir de considérations désobligeantes, en étant reléguées au statut de simples vecteurs de relations publiques pour les entreprises fondatrices.

*« Je pense que pendant longtemps la fondation a été victime d'un déficit de notoriété total, on était même assez sous-estimé dans le club, je l'ai vraiment vécu et ressenti comme cela. C'était difficile de se faire entendre auprès de la direction,*

*on avait très peu de ressources, on noyait au milieu de l'actualité sportive. C'était très difficile de faire sa place. J'ai l'impression qu'aujourd'hui ça progresse vraiment. C'était quand même encore compliqué, mais là je crois que depuis deux ans, il y a une nouvelle dynamique, même en interne les collaborateurs sont super sensibles à l'action de la fondation, il y a énormément de demande de bénévolat sur nos actions. Je le vois aussi sur les réseaux de la fondation, toutes les plateformes de communication, on est de plus en plus suivi, relayé par le club. Je crois que c'est la responsabilité, vous le savez mieux que moi, de toutes les grandes organisations et grands clubs sportifs aujourd'hui d'être présents et engagés aussi auprès des communautés en difficultés. On a peut-être plus de poids, de résonance, on nous écoute plus, on nous porte plus de crédits. Après il y a encore du chemin à faire, je le vois justement lorsque nous sommes en train de chercher des fonds, des partenariats ou des collaborations avec des marques, c'est quand même difficile encore. Mais bon voilà, je pense qu'on est tout de même plutôt bien perçu, c'est quand même très positif comme message. »*

(Responsable partenariats et communications PSG For Communities, 08/02/24<sup>78</sup>).

De plus, l'intérêt d'une diversification des ressources apparaît nécessaire pour les SDES. Dans le contexte du football anglo-saxon, la dépendance à l'égard de certains financements comme les subventions publiques ou ceux venant des clubs directement a été scrutée attentivement. C'est ainsi que certains modèles ont été présentés avantageusement comme ceux des *community sports trusts* associés aux clubs de Premier League et de Football League décrit comme des structures indépendantes sur un plan financier et autonome sur un plan organisationnel (Bingham et Walters, 2013 ; Walters, 2009). Ce type de modèle pourrait permettre d'atténuer la dépendance de la structure sociale envers le club fondateur dont la proximité excessive peut mettre en péril l'indépendance de la SDES en transformant une relation dite de « confiance » en relation de « pouvoir » (Kolyperas et al., 2016 ; Westhues et Einwiller, 2006). Ce contexte expose en effet la SDES à une instrumentalisation accrue vis-à-vis du club fondateur qui peut l'exploiter à des fins commerciales (Westhues et Einwiller, 2006).

Pour éviter ces risques, le modèle français gagnerait probablement donc à s'inspirer des *community sports trusts* anglo-saxons. En effet, les clubs de Premier League ont historiquement

---

<sup>78</sup> Extrait de propos recueillis le 08 février 2024 dans le cadre de la troisième étude (Chapitre 5) visant à analyser les logiques à l'œuvre dans la relations institutionnelle club-SDES.

réalisé leurs pratiques de RSE au travers de « *community departments* » (tirées de l'initiative « Football in the Community »), afin de reconnecter les clubs et leurs communautés locales (Mellor, 2008). S'étendant peu à peu à l'ensemble des clubs de football professionnels britanniques (Walters, 2009 ; Watson, 2000), ce type d'initiatives constituait l'un des moyens pour les clubs de répondre à leur RSE. Toutefois, le rapport de Brown et al. (2006) a questionné les relations entretenues par les clubs et leurs communautés marquées par l'absence de séparation entre les pratiques commerciales et sociales exercées par les clubs. Ainsi, pour endiguer ce problème, une des recommandations visait à réaliser ces initiatives, non plus par l'intermédiaire d'un département interne aux clubs, au sein de structures externes dédiées : les *community sports trusts*. Celles-ci regroupent des organisations caritatives diverses dont le sport constitue le principal vecteur de diffusion d'actions sociales. À l'inverse des SDES étudiées dans le cas du sport professionnel français, les *community sports trusts* doivent être présidés par leur propre conseil d'administration, en charge de la stratégie de l'organisation, devant être indépendant du club de football (Walters, 2009). En revanche, le nom du club de football peut être conservé afin de bénéficier de la notoriété générée constituant le rôle « d'hameçon » pour diverses formes d'engagement, et notamment les levées de fonds (Brown et al., 2006). Le modèle des *community sports trusts* permet ainsi de bénéficier d'une plus grande autonomie structurelle, une gestion de ses propres orientations stratégiques et financières, et une grande variété de sources de financement, à l'instar des SDES. En revanche, à la différence des SDES dans le cas du sport professionnel français, ce modèle joue moins le rôle d'interface dans l'équilibre des tensions causées par différentes logiques à l'œuvre, notamment commerciales et sociales (Walters, 2009). Ainsi, une émancipation de la SDES vis-à-vis du club fondateur, au moins dans sa gouvernance et ses ressources, pourrait permettre une meilleure segmentation du couple-SDES et ainsi constituer une forme d'évolution dans la stratégie d'engagement social de ces structures dans le contexte français.

## **2. Limites et perspectives de recherches associées**

### **2.1. Les limites**

Naturellement, comme toute recherche scientifique, ce travail de thèse comporte certaines limites<sup>79</sup>. Dans un premier temps, la récence du phénomène des SDES peut complexifier

---

<sup>79</sup> Une partie d'entre elles ont par ailleurs été exposées dans le Chapitre 2 présentant l'article méthodologique, qui revenait sur les différentes limites de chaque recherche menée.

certaines démarches et notamment la collecte des données. En effet, même si les fondations d'entreprise et les fonds de dotation tendent à se diffuser dans le secteur, le recensement effectué en décembre 2024 faisait état de 57 structures créées par 51 clubs au sein de cinq sports collectifs professionnels français (basketball, football, handball, hockey sur glace, rugby). Bien que ces chiffres soient en progression chaque année, ces SDES restent récentes pour la plupart et sont souvent peu développées. Dans ce cadre, nous ne retrouvons que peu de personnes pleinement en charge des fondations d'entreprise et/ou des fonds de dotation. Souvent ces fonctions sont dédiées partiellement à des salariés du club, généralement en lien avec le service communication, et accompagnés de stagiaires. De fait, ce contexte réduit l'accessibilité aux données issues de sources primaires, construites lors des entretiens, faute de quantité de personnes à interroger pleinement en charge des SDES. En effet, bien que la dimension sociétale progresse dans la stratégie d'un club professionnel, les ressources affectées demeurent toutefois minimales en comparaison de celles mises à disposition dans l'atteinte des objectifs sportifs et commerciaux des clubs fondateurs.

Une autre limite de notre travail concerne l'exhaustivité du terrain investigué. Dans cette veine, les différentes études menées ne se concentrent que sur les pratiques exposées précédemment, excluant d'office certaines SDES ayant pour effet de réduire notre objet d'analyse à une sélection de sports professionnels. Cette limite est d'autant plus présente dans la troisième étude (Chapitre 5) qui s'intéresse aux rôles des SDES des clubs, à travers laquelle nous avons fait le choix de ne retenir que sept cas de clubs issus de sports collectifs. Cette sélection s'est tout de même opérée sur la base des travaux d'Eisenhardt (1989), recommandant quatre cas minimums afin de tirer des conclusions qui peuvent être généralisables et comparables. Ainsi, nous avons fait le choix de sept clubs dont les SDES apparaissaient comme les plus anciennes et/ou les plus actives afin de disposer de suffisamment de matériaux pour pouvoir les analyser. Cette sélection de cas respectait également une diversité des sports professionnels retenus afin d'avoir un échantillon le plus représentatif possible. Cependant, le phénomène de création de SDES ne s'arrête pas au sport professionnel ou aux pratiques collectives. En effet, ce modèle est aussi prisé par d'autres entités sportives qu'elles soient des clubs, des fédérations, des ligues professionnelles, ou même encore des athlètes qui ont aussi fait le choix de se doter de ce type d'outils. À titre d'exemple, l'AS Cannes de Volley-Ball, le Cercle des Nageurs Marseillais, la Ligue Nationale de Rugby, le sportif Zinedine Zidane ou encore l'organisation Paris 2024 ont créé un fonds de dotation dans le cadre de leur engagement social.

De plus, lors de la réalisation de nos études, nous avons pu rencontrer certaines difficultés quant à l'accessibilité et au recueil de données de sources secondaires telles que les rapports d'activités et financiers mais aussi les statuts des SDES. Malgré les nombreuses demandes et relances, nos sollicitations sont souvent restées vaines. Pourtant, ces documents sont en théorie à disposition en préfecture à tout citoyen en faisant la demande<sup>80</sup>. Certains de ces documents peuvent également être consultables et téléchargeables en ligne sur la plateforme JOAFE. Malgré cela, la collecte des données secondaires a constitué une tâche fastidieuse, chronophage et parfois peu concluante. Nous nous sommes ainsi heurtés au refus de certaines préfectures quant à la communication des documents demandés, ou à l'absence de réponse de la part des administrations publiques. Pour tenter de pallier cette limite, nous avons reçu l'aide au cours de nos recherches du Sénateur Michel Savin, auteur de la proposition de loi précédemment évoquée, nous adressant un courrier appuyant notre demande de documents auprès des collectivités et des administrations publiques. La difficulté d'accès à ce type de données peut également s'expliquer par le fait que la transmission des rapports d'activités et financiers des SDES aux autorités compétentes, bien que représentant une obligation légale, n'est pas systématiquement respectée par les clubs. De surcroît, lorsque nous en faisons directement la demande aux clubs concernés au cours de nos entretiens, notamment pour les statuts et rapports financiers, ces derniers n'étaient pas toujours enclins à nous les transmettre eu égard au caractère sensible de ce type de données. L'ensemble de ces facteurs ont, par conséquent, grandement complexifié le recueil des données sur deux de nos trois études, nous imposant de travailler avec un corpus documentaire hétérogène d'un cas à l'autre.

D'un point de vue théorique, malgré notre design de recherche multi-niveaux et multi-modèles qui constitue un apport innovant de ce travail de thèse, nous ne portons pas notre intérêt sur le dernier niveau de la matrice de Thornton et al. (2012) à savoir les individus ou groupes d'individus. Bien que nous ayons interrogé le personnel en charge des SDES dans la dernière étude (chapitre 5), cette dernière s'est concentrée sur le comportement de l'organisation au sein du champ, se positionnant donc à l'interface du champ (sport professionnel) et des organisations (clubs professionnels). Dans ce cadre, nous nous sommes concentrés sur les LI à l'œuvre au sein de la relation institutionnelle club-SDES, et non celles traversant les individus de ladite

---

<sup>80</sup> Conformément à l'article 15 de la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen de 1789 mentionnant que « *La Société a le droit de demander compte à tout agent public de son administration* » et à la circulaire du 26 juillet 2011, relative à la communicabilité des documents relatifs aux associations, fondations, fondations d'entreprise et fonds de dotation détenus par l'administration.

organisation. Cette limite ouvre cependant de nouvelles perspectives de recherches. En effet, de plus en plus de travaux s'intéressent aux acteurs comme vecteurs de LI (Smets et al., 2012). Ainsi, ce niveau d'analyse micro pourrait être approfondi par l'intermédiaire d'une théorie complémentaire à l'approche des LI : la théorie des conventions (Daudigeos et Valiorgue, 2010). Cette dernière permettrait de compléter l'approche multi-niveaux employée dans notre travail de thèse, en testant la position morale des individus sur la nature et l'utilité des pratiques organisationnelles au sein des SDES.

## 2.2. Les perspectives de recherches

### 2.2.1. *La théorie des conventions : un prisme théorique complémentaire à l'approche des LI*

La théorie des conventions (TC) semble entretenir des points de convergence avec la théorie néo-institutionnelle en sociologie des organisations, certains auteurs les qualifiant même de complémentaires (Daudigeos et Valiorgue, 2010). En effet, lors de la publication de l'article fondateur de Friedland et Alford (1991) sur l'approche des LI, un autre pan de travaux ayant un objectif similaire se développait de manière concomitante en France sous la bannière de la sociologie pragmatique française, qui donnera naissance à la TC (Boltanski et Thévenot, 1991). Au-delà de partager de nombreux postulats, ces deux courants semblent viser la même finalité théorique, celle d'« offrir une vision socialisée des phénomènes organisationnels au-delà d'une rationalité instrumentale et maximisatrice » (Daudigeos et Valiorgue, 2010, p. 3). Dans ce cadre, en prenant appui sur la perspective wébérienne, ces deux théories proposent un dépassement d'une vision purement utilitariste de la société (Daudigeos et Valiorgue, 2010 ; Joas, 1996 ; Weber, 1967). En revanche, la TC se différencie de la perspective néo-institutionnelle en prenant davantage en considération la flexibilité cognitive des acteurs et leur capacité à naviguer entre différents ordres moraux sans se conditionner à l'appartenance d'une logique (Cloutier et Langley, 2013).

Selon Daudigeos et Valiorgue (2010), la TC peut venir enrichir les approches contemporaines de la perspective néo-institutionnelle sur différents aspects. Dans un premier temps, elle permettrait de compléter le modèle d'action institutionnalisée en s'intéressant de manière prononcée au rôle de l'évaluation et du jugement dans la coordination. Ensuite, cette théorie est constituée par des processus de qualification se fondant sur des principes supérieurs de justice, s'appuyant par la même occasion sur des dispositifs matériels d'évaluation des comportements.

De plus, dans le cadre spécifique de l'approche des LI, l'intérêt est d'étudier la formation et les effets des logiques en présence qu'elles soient en compétition ou non au sein de différents niveaux institutionnels. Les LI sont, dans ce cadre, l'aboutissement de processus de rationalisation sociétaux qui conduisent à des théorisations, et à déterminer, en partie, les comportements et la coordination des activités (Daudigeos et Valiorgue, 2010). Pour la TC, la conceptualisation se porte sur des institutions particulières nommées « conventions », qu'il faut, à l'instar de l'approche des LI étudier dans leur formation, leurs effets et les éventuelles remises en cause de ces institutions (Daudigeos et Valiorgue, 2010).

Dans ce cadre, la TC, par l'analyse des ordres de grandeurs, semblerait être mieux définie et davantage applicable que les LI. En effet, le reproche fait à l'approche des LI est qu'au gré des articles, de nombreux professionnels mobilisent des logiques différentes, conduisant à leur multiplicité. Cependant, si on considère que les études mobilisant les logiques ne prennent pas en considération les dimensions morales, à la différence de la TC, il en résulte un manque d'attention sur la position morale des individus qui peut conduire à des identités et des conventions différentes, d'où la notion de flexibilité cognitive évoquée. Ainsi, cette théorie semblerait plus à même d'analyser la position morale que les individus adoptent afin de justifier leurs choix et actions au sein d'une organisation et, par conséquent, d'analyser l'influence qu'ils ont sur celle-ci. C'est pourquoi la TC est mobilisée dans la recherche sur la complexité institutionnelle, qui a négligé le fait que les jugements moraux sont potentiellement en mesure de survenir lorsque les individus sont confrontés à une pluralité de logiques au sein des organisations (Demers et Gond, 2019). Au sein de leur recherche, Demers et Gond (2019) analysent par exemple les fondements moraux de la complexité institutionnelle, en s'appuyant sur le cadre des économies de valeur de Boltanski et Thévenot (1991) afin d'explorer la manière dont les individus produisent un jugement moral en réponse à la complexité institutionnelle en présence. Leurs résultats ont par ailleurs démontré comment le cadre de la TC, et plus précisément de l'économie des valeurs, enrichit la complexité institutionnelle en mettant la moralité au centre de l'analyse des institutions. Ces éléments font ainsi progresser la microanalyse dans les études portant sur les organisations.

En résumé, la TC semble compléter l'approche des LI, en aidant particulièrement à remédier à ses principales limites et angles morts identifiés, notamment l'aspect des micro-fondations et la récursivité, c'est à dire, comment les institutions sont formées, maintenues et/ou modifiées au niveau micro (Cloutier et Langley, 2013). Cet aspect commence aujourd'hui à être exploré

dans les études croisant sport et RSE. Hazzaa et al. (2024) ont par exemple étudié la perception qu'ont les individus employés dans le sport amateur sur l'influence des initiatives RSE des micro-entreprises, mais également leur engagement, leur satisfaction au travail et leurs comportements en matière de « citoyenneté organisationnelle ». Cette dernière étude comble par ailleurs certaines lacunes concernant la recherche dans les approches sur la micro-RSE, qui s'avère être potentiellement pertinente pour l'amélioration des performances individuelles et organisationnelles (Hazzaa et al., 2024 ; Zeimers et Léonard, 2025). Elle permet également d'élargir la littérature sur la RSE à un niveau micro. Par conséquent, le rapprochement entre la TC et la perspective néo-institutionnelle offrirait un moyen de combler le fossé qui persiste entre l'ancien et le nouvel institutionnalisme (Cloutier et Langley, 2013). C'est dans cette idée que la TC constitue pour nos recherches des perspectives plus qu'intéressantes dans la mesure où le niveau micro, symbolisant les individus et groupes d'individus, n'a pas été exploré à travers les études de cette thèse. Ainsi, si Hazzaa et al. (2024) ont exploré la RSE au sein du sport amateur, nous pourrions tout à fait envisager, dans de futures recherches, adapter la TC à l'engagement social du sport professionnel, particulièrement en étudiant l'influence des individus sur la stratégie de la structure, à un niveau micro.

### *2.2.2. L'utilité sociale, un prolongement de la RSE dans le sport*

Ce travail de thèse s'inscrit dans la continuité des travaux menés sur la RSE dans le sport professionnel français (François, 2012, 2013 ; François et Bayle, 2014 ; François et al., 2019) en analysant les SDES en tant qu'outils d'externalisation de l'engagement social des clubs (Boucher, 2019 ; Boucher et al., 2021, 2024, 2025 ; François et Boucher, 2018). Celles-ci, constituées principalement sous la forme de fondation d'entreprise et de fonds de dotation, appartiennent statutairement et par leurs finalités au champ de l'ESS aussi appelé Tiers Secteur. Dans ce secteur, la notion d'utilité sociale y apparaît comme centrale et peut, de notre point de vue, être appréhendée comme un prolongement de la RSE. Cette conception a d'ailleurs fait l'objet d'un chapitre au sein d'un ouvrage portant sur les thèmes connexes de la responsabilité et de l'utilité sociale du sport et des défis sociétaux pour les organisations sportives (François et Boucher, 2023). L'introduction de cet ouvrage collectif s'ouvre sur l'idée que s'il s'avère naturellement pertinent et important d'agir de manière responsable, encore faut-il que notre action puisse être utile (François et Boucher, 2023). Apparue dans les années 1970 dans le droit fiscal, l'utilité sociale n'a fait l'objet de travaux académiques qu'au début des années 2000 (Gadrey, 2004). Notion aux contours flous, difficile à définir eu égard à son caractère subjectif,

l'utilité sociale est associée au marché et sert particulièrement d'étendard à la valeur créée par des organisations privées, servant leur territoire, et revendiquant des régulations spécifiques, juridiques et fiscales (Gadrey, 2006). Ce n'est qu'en 2014, avec l'institutionnalisation de l'ESS dans le droit français, que l'utilité sociale a été formalisée de manière explicite afin de circonscrire le périmètre d'action des organisations relevant de ce champ (François et Boucher, 2023).

Ainsi, pour dépasser le cadre de l'engagement, cette notion présente un potentiel de recherche permettant de penser et traduire le caractère socialement utile des clubs (Boucher et al., 2021). En matière de sport professionnel, l'utilité sociale commence à être utilisée dans des travaux académiques (Boucher, 2019 ; Boucher et al., 2019 ; Gouguet, 2013), mais aussi par des instituts tels que le Centre de Droit et d'Économie du Sport (2021, 2024) qui a accompagné l'évaluation de l'impact économique et de l'utilité sociale du Paris Saint-Germain, ou encore d'institutions sportives comme la Ligue de Football Professionnel (2019, p. 22) qui souhaite que sa stratégie RSE renforce l'utilité sociale du football. Au-delà même du sport professionnel, c'est l'ensemble du secteur du sport qui semble aujourd'hui prendre en considération cette notion, comme en témoignent les rapports du Conseil National du Sport (2017) et du Ministère des Sports (2018) mêlant le sport et le champ de l'ESS. Dans ce cadre, le fait que les clubs professionnels, dont la finalité première n'est pas la recherche de profit, créent des fondations d'entreprise et/ou des fonds de dotation issus du secteur de l'ESS, permet de les considérer comme des acteurs crédibles à la transposition de la notion.

Celle-ci peut d'ailleurs faire émerger de nombreuses interrogations. L'utilité sociale constitue en effet un élément de justification des aides publiques des organisations du champ, entraînant certains enjeux quant à sa mesure et les moyens pour parvenir à l'évaluer (Boucher et al., 2021). Nous retrouvons par ailleurs ces problématiques dans d'autres recherches socio-économiques au sein du sport, analysant notamment l'impact économique et social des clubs professionnels (Gouguet, 2013) ou encore de grands événements sportifs (Charrier et al., 2019). Par conséquent, cette notion appelle à s'interroger sur le caractère socialement utile des organisations, notamment les clubs professionnels, en dépassant l'unique vision de leur stratégie d'engagement social. Outre le fait que la preuve d'une utilité sociale puisse devenir un impératif dans le sport professionnel pour justifier des aides publiques octroyées, cette dimension pourrait également devenir incontournable pour tout projet du secteur et notamment pour le financement de stades et d'arénas. Preuve en est, l'utilité sociale est aujourd'hui au cœur

d'innovations dans le sport. Cette dimension devient l'objet central de certaines formes juridiques et organisationnelles dont peuvent avoir recours les clubs professionnels à l'instar de la société coopérative d'intérêt collectif<sup>81</sup>, issue de l'ESS, ou encore du statut de société à missions, récemment introduit par la loi PACTE<sup>82</sup>, assurant que les objectifs d'une entreprise doivent tenir compte de sa finalité sociale aux côtés de sa finalité économique (Hariel et Reymond, 2021).

---

<sup>81</sup> Introduite dans le sport par la loi du 2 mars 2022 visant à démocratiser le sport en France dont certains clubs se sont saisis à l'image du SC Bastia.

<sup>82</sup> Loi PACTE (plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises) promulguée en 2019.



---

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

---

- Adams, A., Morrow, S. et Thomson, I. (2024). Governing the paradox of success in a hybrid supporter-owned professional football club. *European Sport Management Quarterly*, 1-21. Article publié en ligne.  
<https://doi.org/10.1080/16184742.2024.2406871>
- Amans, P., Mazars-Chapelon, A. et Villesèque-Dubus, F. (2015). Budgeting in institutional complexity: The case of performing arts organizations. *Management Accounting Research*, 27, 47-66.  
<https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.03.001>
- Amblard, C. (2015). *Fonds de dotation, une révolution dans le monde des institutions sans but lucratif* (2<sup>e</sup> éd.). Wolters-Kluwer Lamy Association.
- Anagnostopoulos, C. (2013). "Getting the tactics right": Implementing CSR in English football. Dans J. L. Paramio, K. Babiak et G. Walters (dir.), *Routledge handbook of sport and corporate social responsibility* (p. 91-104). Routledge.
- Anagnostopoulos, C., Byers, T. et Shilbury, D. (2014). Corporate social responsibility in professional team sport organisations: Toward a theory of decision-making. *European Sport Management Quarterly*, 14(3), 259-281.  
<https://doi.org/10.1080/16184742.2014.897736>
- Anagnostopoulos, C. et Shilbury, D. (2013). Implementing corporate social responsibility in English football: Towards multi-theoretical integration. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 3(4), 268-284.  
<https://doi.org/10.1108/SBM-05-2013-0009>
- Anagnostopoulos, C. et Winand, M. (2019). The board-executive relationship in team sport charitable foundations: Unpacking trust building through "exchange currencies". Dans C. Anagnostopoulos et M. Winand (dir.), *Research handbook on sport governance* (p. 236-255). Edward Elgar.  
<https://doi.org/10.4337/9781786434821.00023>
- Anagnostopoulos, C., Winand, M., Papadimitriou, D. et Zeimers, G. (2024). Implementing corporate social responsibility through charitable foundations in professional football: The role of trustworthiness. *Managing Sport and Leisure*, 29(5), 771-791.  
<https://doi.org/10.1080/23750472.2022.2096672>

- Andreff, W. et Staudohar, P. D. (2000). The evolving European model of professional sports finance. *Journal of Sports Economics*, 1(3), 257-276.  
<https://doi.org/10.1177/152700250000100304>
- Angelucci, A., Hermans, J., Radu-Lefebvre, M. et Angel, V. (2023). Tensioning as intertwining, competition and superseding: a self-regulation approach to managing hybridity tensions in social enterprises. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 29(3), 643-664.  
<https://doi.org/10.1108/IJEBR-10-2021-0850>
- Ansari, S., Wijen, F. et Gray, B. (2013). Constructing a climate change logic: An institutional perspective on the “tragedy of the commons”. *Organization Science*, 24(4), 1014-1040.  
<https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0799>
- Archambault, E. (2003). Pourquoi la France a-t-elle si peu de fondations ? *Revue Internationale de l'Économie Sociale*, 287, 68-84.  
<https://doi.org/10.7202/1022210ar>
- Archambault, E. (2004). Pourquoi les fondations sont-elles si rares en France ? Dans D. Girard (dir.), *Solidarités collectives. Famille et solidarités* (p. 165-181). L'Harmattan.
- Archambault, E. (2017). The evolution of public service provision by the Third Sector in France. *The Political Quarterly*, 88(3), 465-472.  
<https://doi.org/10.1111/1467-923X.12393>
- Arvidson, M. et Lyon, F. (2014). Social impact measurement and non-profit organisations: Compliance, resistance, and promotion. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(4), 869-886.  
<https://www.jstor.org/stable/43655037>
- Ashforth, B. E. et Reingen, P. H. (2014). Functions of dysfunction: Managing the dynamics of an organizational duality in a natural food cooperative. *Administrative Science Quarterly*, 59(3), 474-516.  
<https://doi.org/10.1177/0001839214537811>
- Avise (2007). *Évaluer l'utilité sociale de son activité. Conduire une démarche d'auto-évaluation*. Les Cahiers de l'Avise n°5.
- Babiak, K., Heinze, K., Lee, S.P. et Juravich, M. (2013). A foundation for winning. Athletes, charity and social responsibility. Dans J.L. Paramio-Salcines, K. Babiak et G. Walters (dir.), *Routledge handbook of sport and corporate social responsibility* (p. 221-235). Routledge.

- Babiak, K., Mills, B., Tainsky, S. et Juravich, M. (2012). An investigation into professional athlete philanthropy: Why charity is part of the game. *Journal of Sport Management*, 26(2), 159-176.  
<https://doi.org/10.1123/jsm.26.2.159>
- Babiak, K. et Wolfe, R. (2006). More than just a game? Corporate social responsibility and Super Bowl XL. *Sport Marketing Quarterly*, 15(4), 214-222.
- Babiak, K. et Wolfe, R. (2009). Determinants of corporate social responsibility in professional sport: Internal and external factors. *Journal of Sport Management*, 23(6), 717-742.  
<https://doi.org/10.1123/jsm.23.6.717>
- Babiak, K. et Yang, D. (2022). Team ownership and philanthropy in professional sport: A perspective on organizational generosity. *Frontiers in Sports and Active Living*, 4, 798-919.  
<https://doi.org/10.3389/fspor.2022.798919>
- Barabel, M. et Meier, O. (2015). *Manageor. Tout le monde à l'ère digitale*. Dunod.
- Barbier, A. (2024). *Analyse de la complexité institutionnelle de la collaboration public-privé au sein des projets d'équipements ludo-sportifs : le cas des concessions de travaux de centres aquatiques français* [Thèse de Doctorat, Université de Rouen Normandie].
- Bardin, L. (2007). *L'analyse de contenu*. Presses Universitaires de France.
- Bardin, L. (2013). *L'analyse de contenu*. Presses Universitaires de France.
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Harvard University Press.
- Battilana, J. et Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419-1440.  
<https://doi.org/10.5465/amj.2010.57318391>
- Battilana, J. et Lee, M. (2014). Advancing research on hybrid organizing – Insights from the study of social enterprises. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 397-441.  
<https://doi.org/10.5465/19416520.2014.893615>
- Battilana, J., Sengul, M., Pache, A.-C. et Model, J. (2015). Harnessing productive tensions in hybrid organizations: The case of work integration social enterprises. *The Academy of Management Journal*, 58(6), 1658-1685.  
<https://doi.org/10.5465/amj.2013.0903>
- Battilana, J., Besharov, M. L. et Mitzinneck, B. C. (2017). On hybrids and hybrid organizing: A review and roadmap for future research. Dans R. Greenwood, C. Oliver, T. B.

- Lawrence et R. E. Meyer (dir.), *The Sage handbook of organizational institutionalism* (2<sup>e</sup> éd., p. 133-169). Sage Publications.  
<https://doi.org/10.4135/9781446280669.n6>
- Bayle, E. (2000). La dynamique du processus de professionnalisation des sports collectifs : les cas du football, du basket-ball et du rugby. *Staps*, 52, 33-60.
- Bayle, E. (2005). Institutional changes and transformations in an organisational field: The case of the public/private 'model' of French sport. *International Journal of Public Policy*, 1(1/2), 185-211.  
<https://doi.org/10.1504/IJPP.2005.007798>
- Bayle, E. (2007). Essai de définition du management des organisations sportives : objet, champ, niveaux d'analyse et spécificités des pratiques managériales. *Staps*, 75(1), 59-81.  
<https://doi.org/10.3917/sta.075.0059>
- Bayle, E., Chappelet, J-L., François, A. et Maltese, L. (2011). *Sport et RSE. Vers un management responsable ?* De Boeck.
- Behr V. et Michon S. (2017). La porosité entre champ politique et mondes économiques. Éclairages à partir d'une enquête sur les ministres. *Savoir/Agir*, 3(41), 41-48.  
<https://doi.org/10.3917/sava.041.0041>
- Ben Slimane, K. (2019). 5. Théorie néo-institutionnelle : une perspective micro. Dans S. Liarte (dir.), *Les grands courants en management stratégique* (p. 131-160). EMS Éditions.  
<https://doi.org/10.3917/ems.liar.2019.01.0131>
- Ben Slimane, K. et Leca, B. (2010). Le travail institutionnel : origines théoriques, défis et perspectives. *Management & Avenir*, 7(37), 53-69.  
<https://doi.org/10.3917/mav.037.0053>
- Berg Johansen, C. et Waldorff, S. B. (2017). What are institutional logics – and where is the perspective taking us? Dans G. Krücken, C. Mazza, R. E. Meyer et P. Walgenbach (dir.), *New themes in institutional analysis - Topics and issues from European research* (p. 51-76). Edward Elgar.  
<https://doi.org/10.4337/9781784716875.00007>
- Bertels, S. et Lawrence, T. B. (2016). Organizational responses to institutional complexity stemming from emerging logics: The role of individuals. *Strategic Organization*, 14(4), 336-372.  
<https://doi.org/10.1177/1476127016641726>

- Bertheussen, B. A. et Solberg, H. A. (2022). Soft budget constraints and the institutional logics in European football. Dans R. K. Storm, K. Nielsen et Z. Havran (dir.), *Professional team sports and the soft budget constraint* (p. 12-32). Edward Elgar Publishing.  
<https://doi.org/10.4337/9781800375994.00011>
- Besharov, M. L. et Smith, W. K. (2014). Multiple institutional logics in organizations: Explaining their varied nature and implications. *Academy of Management Review*, 39(3), 364-381.  
<https://doi.org/10.5465/amr.2011.0431>
- Bidet, E. et Richez-Battesti, N. (2024). Quand l'innovation sociale renouvelle l'action publique. Un regard croisé sur les expériences française et coréenne de l'ESS. *Politiques et Management Public*, 1(1), 45-66.  
<https://doi.org/10.1684/pmp.2024.37>
- Billis, D. (2010). *Hybrid organizations and the third sector: Challenges for practice, theory and policy*. Palgrave Macmillan.
- Bingham, T. et Walters, G. (2013). Financial sustainability within UK charities: Community sport trusts and corporate social responsibility partnerships. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24(3), 606-629.  
<https://doi.org/10.1007/s11266-012-9275-z>
- Bodet, C. et Picard, D. (2006). Le bilan sociétal : de la prise en compte des intérêts contradictoires des parties prenantes à la responsabilité sociétale. *Développement Durable et Territoires*.  
<https://doi.org/10.4000/developpementdurable.1615>
- Boitier, M. et Rivière, A. (2016). Les systèmes de contrôle de gestion, vecteurs d'une logique gestionnaire : changement institutionnel et conflits de logiques à l'Université. *Comptabilité Contrôle Audit*, 22(3), 47-79.  
<https://doi.org/10.3917/cca.223.0047>
- Boltanski, L. et Thévenot, L. (1991). *De la justification. Les économies de la grandeur*. Gallimard.
- Bouchard, M. J. (2004). Vers une évaluation multidimensionnelle et négociée de l'économie sociale. *Revue Internationale de l'Économie Sociale*, 292, 59-74.  
<https://doi.org/10.7202/1022107ar>
- Boucher, W. (2019). *Entre responsabilité et utilité sociale : le cas des structures dédiées à l'engagement social du football professionnel français* [Mémoire de recherche de Master 2, Université de Rouen].

- Boucher, W., François, A. et Dermit-Richard, N. (2021). Hybridité des formes d'engagement social et financement public. L'exemple du football professionnel français. *Science et Motricité*, 111, 63-75.  
<https://doi.org/10.1051/sm/2020021>
- Boucher, W., François, A. et Dermit-Richard, N. (2024). La reconfiguration institutionnelle de l'engagement social au sein du sport professionnel français. Conséquences et défis pour l'acteur public. *Politiques et Management Public*, 41(4), 393-412.  
<https://doi.org/10.1684/pmp.2024.57>
- Boucher, W., François, A. et Dermit-Richard, N. (2025). The charitable foundation model of CSR implementation: The case of French professional team sport organizations. Dans C. Anagnostopoulos (dir.), *Research handbook on CSR in sport* (p. 140-159). Edwar Elgar.  
<https://doi.org/10.4337/9781803926476.00016>
- Bourbousson, C. (2022). L'institutionnalisation de l'ESS par l'éviction de ses fondements institutionnels : le cas PTCE. *Politiques & Management Public*, 39(1), 5-29.  
<https://doi.org/10.3166/pmp.39.2022.0001>
- Bourg, J.-F. et Gouguet, J.-J. (2012). *Économie du sport*. La Découverte.
- Bowen, H.R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. Harper & Row.
- Brown, A., Crabbe, T., Mellor, G., Blackshaw, T. et Stone, C. (2006). *Football and its communities: Final report*. Football Foundation and Manchester Metropolitan University.
- Cai, Y. et Mountford, N. (2022). Institutional logics analysis in higher education research. *Studies in Higher Education*, 47(8), 1627-1651.  
<https://doi.org/10.1080/03075079.2021.1946032>
- Camous, B. (2020). *La mise en place de systèmes de contrôle de gestion en réponse à la complexité institutionnelle : le cas de la régie des eaux de la Métropole de Montpellier* [Thèse de Doctorat, Université de Montpellier].
- Carlsson-Wall, M., Kraus, K. et Messner, M. (2016). Performance measurement systems and the enactment of different institutional logics: Insights from a football organization. *Management Accounting Research*, 32, 45-61.  
<https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.01.006>
- Centre de Droit et d'Économie du Sport (2021). Note sur l'utilité sociale du sport, 2-24.
- Centre de Droit et d'Économie du Sport (2024). Étude sur l'impact sociétal, social et économique du sport, 1-144.

- Chaix, P. (2011). Le sport professionnel et sa dépendance aux aides publiques. Dans P. Chaix (dir.), *Les grands stades. Au cœur des enjeux économiques et sociaux entre collectivités publiques et clubs professionnel* (p. 153-172). L'Harmattan.
- Charreire Petit, S. (2017). XIII. John Meyer et Brian Rowan – Les organisations comme reflets de mythes rationnels. Dans S. Charreire Petit et I. Huault (dir.), *Les grands auteurs en management* (p. 202 -215). EMS Éditions.  
<https://doi.org/10.3917/ems.charr.2017.01.0202>
- Charrier, D. (1997). *Le financement du sport par les collectivités locales : enjeux sportifs, économiques et politiques*. Actes des premières rencontres Villes-Management « Le maire-entrepreneur ». Dalloz.
- Charrier, D., Jourdan, J., Bourbillères, H., Djaballah, M. et Parmantier, C. (2019). L'impact social des grands événements sportifs : réflexions théoriques et méthodologiques à partir de l'Euro 2016. *Science & Motricité*, 107(1), 3-15.  
<https://doi.org/10.1051/sm/2019029>
- Charue-Duboc, F. et Raulet-Croset, N. (2014). Confrontation de logiques institutionnelles et dynamique des routines organisationnelles. *Revue Française de Gestion*, 40(240), 29-44.  
<https://doi.org/10.3166/RFG.240.29-44>
- Château-Terrisse, P. (2012). Le dispositif de gestion des organisations hybrides, régulateur de logiques institutionnelles hétérogènes ? Le cas du capital-risque solidaire. *Management & Avenir*, 54(4), 145-167.  
<https://doi.org/10.3917/mav.054.0145>
- Château-Terrisse, P. (2013). *Les outils de gestion, transporteurs et régulateurs des logiques institutionnelles : cas de deux organisations de capital-risque solidaire* [Thèse de Doctorat, Université Paris-Est].
- Cloutier, C. et Langley, A. (2013). The logic of institutional logics: Insights from French pragmatist sociology. *Journal of Management Inquiry*, 22(4), 360-380.  
<https://doi.org/10.1177/1056492612469057>
- Cobourn, S. et Frawley, S. (2017). CSR in professional sport: An examination of community models. *Managing Sport and Leisure*, 22(2), 113-126.  
<https://doi.org/10.1080/23750472.2017.1402694>
- Commission Européenne (2007). *Livre blanc sur le sport*. Présenté le 11 Juillet 2007 par la Commission des Communautés Européennes.

- Conseil National du Sport (2017). *Sport et économie sociale et solidaire*. Rapport présenté par Bernard Amsalem au Conseil National du Sport.
- Conseil Européen (2000). *Déclaration relative aux caractéristiques spécifiques du sport et à ses fonctions sociales en Europe devant être prises en compte dans la mise en œuvre des politiques communes*. Conseil Européen.
- Corbin, J. et Strauss, A. L. (2015). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Sage Publications.
- Cour des Comptes (2009). *Les collectivités territoriales et les clubs sportifs professionnels*. Rapport public thématique.
- Cour des Comptes (2018). *Le soutien public au mécénat des entreprises. Un dispositif à mieux encadrer*. Rapport public thématique.
- Cournac, A. (2019). Les fondations et fonds de dotation, quelle contribution au management de la RSE ? *Revue de l'Organisation Responsable*, 14(2), 58-73.  
<https://doi.org/10.3917/ror.142.0058>
- Cousens, L. et Slack, T. (2005). Field-level change: The case of North American major league professional sport. *Journal of Sport Management*, 19(1), 13-42.  
<https://doi.org/10.1123/jsm.19.1.13>
- Dalpiaz, E., Rindova, V. et Ravasi, D. (2016). Combining logics to transform organizational agency: Blending industry and art at Alessi. *Administrative Science Quarterly*, 61(3), 347-392.  
<https://doi.org/10.1177/0001839216636103>
- Daudigeos, T., Boutinot, A. et Jaumier, S. (2015). L'étude historique du changement institutionnel sur longue période : chaussetrappes et perspectives. Un commentaire sur l'article de Hélène Peton et Stéphan Pezé. *Management*, 18(3), 254-260.  
<https://doi.org/10.3917/mana.183.0254>
- Daudigeos, T. (2019). 4. Approches néo-institutionnelles macro et méso : quelle pertinence pour la pensée stratégique ? Dans S. Liarte (dir.), *Les grands courants en management stratégique* (p. 97-129). EMS Éditions.  
<https://doi.org/10.3917/ems.liar.2019.01.0097>
- Daudigeos, T. et Valiorgue, B. (2010, 2-4 juin). *L'apport de la théorie des conventions à la théorie néo-institutionnelle des organisations*. 19<sup>ème</sup> conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique. Luxembourg.

- D'Aunno, T., Sutton, R. I. et Price, R. H. (1991). Isomorphism and external support in conflicting institutional environments: A study of drug abuse treatment units. *Academy of Management Journal*, 34(3), 636-661.  
<https://doi.org/10.2307/256409>
- DeCelles, K.A., Donaldson, T. et Smith, K.G. (2007, 3-8 août). *Social blowback: deprivation and competitive advantage*. Academy of Management Annual Meeting. Philadelphie.
- Dees, J. G., Emerson, J. et Economy, P. (2002). *Enterprising nonprofits: A toolkit for social entrepreneurs*. John Wiley & Sons.
- Demers, C., et Gond, J.-P. (2019). The moral microfoundations of institutional complexity: Sustainability implementation as compromise-making at an oil sands company. *Organization Studies*, 41(4), 563-586.  
<https://doi.org/10.1177/0170840619867721>
- Dermit-Richard, N. (2013). L'évolution juridique des clubs de football : de l'association à la société commerciale. *Revue Interdisciplinaire, Management, Homme & Entreprise*, 6(2), 36-51.  
<https://doi.org/10.3917/rimhe.006.0036>
- Desreumaux, A. (2017). XIV. Philip Selznick – L'organisation comme institution. Dans S. Charreire Petit et I. Huault (dir.), *Les grands auteurs en management* (3<sup>e</sup> éd., p. 216-233). EMS Éditions.  
<https://doi.org/10.3917/ems.charr.2017.01.0216>
- DiMaggio, P. (1997). Culture and cognition. *Annual Review of Sociology*, 23, 263-287.  
<https://doi.org/10.1146/annurev.soc.23.1.263>
- DiMaggio, P. J. et Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organisational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.  
<https://doi.org/10.2307/2095101>
- DiMaggio, P. J. et Powell, W.W. (1991). Introduction. Dans P. J. DiMaggio et W. W. Powell (dir.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (p. 1-40). The University of Chicago Press.
- Doherty, B., Haugh, H. et Lyon, F. (2014). Social enterprises as hybrid organizations. A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 417-436.  
<https://doi.org/10.1111/ijmr.12028>
- Dowling, M., Robertson, J., Washington, M., Leopkey, B. et Ellis, D. (2024). Agency and institutions in sport. *European Sport Management Quarterly*, 24(1), 1-7.

<https://doi.org/10.1080/16184742.2023.2292102>

- Drisko, J. W. et Maschi, T. (2015). *Content analysis*. Oxford University Press.
- Dunn, M. B. et Jones, C. (2010). Institutional logics and institutional pluralism: The contestation of care and science logics in medical education, 1967-2005. *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 114-149.  
<https://doi.org/10.2189/asqu.2010.55.1.114>
- Durand, C. (1999). Ville et sports professionnels : les externalités justifient-elles les coûts ? Dans R. Le Duff et J.-J. Rigal (dir.), *Maire, entrepreneurs, emploi* (p. 263-316). Dalloz.
- Durand, C. et Bayle, E. (2004). Soutien de la sphère publique locale aux clubs sportifs professionnels : le retour du club citoyen ? Dans S. Cueille, R. Le Duff et J.-J. Rigal (dir.), *Management local, de la gestion à la gouvernance* (p 211-231). Dalloz.
- Durand, R. et Jourdan, J. (2012). Jules or Jim: Alternative conformity to minority logics. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1295-1315.  
<https://doi.org/10.5465/amj.2011.0345>
- Duverger, T. (2019). L'institutionnalisation de l'économie sociale et solidaire : État et société civile organisée en France de 1981 à 2017. *Informations Sociales*, 199(1), 28-35.  
<https://doi.org/10.3917/inso.199.0028>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.  
<https://doi.org/10.2307/258557>
- Eme, B. (1996). Politiques publiques, société civile et associations par l'économie. Dans B. Roudet (dir.), *Des jeunes et des associations* (p. 181-202). L'Harmattan.  
<https://doi.org/10.3406/debaj.1996.1039>
- Eme, B. et Laville, J.-L. (1999). Pour une approche pluraliste du tiers secteur. *Nouvelles Pratiques Sociales*, 12(1), 105-125.  
<https://doi.org/10.7202/301439ar>
- Engels, X., Hély, M., Peyrin, A. et Trouvé H. (2006). *De l'intérêt général à l'utilité sociale. La reconfiguration de l'action publique entre État, associations et participation citoyenne*. L'Harmattan.  
<https://doi.org/10.4000/lectures.416>
- Extejt, M. M. (2004). Philanthropy and professional sports teams. *International Journal of Sport Management*, 5(3), 215-228.

- Ezzamel, M., Robson, K. et Stapleton, P. (2012). The logics of budgeting: Theorization and practice variation in the educational field. *Accounting, Organizations and Society*, 37(5), 281-303.  
<https://doi.org/10.1016/j.aos.2012.03.005>
- Feldman, M. S. et Orlikowski, W. J. (2011). Theorizing practice and practicing theory. *Organization Science*, 22(5), 1240-1253.  
<https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0612>
- Flaherty, M. P. (2024). Trained to be sexist: operationalizing institutional logics in the co-construction of gendered discourse in sport. *European Sport Management Quarterly*, 24(1), 34-50.  
<https://doi.org/10.1080/16184742.2023.2236633>
- Fligstein, Neil. (1990). *The transformation of corporate control*. Harvard University Press.
- Fligstein, N. (1997). Social skill and institutional theory. *American Behavioral Scientist*, 40(4), 397-405.  
<https://doi.org/10.1177/0002764297040004003>
- Flizot, S. (2014). Performance, efficacité, contrôle et évaluation de l'action publique. Dans R. Holcman (dir.), *Management public* (p. 165-222). Dunod.  
<https://doi.org/10.3917/dunod.holcm.2014.01.0165>
- François, A. (2012). *Les pratiques de RSE des clubs sportifs professionnels français : vers un nouveau modèle de légitimation ?* [Thèse de Doctorat, Université de Bourgogne].
- François, A. (2013). Les stratégies de RSE des clubs sportifs professionnels français. Le cas de l'Olympique Lyonnais. *Revue Européenne de Management du Sport*, 37, 38-53.
- François, A. et Boucher, W. (2023). *De la responsabilité à l'utilité sociale du sport. Un secteur au défi de changements sociétaux*. L'Harmattan.
- François, A. et Bayle, E. (2014). Analyse des pratiques de RSE des clubs sportifs professionnels français. *Revue de l'Organisation Responsable*, 9(2), 5-20.  
<https://doi.org/10.3917/ror.092.0005>
- François, A., Bayle, E. et Gond, J.P. (2019). A multilevel analysis of implicit and explicit CSR in French and UK professional sport. *European Sport Management Quarterly*, 19(1), 15-37.  
<https://doi.org/10.1080/16184742.2018.1518468>
- François, A. et Boucher, W. (2018). 'Engagement sociétal. Des stratégies de plus en plus affirmées. *Jurisport*, 189, 41-45.

- Friedland R. et Alford R. (1991). Bringing society back in: Symbols, practices and institutional contradictions. Dans P. J. DiMaggio et W. W. Powell (dir.), *The new institutionalism in organizational analysis* (p. 232-267). University of Chicago Press.
- Frumkin, P., Pache, A-C. et Gautier, A. (2020). *Vers une philanthropie stratégique*. Odile Jacob.
- Gadrey, J. (2004). *L'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire. Une mise en perspective sur la base de travaux récents*. Rapport de synthèse pour la DIES et la MIRE. Programme de recherche « L'économie sociale et solidaire en région ».
- Gadrey, J. (2006). L'utilité sociale en question : À la recherche de conventions, de critères et de méthodes d'évaluation. Dans J. Chopart, G. Neyret et D. Rault (dir.), *Les dynamiques de l'économie sociale et solidaire* (p. 237-279). La Découverte.  
<https://doi.org/10.3917/dec.neyre.2006.01.0237>
- Gammelsæter, H. (2010). Institutional pluralism and governance in “commercialized” sport clubs. *European Sport Management Quarterly*, 10(5), 569-594.  
<https://doi.org/10.1080/16184742.2010.524241>
- Gammelsæter, H. (2020). Sport is not industry: Bringing sport back to sport management. *European Sport Management Quarterly*, 21(2), 257-279.  
<https://doi.org/10.1080/16184742.2020.1741013>
- Gautier, A. (2015). Le mécénat d'entreprise en France, histoire et perspectives. *Revue Française de Gestion*, 249(4), 13-32.  
<https://doi.org/10.3166/RFG.249.13-32>
- Gibert, P. (2010). Contrôle et évaluation, au-delà des querelles sémantiques, parenté et facteurs de différences. *Revue Française des Affaires Sociales*, 1(2), 71-88.  
<https://doi.org/10.3917/rfas.101.0071>
- Gilbert, P., Raulet-Croset, N. et Chemin-Bouzir, C. (2012). Innovations sociales et rationalisation budgétaire : quelles interactions entre deux logiques institutionnelles antagonistes ? *Politiques et Management Public*, 29(4), 607-627.
- Gillett, A. G. et Tennent, K. D. (2018). Shadow hybridity and the institutional logic of professional sport: Perpetuating a sporting business in times of rapid social and economic change. *Journal of Management History*, 24(2), 228-259.  
<https://doi.org/10.1108/JMH-11-2017-0060>
- Gillett, A. G. et Tennent, K. D. (2022). Hybrid goals: Institutional complexity and ‘legacy’ in a global sporting mega-event. *Public Management Review*, 24(3), 372-397.  
<https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1833609>

- Gioia, D. (2021). A systematic methodology for doing qualitative research. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(1), 20-29.  
<https://doi.org/10.1177/0021886320982715>
- Gioia, D. A., Corley, K. G. et Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31.  
<https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Glynn, M. A. (2000). When cymbals become symbols: Conflict over organizational identity within a symphony Orchestra. *Organization Science*, 11(3), 285-298.  
<https://www.jstor.org/stable/2640262>
- Glynn, M. A. et Lounsbury, M. (2005). From the critics' corner: Logic blending, discursive change and authenticity in a cultural production system. *Journal of Management Studies*, 42(5), 1031-1055.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00531.x>
- Glynn, M. A. et Raffaelli, R. (2013). Logic pluralism, organizational design, and practice adoption: The structural embeddedness of CSR programs. Dans M. Lounsbury et E. Boxenbaum (dir.), *Institutional logics in action* (vol. 39, p. 175-197). Emerald Group Publishing.  
[https://doi.org/10.1108/S0733-558X\(2013\)0039AB019](https://doi.org/10.1108/S0733-558X(2013)0039AB019)
- Godfrey, P.C. (2009). Corporate social responsibility in sport: An overview and key issues. *Journal of Sport Management*, 23(6), 698-716.  
<https://doi.org/10.1123/jsm.23.6.698>
- Goodrick, E. et Reay, T. (2011). Constellations of institutional logics: Changes in the professional work of pharmacists. *Work and Occupations*, 38(3), 372-416.  
<https://doi.org/10.1177/0730888411406824>
- Gouguet, J-J. (2013). L'évaluation de l'utilité sociale : un casse-tête méthodologique. *Jurisport*, 136, 18-21.
- Greenwood, R., Díaz, A. M., Li, S. X. et Lorente, J. C. (2010). The multiplicity of institutional logics and the heterogeneity of organizational responses. *Organization Science*, 21(2), 521-539.  
<https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0453>
- Greenwood, R., Hinings, C. R. et Whetten, D. (2014). Rethinking institutions and organizations. *Journal of Management Studies*, 51(7), 1206-1220.  
<https://doi.org/10.1111/joms.12070>

- Greenwood, R. et Meyer, R. E. (2008). Influencing ideas: A celebration of DiMaggio and Powell (1983). *Journal of Management Inquiry*, 17(4), 258-264.  
<https://doi.org/10.1177/1056492608326693>
- Greenwood, R., Oliver, C., Lawrence, T. B. et Meyer, R. E. (2017). *The Sage handbook of organizational institutionalism*. Sage Publications.
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. et Lounsbury, M. (2011). Institutional complexity and organizational responses. *Academy of Management Annals*, 5(1), 317-371.  
<https://doi.org/10.5465/19416520.2011.590299>
- Greenwood, R., Suddaby, R., et Hinings, C. R. (2002). Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. *The Academy of Management Journal*, 45(1), 58-80.  
<https://doi.org/10.2307/3069285>
- Greve, H. R. et Zhang, C. M. (2017). Institutional logics and power sources: Merger and acquisition decisions. *Academy of Management Journal*, 60(2), 671-694.  
<https://www.jstor.org/stable/26157449>
- Guenoun, M. et Matyjasik, N. (2019). La fin de l’histoire du NPM ? Dans N. Matyjasik et M. Guenoun (dir.), *En finir avec le New Public Management* (p. 1-26). Institut de la Gestion Publique et du Développement Economique.
- Hallett, T. et Ventresca, M. J. (2006). Inhabited institutions: Social interactions and organizational forms in Gouldner’s patterns of industrial bureaucracy. *Theory and Society*, 35(2), 213-236.  
<https://doi.org/10.1007/s11186-006-9003-z>
- Hansmann, H. B. (1980). The role of nonprofit enterprise. *The Yale Law Journal*, 89(5), 835-898.  
<https://doi.org/10.2307/796089>
- Hardy, C. et Maguire, S. (2010). Discourse, fields-configuring events, and change in organizations and institutional fields: Narratives of DDT and the Stockholm Convention. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1365-1392.  
<https://www.jstor.org/stable/29780263>
- Hariel, C. et Reymond, S. (2021). *Nos raisons d’être. Vers une société durable et plus humaine*. Editions Anne Carrière.

- Harimino, O. R., Lande, É. et Harison, V. (2018). La conciliation de logiques institutionnelles contradictoires : cas d'un établissement public d'enseignement supérieur à Madagascar. *Gestion et Management Public*, 7(4), 55-72.  
<https://doi.org/10.3917/gmp.072.0055>.
- Haveman, H. A. et Rao, H. (1997). Structuring a theory of moral sentiments: Institutional and organizational coevolution in the early thrift industry. *American Journal of Sociology*, 102(6), 1606-1651.  
<https://doi.org/10.1086/231128>
- Haveman, H. A. et Rao, H. (2006). Hybrid forms and the evolution of thrift. *American Behavioral Scientist*, 49(7), 974-986.  
<https://doi.org/10.1177/0002764205285179>
- Hawley, A. (1968). Human ecology. Dans D. L. Sills (dir.), *International Encyclopedia of the social sciences* (p. 328-37). Macmillan.
- Hazzaa, R. N., Oja, B. D. et Kim, M. (2024). Exploring employees' perceptions of micro corporate social responsibility in non-profit sport organizations: The mediating role of psychological capital. *Managing Sport and Leisure*, 29(2), 257-272.  
<https://doi.org/10.1080/23750472.2021.2020677>
- Heimer, C. A. (1999). Competing institutions: Law, medicine, and family in neonatal intensive care. *Law & Society Review*, 33(1), 17-66.  
<https://doi.org/10.2307/3115095>
- Hély, M. (2006, septembre). *De l'intérêt général à l'utilité sociale : Transformations de l'état social et genèse du travailleur associative*. Colloque International : État et régulation sociale, comment penser la cohérence de l'intervention publique ? Paris.
- Hoffman, A. J. (1999). Institutional evolution and change: Environmentalism and the U.S. chemical industry. *Academy of Management Journal*, 42(4), 351-371.  
<https://doi.org/10.2307/257008>
- Holcman, R. (2014). *Management public*. Dunod.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3-19.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Huault, I. (2017). XI. Paul DiMaggio et Walter W. Powell – Des organisations en quête de légitimité. Dans S. Charreire Petit et I. Huault (dir.), *Les grands auteurs en management* (3<sup>e</sup> éd., p. 166-181). EMS Éditions.  
<https://doi.org/10.3917/ems.charr.2017.01.0166>

- Huron, D. et Spindler, J. (2019). *Management et finances publiques. Les marqueurs du new public management*. L'Harmattan.  
<https://doi.org/10.7202/1062218ar>
- Husted, B. (2003). Governance choices for corporate social responsibility: To contribute, collaborate or internalize. *Long Range Planning*, 36(5), 481-498.  
[https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(03\)00115-8](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(03)00115-8)
- Inoue, Y., Kent, A. et Lee, S. (2011). CSR and the bottom line: Analyzing the link between CSR and financial performance for professional teams. *Journal of Sport Management*, 25(6), 531-549.  
<https://doi.org/10.1123/jsm.25.6.531>
- Isard, R. F., Melton, E. N., Delia, E. B. et Nite, C. (2024). Between profit and purpose: Employee responses to financial and social logics in women's sport. *Journal of Sport Management*, 38(3), 153-167.  
<https://doi.org/10.1123/jsm.2022-0344>
- ISO (2010). *ISO 26000. Guidance on social responsibility*. ISO.
- Jacobsen, Å. (2023). Managing institutional complexity in a football organization. *Managing Sport and Leisure*, 1-20. Article publié en ligne.  
<https://doi.org/10.1080/23750472.2023.2248133>
- Jäger, J. et Fifka, M. (2020). A comparative study of corporate social responsibility in English and German professional football. *Soccer & Society*, 21(7), 802-820.  
<https://doi.org/10.1080/14660970.2020.1749052>
- Jay, J. (2013). Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations. *Academy of Management Journal*, 56(1), 137-159.  
<https://doi.org/10.5465/amj.2010.0772>
- Jepperson, R. L. (1991). Institutions, institutional effects and institutionalism. Dans P. J. DiMaggio et W. W. Powell (dir.), *The new institutionalism in organizational analysis* (p. 143-163). University of Chicago Press.
- Joas, H. (1996). *The creativity of action*. University of Chicago Press.
- Jones, C., Maoret, M., Massa, F. G. et Svejenova, S. (2012). Rebels with a cause: Formation, contestation, and expansion of the de novo category "modern architecture," 1870-975. *Organization Science*, 23(6), 1523-1545.  
<https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0701>
- Jones, C. et Lee, T. (2015, 12-14 juin). *What is a professional logic? Review and theoretical framework*. Alberta Institutions Conference PhD Workshop, Banff (CA).

- Kikulis, L. (2000). Continuity and change in governance and decision making in national sport organizations: Institutional explanations. *Journal of Sport Management*, 14(4), 293-320.  
<https://doi.org/10.1123/jsm.14.4.293>
- Kim, M. et Walker, M. (2013). The influence of professional athlete philanthropy on donation intentions. *European Sport Management Quarterly*, 13(5), 579-601.  
<https://doi.org/10.1080/16184742.2013.837942>
- Kolyperas, D., Anagnostopoulos, C., Chadwick, S. et Sparks, L. (2016). Applying a communicating vessels framework to CSR value co-creation: Empirical evidence from professional team sport organizations. *Journal of Sport Management*, 30(6), 702-719.  
<https://doi.org/10.1123/jsm.2016-0032>
- Kraatz, M. S. et Block, E. (2008). Organizational implications of institutional pluralism. Dans R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby et K. Sahlin (dir.), *The Sage handbook of organizational institutionalism* (p. 243-275). Sage Publications.  
<https://doi.org/10.4135/9781849200387.n10>
- Kunkel, T., Doyle, J. et Na, S. (2022). Becoming more than an athlete: Developing an athlete's personal brand using strategic philanthropy. *European Sport Management Quarterly*, 22(3), 358-378.  
<https://doi.org/10.1080/16184742.2020.1791208>
- Langley, A. et Abdallah, C. (2011). Templates and turns in qualitative studies of strategy and management. Dans D. D. Berg et D. J. Ketchen (dir.), *Building methodological bridges, research methodology in strategy and management* (p. 201-235). Emerald Group Publishing.  
[https://doi.org/10.1108/S1479-8387\(2011\)0000006007](https://doi.org/10.1108/S1479-8387(2011)0000006007)
- Lascoumes, P. (2002). L'expertise, de la recherche d'une action rationnelle à la démocratisation des connaissances et des choix. *Revue Française d'Administration Publique*, 103(3), 369-377.  
<https://doi.org/10.3917/rfap.103.0369>.
- Lascoumes, P. et Le Galès, P. (2018). *Sociologie de l'action publique (3<sup>e</sup> éd.)*. Armand Colin.
- Laufer, R. (2008). Gouvernabilité et management des systèmes administratifs complexes. Dans D. Huron et J. Spindler (dir.), *Le management public en mutation* (p. 43-71). L'Harmattan.
- Laufer, R. et Burlaud, A. (2008). *Management public : gestion et légitimité*. Dalloz.
- Laville, J.-L. (2005). *Sociologie des Services*. Érès.

<https://doi.org/10.3917/eres.lavil.2005.02>

- Lelore, E. (2011). Le club de football professionnel comme moteur de l'action socio-éducative en Europe : définition des publics et modalités d'action. Dans G. Robin (dir.), *Football, Europe et régulations* (p. 133-144). Septentrion.
- Leseul, G. (2014). Evaluations, reporting et pratiques de reddition. Dans E. Bayle et J-C. Dupuis (dir.). *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire. Identités plurielles et spécificités*. De Boeck.
- Levermore, R. (2010). CSR for Development through sport: Examining its potential and limitations. *Third World Quarterly*, 31(2) 223-241.  
<https://www.jstor.org/stable/25677768>
- Levermore, R. (2013). Viewing CSR through sport from a critical perspective. Failing to address gross corporate misconduct. Dans J. L. Paramio-Salcines, K. Babiak et G. Walters. (dir.), *The Routledge handbook of sport and corporate social responsibility* (p. 52-61). Routledge.
- Ligue de Football Professionnel (2019). *Jouons-la collectif (3<sup>e</sup> éd.)*. France.
- Lok, J. (2010). Institutional logics as identity projects. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1305-1335.  
<https://doi.org/10.5465/amj.2010.57317866>
- Lounsbury, M. (2002). Institutional transformation and status mobility: The professionalization of the field of finance. *Academy of Management Journal*, 45(1), 255-266.  
<https://doi.org/10.2307/3069295>
- Lounsbury, M. (2007). A tale of two cities: Competing logics and practice variation in the professionalizing of mutual funds. *Academy of Management Journal*, 50(2), 289-307.  
<https://doi.org/10.5465/amj.2007.24634436>
- Lounsbury, M. et Crumley, E. T. (2007). New practice creation: An institutional perspective on innovation. *Organization Studies*, 28(7), 993-1012.  
<https://doi.org/10.1177/0170840607078111>
- Lounsbury, M. et Boxenbaum, E. (2013). Institutional logics in action. Dans M. Lounsbury E. Boxenbaum (dir.), *Institutional logics in action, Part A* (p. 3-22). Emerald Group Publishing.  
[https://doi.org/10.1108/S0733-558X\(2013\)0039AB004](https://doi.org/10.1108/S0733-558X(2013)0039AB004)
- Lounsbury, M., Steele, C. W., Wang, M. S. et Toubiana, M. (2021). New directions in the study of institutional logics: From tools to phenomena. *Annual Review of Sociology*, 47(1), 261-280.

<https://doi.org/10.1146/annurev-soc-090320-111734>

- Lowndes, V. et Roberts, M. (2013). *Why institutions matter: The new institutionalism in political science*. Palgrave Macmillan.
- Macaulay, C. D., Burton, L. J. et Woulfin, S. (2022). Making sense of competing logics in the collegiate athletic field: The sensemaking processes of college athletes. *Journal of Issues in Intercollegiate Athletics*, 15(1), 94-124.
- Mair, J. et Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36-44.  
<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.002>
- Maire, S. (2018). *Cohabitation de logiques institutionnelles au sein d'une organisation hybride : une approche par les représentations textuelles et visuelles*. [Thèse de Doctorat, Université de Lorraine].
- Marquis, C. et Battilana, J. (2007). Acting globally but thinking locally? The influence of local communities on organizations. *Harvard Business School Working Paper*, 8-34.
- Marquis, C. et Lounsbury, M. (2007). Vive la résistance: Competing logics and the consolidation of U.S community banking. *Academy of Management Journal*, 50(4), 799-820.  
<https://doi.org/10.5465/amj.2007.26279172>
- Matten, D. et Moon, J. (2008). 'Implicit' and 'explicit' CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404-424.  
<https://www.jstor.org/stable/20159405>
- McGivern, G., Currie, G., Ferlie, E., Fitzgerald, L. et Waring, J. (2015). Hybrid manager-professionals' identity work: The maintenance and hybridization of medical professionalism in managerial contexts. *Public Administration*, 93(2), 412-432.  
<https://doi.org/10.1111/padm.12119>
- McMullin, C. et Skelcher, C. (2018). The impact of societal-level institutional logics on hybridity: Evidence from nonprofit organizations in England and France. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 29(5), 911-924.  
<https://doi.org/10.1007/s11266-018-9996-8>
- McPherson, C. M. et Sauder, M. (2013). Logics in action: Managing institutional complexity in a drug court. *Administrative Science Quarterly*, 58(2), 165-196.  
<https://doi.org/10.1177/0001839213486447>

- Meier, H. E., García, B., Konjer, M. et Jetzke, M. (2022). The short life of the European Super League: a case study on institutional tensions in sport industries. *Managing Sport and Leisure*, 29(3), 518-539.  
<https://doi.org/10.1080/23750472.2022.2058071>
- Mellor, G. (2008). ‘The Janus-faced sport’: English football, community and the legacy of the ‘third way’. *Soccer & Society*, 9(3), 313-324.  
<https://doi.org/10.1080/14660970802008942>
- Meyer, J. et Hannan, M. (1979). *National development and the World System: Educational, economic and political*. University of Chicago Press.
- Meyer, J. W. et Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.  
<http://dx.doi.org/10.1086/226550>
- Meynet, W. (2012). Fonds de dotation versus fondations d’entreprises. *Jurisport*, 119, 39-41.
- Miles, M. B. et Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck.
- Milner, D. (2022). *Institutional logics and economic development in Latin America*. [Thèse de Doctorat, Northwestern University].
- Minciullo, M. et Pedrini, M. (2015). Knowledge transfer between for-profit corporations and their corporate foundations: Which methods are effective? *Nonprofit Management and Leadership*, 25(3), 215-234.  
<https://doi.org/10.1002/nml.21125>
- Minefee, I., Neuman, E. J., Isserman, N. et Leblebici, H. (2015). Corporate foundations and their governance: Unexplored territory in the corporate social responsibility agenda. *Annals in Social Responsibility*, 1(1), 57-75.  
<https://doi.org/10.1108/ASR-12-2014-0005>
- Ministère des Sports (2016). *La grande conférence sur le sport professionnel français*. Rapport remis à Monsieur Thierry Braillard, Secrétaire d’État aux Sports.
- Ministère des Sport (2018). *Economie sociale et solidaire & sport*. Dossier thématique. Publications officielles du Ministère des Sports.
- Mizruchi, M. S. et Fein, L. C. (1999). The social construction of organizational knowledge: A study of the uses of coercive, mimetic, and normative isomorphism. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 653-683.  
<https://doi.org/10.2307/2667051>

- Navis, C. et Glynn, M. A. (2010). How new market categories emerge: Temporal dynamics of legitimacy, identity, and entrepreneurship in satellite radio, 1990-2005. *Administrative Science Quarterly*, 55(3), 439-471.  
<https://doi.org/10.2189/asqu.2010.55.3.439>
- Nikonoff, L. et Bayle, E. (2007). Les conditions de mise en œuvre de la loi organique relative aux lois de finances au sein du Ministère chargé des Sports entre 2001 et 2006 : quels premiers enseignements ? *Revue Européenne de Management du Sport*, 19, 1-25.
- Nissen, R. et Wagner, U. (2020). The inherent risk of being fired: The institutional logics enabling sport directors to replace coaches in professional football. *Managing Sport and Leisure*, 25(6), 441-456.  
<https://doi.org/10.1080/23750472.2020.1727356>
- Nite, C. et Edwards, J. (2021). From isomorphism to institutional work: Advancing institutional theory in sport management research. *Sport Management Review*, 24(5), 815-838.  
<https://doi.org/10.1080/14413523.2021.1896845>
- Nite, C., Singer, J. N. et Cunningham, G. B. (2013). Addressing competing logics between the mission of a religious university and the demands of intercollegiate athletics. *Sport Management Review*, 16(4), 465-476.  
<https://doi.org/10.1016/j.smr.2013.03.002>
- O'Brien, D. et Slack, T. (2003). An analysis of change in an organizational field: The professionalization of English Rugby Union. *Journal of Sport Management*, 17(4), 417-448.  
<https://doi.org/10.1123/jsm.17.4.417>
- O'Brien, D. et Slack, T. (2004). The emergence of a professional logic in English Rugby Union: The role of isomorphic and diffusion processes. *Journal of Sport Management*, 18(1), 13-39.  
<https://doi.org/10.1123/jsm.18.1.13>
- Observatoire de la philanthropie. (2023). *Les fondations et fonds de dotation en France, enquête nationale de 2001 à 2022*. Fondation de France.
- Ocasio, W. et Radoynovska, N. (2016). Strategy and commitments to institutional logics: Organizational heterogeneity in business models and governance. *Strategic Organization*, 14(4), 287-309.  
<https://doi.org/10.1177/1476127015625040>

- Orru, M., Woolsey Biggart, N. et Hamilton, G. G. (1991). Organizational isomorphism in East Asia. Dans W. W. Powell and P. J. DiMaggio (dir.), *The new institutionalism in organizational analysis* (p. 361-389). University of Chicago Press.
- Osborne D. et Gaebler T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Addison-Wesley.
- Pache, A.-C. et Santos, F. (2010). When worlds collide: The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. *Academy of Management Review*, 35(3), 455-476.  
<https://doi.org/10.5465/amr.35.3.zok455>
- Pache, A.-C. et Santos, F. (2013). Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics. *Academy of Management Journal*, 56(4), 972-1001.  
<https://doi.org/10.5465/amj.2011.0404>
- Pache, A.-C. et Thornton, P. H. (2020). Hybridity and institutional logics. Dans M. L. Besharov et B. C. Mitzinneck (dir.), *Organizational hybridity: Perspectives, processes, promises* (vol. 69, 29-52). Emerald Publishing Limited.  
<https://doi.org/10.1108/S0733-558X20200000069002>
- Pedras, L. (2019). *Sport 'federations' responses to institutional complexity: The case of triathlon in Australia and Portugal* [Thèse de Doctorat, University of Technology Sydney].
- Pedras, L., Taylor, T. et Frawley, S. (2020). Responses to multi-level institutional complexity in a national sport federation. *Sport Management Review*, 23(3), 482-497.  
<https://doi.org/10.1016/j.smr.2019.05.001>
- Pedrini, M. et Minciullo, M. (2011). Italian corporate foundations and the challenge of multiple stakeholder interests. *Nonprofit Management and Leadership*, 22(2), 173-197.  
<https://doi.org/10.1002/nml.20048>
- Perrin, C. et Benzerafa, M. (2016). Réalités et enjeux de l'utilité sociale et des indicateurs d'utilité sociale pour les organisations sociales et solidaires. *Gestion et Management Public*, 5(2), 59-75.  
<https://doi.org/10.3917/gmp.052.0059>
- Pollitt, C. et Bouckaert, G. (2011). *Public management reform: A comparative analysis, new public management, governance and the neo-weberian state (3<sup>e</sup> ed)*. Oxford University Press.

- Pontikes, E. G. (2012). Two sides of the same coin: How ambiguous classifications affects multiple audiences' evaluations. *Administrative Science Quarterly*, 57(1), 81-118.  
<https://doi.org/10.1177/00018392124446689>
- Powell, W. W. et Colyvas, J. A. (2008). Microfoundations of institutional theory. Dans R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin et R. Suddaby (dir.), *Sage handbook of organizational institutionalism* (p. 276-298). Sage Publications.  
<https://doi.org/10.4135/9781849200387.n11>
- Power, M. (1997). *The audit society: Rituals of verification*. OUP Oxford.
- Pratt, M. G. et Foreman, P. O. (2000). Classifying managerial responses to multiple organizational identities. *Academy of Management Review*, 25(1), 18-42.  
<https://doi.org/10.2307/259261>
- Purdy, J. M. et Gray, B. (2009). Conflicting logics, mechanisms of diffusion, and multilevel dynamics in emerging institutional fields. *Academy of Management Journal*, 52(2), 355-380.  
<https://www.jstor.org/stable/40390292>
- Ramanantsoa, B. et Thiéry-Baslé, C. (1989). *Organisations et fédérations sportives*. Presses Universitaires de France.
- Rao, H., Monin, P. et Durand, R. (2003). Institutional change in Toque Ville: Nouvelle cuisine as an identity movement in French gastronomy. *American Journal of Sociology*, 108(4), 795-843.  
<https://doi.org/10.1086/367917>
- Rao, H. et Giorgi, S., (2006). Code breaking: How entrepreneurs exploit cultural logics to generate institutional change. *Research in Organizational Behavior*, 27, 269-304.  
[https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(06\)27007-2](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(06)27007-2)
- Reay, T. et Hinings, C. R. (2005). The recomposition of an organizational field: Health care in Alberta. *Organization Studies*, 26(3), 351-384.  
<https://doi.org/10.1177/0170840605050872>
- Reay, T. et Hinings, C. R. (2009). Managing the rivalry of competing institutional logics. *Organization Studies*, 30(6), 629-652.  
<https://doi.org/10.1177/0170840609104803>
- Reay, T. et Jones, C. (2016). Qualitatively capturing institutional logics, *Strategic Organization*, 14(4), 441-454  
<https://doi.org/10.1177/1476127015589981>

- Reckwitz, A. (2002). Toward a theory of social practices: A development in culturalist theorizing. *European Journal of Social Theory*, 5(2), 243-263.  
<https://doi.org/10.1177/13684310222225432>
- Robertson, J., Dowling, M., Washington, M., Leopkey, B., Ellis, D. et Smith, L. (2022). Institutional theory in sport: A scoping review. *Journal of Sport Management*, 36(5), 459-472.  
<https://doi.org/10.1123/jsm.2021-0179>
- Robertson, J., Karg, A., Rowe, K. et Raw, K. (2023). “My definition of community is community, and their definition is more around fan engagement”: balancing business and social logics of professional sport teams’ community activities. *Sport Management Review*, 26(3), 405-425.  
<https://doi.org/10.1080/14413523.2022.2087966>
- Rojot, J. (2003). *Théorie des organisations*. ESKA.
- Santos, F., Pache, A. C. et Birkholz, C. (2015). Making hybrids work: Aligning business models and organizational design for social enterprises. *California Management Review*, 57(3), 36-58.  
<https://doi.org/10.1525/cmvr.2015.57.3.36>
- Savin, M. et Mazars, S. (2014). *Rapport d’information fait au nom de la mission commune d’information sur le sport professionnel et les collectivités territoriales*. Rapport n°484 enregistré à la Présidence du Sénat le 29 avril 2014.
- Saz-Carranza, A. et Longo, F. (2012). Managing competing institutional logics in public–private joint ventures. *Public Management Review*, 14(3), 331-57.  
<https://doi.org/10.1080/14719037.2011.637407>
- Schneiberg, M. et Clemens, E. S. (2006). The typical tools for the job: Research strategies in institutional analysis. *Sociological Theory*, 24(3), 195-227.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-9558.2006.00288.x>
- Scott, W. R. (1991). Unpacking institutional arguments. Dans W. W. Powell and P. J. DiMaggio (dir.), *The new institutionalism in organizational analysis* (p. 164-182). University of Chicago Press.
- Scott W. R. (1995). *Institutions and organizations: Foundations for organizational science*. Sage Publications.
- Scott, W. R. (2000). *Institutional change and healthcare organizations: From professional dominance to managed care*. University of Chicago Press.
- Scott, W. R. (2008). *Institutions and organizations (3<sup>e</sup> éd.)*. Sage Publications.

- Scott, W. R. et Meyer, J. W. (1991). The organization of societal sectors: Propositions and early evidence. Dans W. W. Powell and P. J. DiMaggio (dir.), *The new institutionalism in organizational analysis* (p. 108-142). University of Chicago Press.
- Selsky, J. W. et Parker, B. (2005). Cross-sector partnerships to address social issues: Challenges to theory and practice. *Journal of Management*, 31(6), 1-25.  
<https://doi.org/10.1177/0149206305279601>
- Selznick, P. (1949). *TVA and the Grass Roots: A study in the sociology of formal organization*. University of California Press.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration. A sociological interpretation*. Harper et Row.
- Selznick, P. (1996). Institutionalism “old” and “new”. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 270-277.  
<https://doi.org/10.2307/2393719>
- Senaux, B. (2011). Playing by the rules... but which ones? *Sport, Business and Management: An International Journal*, 1(3), 252-266.  
<https://doi.org/10.1108/20426781111162666>
- Siegner, M., Pinkse, J. et Panwar, R. (2018). Managing tensions in a social enterprise: The complex balancing act to deliver a multi-faceted but coherent social mission. *Journal of Cleaner Production*, 174, 1314-1324.  
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.11.076>
- Sizoo, E. (2008). *Responsabilités et cultures du monde. Dialogue autour d'un défi collectif*. Editions Charles Léopold Mayer.
- Skelcher, C. et Smith, S. R. (2015). Theorizing hybridity: Institutional logics, complex organizations, and actor identities: The case of nonprofits. *Public Administration*, 93(2), 433-448.  
<https://doi.org/10.1111/padm.12105>
- Skirstad, B. et Chelladurai, P. (2011). For ‘love’ and money: A sports club’s innovative response to multiple logics. *Journal of Sport Management*, 25(4), 339-353.  
<https://doi.org/10.1123/jsm.25.4.339>
- Slack, T. et Hinings, B. (1992). Understanding change in national sport organizations: An integration of theoretical perspectives. *Journal of Sport Management*, 6(2), 114-132.  
<https://doi.org/10.1123/jsm.6.2.114>
- Slack, T. et Hinings, B. (1994). Institutional pressures and isomorphic change: An empirical test. *Organization Studies*, 15(6), 803-827.

<https://doi.org/10.1177/017084069401500602>

Smets, M., Morris, T. I. M. et Greenwood, R. (2012). From practice to field: A multilevel model of practice-driven institutional change. *Academy of Management Journal*, 55(4), 877-904.

<http://dx.doi.org/10.5465/amj.2010.0013>

Smets, M. et Jarzabkowski, P. (2013). Reconstructing institutional complexity in practice: A relational model of institutional work and complexity. *Human Relations*, 66(10), 1279-1309.

<https://doi.org/10.1177/0018726712471407>

Smets, M., Jarzabkowski, P., Burke, G. T. et Spee, P. (2015). Reinsurance trading in Lloyd's of London: Balancing conflicting-yet-complementary logics in practice. *Academy of Management Journal*, 58(3), 932-970.

<https://doi.org/10.5465/amj.2012.0638>

Smith, A.C.T. et Westerbeek, H. M. (2007). Sport as a vehicle for deploying corporate social responsibility. *Journal of Corporate Citizenship*, 25, 43-54.

<https://doi.org/10.9774/GLEAF.4700.2007.sp.00007>

Smith, L. G. E., Gillespie, N., Callan, V. J., Fitzsimmons, T. W. et Paulsen, N. (2017). Injunctive and descriptive logics during newcomer socialization: The impact on organizational identification, trustworthiness, and self-efficacy. *Journal of Organizational Behavior*, 38(4), 487-511.

<https://doi.org/10.1002/job.2131>

Smith, W. K. et Besharov, M. L. (2019). Bowing before dual Gods: How structured flexibility sustains organizational hybridity. *Administrative Science Quarterly*, 64(1), 1-44.

<https://doi.org/10.1177/0001839217750826>

Southall, R. M., Nagel, M. S., Amis, J. M. et Southall, C. (2008). A method to March madness? Institutional logics and the 2006 National Collegiate Athletic Association Division I men's basketball tournament. *Journal of Sport Management*, 22(6), 677-700.

<https://doi.org/10.1123/jsm.22.6.677>

Southall, R. M., Southall, C. et Dwyer, B. (2009). 2009 Bowl Championship Series telecasts: Expressions of big-time college-sport's commercial institutional logics. *Journal of Issues in Intercollegiate Athletics*, 2(1), 150-176.

Sparvero, E. et Kent, A. (2014). Sport team nonprofit organizations: Are sports are doing well at "doing good"? *Journal of Applied Sport Management*, 6(4), 98-116.

<https://doi.org/10.7290/jasm>

- Stadge, M. et Barth, I. (2022). Processus d'institutionnalisation du management de la responsabilité sociétale des universités françaises. *Gestion et Management Public*, 10(1), 33-54.  
<https://doi.org/10.3917/gmp.101.0033>
- Stenling, C. (2014). The emergence of a new logic? The theorizing of a new practice in the highly institutionalized context of Swedish voluntary sport. *Sport Management Review*, 17(4), 507-519.  
<https://doi.org/10.1016/j.smr.2013.12.004>
- Stryker, R. (2000). Legitimacy processes as institutional politics: Implications for theory and research in the sociology of organizations. *Research in the Sociology of Organizations*, 17, 179-223.  
[https://doi.org/10.1016/S0733-558X\(00\)17006-5](https://doi.org/10.1016/S0733-558X(00)17006-5)
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.  
<https://doi.org/10.2307/258788>
- Suddaby, R. (2010). Challenges for institutional theory. *Journal of Management Inquiry*, 19(1), 14-20.  
<https://doi.org/10.1177/1056492609347564>
- Suddaby, R., Elsbach, K. D., Greenwood, R., Meyer, J. W. et Zilber, T. B. (2010). Organizations and their institutional environments, bringing meaning, values, and culture back in: Introduction to the special research forum. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1234-1240.  
<https://www.jstor.org/stable/29780257>
- Tainsky, S. et Babiak, K. (2011). Professional athletes and charitable foundations: An exploratory investigation. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 9(3/4), 133-153.  
<https://doi.org/10.1504/IJSMM.2011.041568>
- Terrien, M., Scelles, N., Maltese, L. et Durand, C. (2016, 1 juin). *L'ambidextrie temporelle des clubs de football : la réponse au pressing de l'environnement ?* 25<sup>ème</sup> Conférence l'Association Internationale de Management Stratégique, Hammamet.
- Thornton, P. H. (2002). The rise of the corporation in a craft industry: Conflict and conformity in institutional logics. *Academy of Management Journal*, 45(1), 81-101.  
<https://doi.org/10.2307/3069286>

- Thornton, P. H. (2004). *Markets from culture: Institutional logics and organizational decisions in higher education publishing*. Stanford University Press.
- Thornton, P. H., Jones, C. et Kury, K. (2005). Institutional logics and institutional change in organizations: Transformation in accounting, architecture, and publishing. Dans C. Jones et P. H. Thornton (dir.), *Transformation in cultural industries* (vol. 23, p. 125-170). Emerald Group Publishing Limited.  
[https://doi.org/10.1016/S0733-558X\(05\)23004-5](https://doi.org/10.1016/S0733-558X(05)23004-5)
- Thornton, P. H. et Ocasio, W. (1999). Institutional logics and the historical contingency power in organizations: Executive succession in the higher education publishing industry, 1958-1990. *American Journal of Sociology*, 105(3), 801-843.  
<https://doi.org/10.1086/210361>
- Thornton, P. H. et Ocasio, W. (2008). Institutional logics. Dans R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby et K. Sahlin (dir.), *The Sage handbook of organizational institutionalism*, (p. 99-129). Sage Publications.  
<https://doi.org/10.4135/9781849200387.n4>
- Thornton, P. H., Ocasio, W. et Lounsbury M. (2012). *The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure, and process*. Oxford University Press.
- Thornton, P.H., Ocasio, W. et Lounsbury, M. (2015). The institutional logics perspective. Dans R. A. Scott et S. M. Kosslyn (dir.), *Emerging trends in the social and behavioral sciences*. John Wiley & Sons.  
<https://doi.org/10.1002/9781118900772.etrds0187>
- Townley, B. (1997). The institutional logic of performance appraisal. *Organization Studies*, 18(2), 261-285.  
<https://doi.org/10.1177/017084069701800204>
- Tracey, P., Phillips, N. et Jarvis, O. (2011). Bridging institutional entrepreneurship and the creation of new organizational forms: A multilevel model. *Organization Science*, 22(1), 60-80.  
<https://www.jstor.org/stable/20868847>
- Trudel, L., Simard, C. et Vonarx, N. (2007). La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire ? *Actes du colloque Recherche Qualitative*, 5, 38-45.
- Van den Broek, J., Boselie, P. et Paauwe, J. (2014). Multiple institutional logics in health care: Productive ward: 'Releasing time to care'. *Public Management Review*, 16(1), 1-20.  
<https://doi.org/10.1080/14719037.2013.770059>

- Van Gestel, N. et Hillebrand, B. (2011). Explaining stability and change: The rise and fall of logics in pluralistic fields. *Organization Studies*, 32(2), 231-252.  
<https://doi.org/10.1177/0170840610397475>
- Viollet, B. (2018). Fédérations sportives nationales et intervention publique : un management public-privé du sport entre synergies et tensions entre acteurs. *Gestion et Management Public*, 6(4), 59-77.  
<https://doi.org/10.3917/gmp.064.0059>
- Walters, G. (2009). Corporate social responsibility through sport: The community sports trust model as a CSR delivery agency. *Journal of Corporate Citizenship*, 35, 81-94.  
<https://www.jstor.org/stable/jcorpciti.35.81>
- Walters, G. et Tacon, R. (2010). Corporate social responsibility in sport: Stakeholder management in the UK football industry. *Journal of Management and Organization*, 16(4), 566-586.  
<https://doi.org/10.5172/jmo.2010.16.4.566>
- Walzel, S., Robertson, J. et Anagnostopoulos, C. (2018). Corporate social responsibility in professional team sports organizations: An integrative review. *Journal of Sport Management*, 32(6), 511-530.  
<https://doi.org/10.1123/jsm.2017-0227>
- Warren, R. L. (1967). The interorganizational field as a focus for investigation. *Administrative Science Quarterly* 12(3), 396-419.  
<https://doi.org/10.2307/2391312>
- Warshaw, J. B. et Upton, S. (2018). Capturing hybrid institutional logics in higher education: Qualitative document analysis as methodological approach. Dans J. Huisman et M. Tight (dir.), *Theory and method in higher education research* (vol. 4, p. 67-84). Emerald Publishing Limited.  
<https://doi.org/10.1108/S2056-375220180000004006>
- Washington, M. et Patterson, K. D. W. (2011). Hostile takeover or joint venture: Connections between institutional theory and sport management research. *Sport Management Review*, 14(1), 1-12.  
<https://doi.org/10.1016/j.smr.2010.06.003>
- Washington, M. et Ventresca, M. J. (2008). Institutional contradictions and struggles in the formation of U.S. collegiate basketball, 1880-1938. *Journal of Sport Management*, 22(1), 30-49.  
<https://doi.org/10.1123/jsm.22.1.30>

- Watson, N. (2000). Football in the community: What's the score? *Soccer & Society*, 1(1), 114-125.  
<https://doi.org/10.1080/14660970008721253>
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. Oxford University Press.
- Weber, M. (1967 [1905]). *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*. Plon.
- Weber, R. P. (1990). *Basic Content Analysis*. Sage Publications.
- Westhues, M. et Einwiller, S. (2006). Corporate foundations: Their role for corporate social responsibility. *Corporate Reputation Review*, 9(2), 144-153.  
<https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550019>
- Williamson, O. E. (1993). Transaction cost economics and organization theory. *Industrial and Corporate Change*, 2(2), 107-156.
- Wolfe, R. A., Weick, K. E., Usher, J. M., Terborg, J. R., Poppo, L., Murrell, A. J., Dukerich, J. M., Core, D. C., Dickson, K. E. et Jourdan, J. S. (2005). Sport and organizational studies: Exploring synergy. *Journal of Management Inquiry*, 14(2), 182-210.  
<https://doi.org/10.1177/1056492605275245>
- Wooten, M. et Hoffman, A. J. (2016). Organizational fields past, present and future. Dans R. Greenwood, C. Oliver, T. B. Lawrence et R. E. Meyer (dir.), *The Sage handbook of organizational institutionalism* (p. 130-148). Sage Publications.
- Wu, X., Tan, X. et Wang, X. (2023). The institutional logics perspective in management and organizational studies. *Journal of Business Research*, 167, 114183.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114183>
- Yang, D. et Babiak, K. (2023). Exploring the effect of community institutional forces on corporate philanthropy in professional sport. *European Sport Management Quarterly*, 23(3), 639-661.  
<https://doi.org/10.1080/16184742.2021.1907431>
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods (5<sup>e</sup> éd.)*. Sage Publications.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications. Design and methods (6<sup>e</sup> éd.)*. Sage Publications.
- York, J. G., O'Neil, I. et Sarasvathy, S. D. (2016). Exploring environmental entrepreneurship: Identity coupling, venture goals, and stakeholder incentives. *Journal of Management Studies*, 53(5), 695-737.  
<https://doi.org/10.1111/joms.12198>
- Zeimers, G., Anagnostopoulos, C., Zintz, T. et Willem, A. (2019). Corporate social responsibility (CSR) in football. Exploring modes of CSR implementation. Dans S.

- Chadwick, D. Parnell, P. Widdop et C. Anagnostopoulos. *Routledge handbook of football business and management* (p. 114-130). Routledge.
- Zeimers, G. et Léonard, P. (2025). The social responsibility of nonprofit sport organizations: A rapid literature review. Dans C. Anagnostopoulos (dir.), *Research handbook on CSR in sport* (p. 52-74). Edwar Elgar.  
<https://doi.org/10.4337/9781803926476.00011>
- Zhao, E. Y., Fisher. G., Lounsbury, M. et Miller, D. (2017). Optimal distinctiveness: Broadening the interface between institutional theory and strategic management. *Strategic Management Journal*, 38(1), 93-113.  
<https://doi.org/10.1002/smj.2589>
- Zilber, T. B. (2002). Institutionalization as an interplay between actions, meanings and actors: The case of a rape crisis center in Israel. *Academy of Management Journal*, 45(1), 234-254.  
<https://doi.org/10.2307/3069294>
- Zilber, T. B. (2013). Institutional logics and institutional work: Should they be agreed? Dans M. Lounsbury et E. Boxenbaum (dir.), *Institutional logics in action* (vol. 39A, p. 77 96). Emerald Group Publishing Limited.  
[https://doi.org/10.1108/S0733-558X\(2013\)0039AB007](https://doi.org/10.1108/S0733-558X(2013)0039AB007)
- Zilber, T. B. (2016). How institutional logics matter: A bottom-up exploration. Dans J. Gehman, M. Lounsbury et R. Greenwood (dir.), *Research in the sociology of organizations* (vol. 48, p. 137-155). Emerald Publishing Limited.  
<https://doi.org/10.1108/S0733-558X201600048A005>
- Zittoun P. (2013). Dispositif. Dans I. Casillo, R. Barbier, L. Blondiaux, F. Chateauraynaud, J.-M. Fourniau, R. Lefebvre, C. Neveu et D. Salles (dir.), *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la Participation, DicoPart (1<sup>e</sup> éd)*. GIS Démocratie et Participation.  
<https://www.dicopart.fr/dispositif-2013>



---

## TABLE DES ILLUSTRATIONS

---

### Figures :

Figure 1 : Structuration du manuscrit de thèse.....	30
Figure 2 : Imbrication des niveaux d'analyse de la matrice interinstitutionnelle, adaptée de Thornton et al. (2012).....	49
Figure 3 : Évolution des concepts issus de la TNI relatifs à l'objet sport, tirée et traduite de Robertson et al. (2022).....	58
Figure 4 : Dynamique d'institutionnalisation des SDES au sein du sport professionnel français, tirée et adaptée de Boucher et al. (2025).....	65
Figure 5 : La relation institutionnelle entre clubs et SDES, tirée et traduite d'Anagnostopoulos et al. (2024).....	69
Figure 6 : Phénomène de création des fondations et fonds de dotation au sein du sport professionnel français (recensé en décembre 2024).....	78
Figure 7 : Encastrement des niveaux d'analyse du système interinstitutionnel.....	80
Figure 8 : Synthèse du cadre d'analyse multiniveau de la reconfiguration institutionnelle de l'engagement social au sein du sport professionnel français (tirée de la deuxième étude de la thèse).....	89
Figure 9 : Modélisation du processus réflexif de la dernière étude.....	91
Figure 10 : Design global de recherche multi-niveaux et multi-modèles articulant les étapes visant à capturer les LI à l'œuvre dans les SDES.....	93
Figure 11 : Panorama des structures dédiées en Ligue 1 à la fin de la saison 2018-2019.....	108
Figure 12 : Dynamique d'institutionnalisation des SDES dans le sport professionnel français, recension au 31/12/2023 sur la base des publications au JOAFE.....	130
Figure 13 : Synthèse du cadre d'analyse multiniveau de la reconfiguration institutionnelle de l'engagement social au sein du sport professionnel français.....	145
Figure 14: Roles of the 12 IL within their institutional orders.....	167

## Tableaux / Tables :

Tableau 1 : Panorama des fondations d'entreprise et des fonds de dotation dans le sport professionnel français recensés à la fin décembre 2024, tiré et adapté de Boucher et al. (2025). .....	23
Tableau 2 : Caractéristiques des idéaux-types relatifs aux ordres institutionnels, tiré et traduit de Thornton et al. (2012, p. 73)......	45
Tableau 3 : Spécificités juridiques des fondations d'entreprise et des fonds de dotation, tiré de Boucher et al. (2025). .....	62
Tableau 4 : Synthèse des caractéristiques des chapitres 2 à 5.....	72
Tableau 5 : Données recueillies auprès des chargés opérationnels des SDES.....	83
Tableau 6 : Caractéristiques des entretiens réalisés lors de la deuxième étude. ....	86
Tableau 7 : Caractéristiques des données secondaires de la deuxième étude. ....	87
Tableau 8 : Ensemble des sources mobilisées.....	110
Tableau 9 : Panorama des principales caractéristiques des structures dédiées à l'engagement sociétal.....	113
Tableau 10 : Caractéristiques institutionnelles des deux dispositifs d'engagement social (MIG vs SDES). ....	132
Tableau 11 : Caractéristiques des données primaires collectées via les entretiens réalisés... ..	135
Table 12: Overview of the case studies.....	158
Table 13: Weights of occurrence of the IL. ....	160
Table 14: Practices relating to primary common logics.....	162
Table 15: Practices relating to ancillary common logics. ....	164
Table 16: Practices relating to particularist logics. ....	165



## **Vers de nouvelles stratégies d'engagement social au sein du sport professionnel français : une analyse au prisme des logiques institutionnelles**

**Résumé :** Cette thèse s'intéresse aux changements de formes d'engagement social des clubs professionnels français. Ces dernières années, nombre d'entre eux ont externalisé leurs stratégies sociétales à des structures dédiées à l'engagement social (SDES). Constituées sous la forme de fondation d'entreprise et/ou de fonds de dotation, ces SDES se sont institutionnalisées au sein du secteur. En empruntant l'approche des logiques institutionnelles (LI) (Thornton et al., 2012), l'objectif de cette recherche est de déterminer dans quelle mesure le phénomène de création de SDES reconfigure l'engagement social au sein du sport professionnel français ? Pour y répondre, un design de recherche a été élaboré autour de trois études encadrées, reposant sur une démarche multiméthodes à différents niveaux institutionnels. La première étude, située au niveau organisationnel, nous permet de montrer le processus d'hybridation des stratégies d'engagement social à l'œuvre entre clubs et SDES. La relation hybride entretenue entre ces deux entités organisationnelles invite ensuite à porter la focale sous différents angles. La seconde étude, située à l'interface du secteur et de la société, analyse, du point de vue de l'action publique, les SDES comme un nouveau dispositif reconfigurant l'engagement social au sein du secteur. La question de leur légitimité, mais aussi de leur efficacité à porter des initiatives d'intérêt général nous a ainsi incités à explorer la relation institutionnelle clubs-SDES. La troisième étude, à l'intersection du secteur et des clubs le composant, tente ainsi d'éclairer le rôle conféré par les clubs à leurs SDES en analysant les LI au sein de cette relation. Ce travail se conclue sur des apports et préconisations managériales appelant notamment à une réflexion sur une rénovation du modèle d'engagement social du sport professionnel français.

**Mots clés :** Logiques institutionnelles ; Hybridité organisationnelle ; Engagement social ; Fondation d'entreprise ; Fonds de dotation ; Sport professionnel.

### **Towards new social involvement strategies in French professional sport: An analysis through the prism of institutional logics**

**Abstract:** This thesis examines the evolving forms of social involvement among French professional sports clubs. In recent years, many of them have outsourced their societal strategies to charitable foundations (CFs). Established as corporate foundations and/or endowment funds, these CFs have gradually become institutionalized within the sector. Drawing on the institutional logics (ILs) approach (Thornton et al., 2012), this research aims to determine to what extent the creation of CFs is reshaping social involvement within French professional sport. To address this question, a research design was developed around three embedded studies, relying on a multi-method approach at different institutional levels. The first study, at the organizational level, highlights the hybridization process of social involvement strategies between clubs and CFs. The hybrid relationship between these two organizational entities then calls for different analytical perspectives. The second study, positioned at the interface between the sector and society, examines CFs from a public policy perspective, analyzing them as a new mechanism that reconfigures social involvement within the sector. The question of their legitimacy, but also their efficiency in leading initiatives of general interest further led us to explore the institutional relationship between clubs and CFs. The third study, at the intersection of the sector and the clubs themselves, seeks to clarify the role assigned by clubs to their CFs by analysing the ILs within this relationship. This research concludes with various contributions and managerial recommendations, encouraging a reflection on the potential reform of the social involvement model within French professional sport.

**Keywords:** Institutional logics; Organizational hybridity; Social involvement; Corporate foundation; Endowment fund; Professional sport.