



UNIVERSITÉ DE FRIBOURG
UNIVERSITÄT FREIBURG

University of Fribourg
Faculty of Economics and Social Sciences
Department of Economics Studies

Bachelor thesis

La théorie des parties prenantes

Quel impact ont le pouvoir, la légitimité, l'urgence et la nature de la relation sur l'influence du stakeholder au sein d'un club sportif?

Deposed by

Cudré-Mauroux Alexandre

Date of birth: 02.04.1991

Student number: 12-203-881

Mail: alexandre.cudre-mauroux@unifr.ch

In fulfilment of the requirements for the degree of Bachelor of Arts (B.A.)

Supervisor Assistant

Prof. Dr. Olivier Furrer
Mélanie Boninsegni

Period of processing

10.10.2015 – 19.05.2016

Place, Date of submission

Fribourg, 19.05.2016

Résumé

Ce travail a pour but d'étudier les liens entre l'influence d'une partie prenante (en anglais : *stakeholder*) au sein d'un club sportif, son pouvoir, sa légitimité et l'urgence de ses demandes, le tout en différenciant les *stakeholders* bénévoles des professionnels. La partie théorique de ce travail se penche sur la théorie des parties prenantes et vise à définir qui elles sont et comment elles interagissent. Un questionnaire, auquel 50 personnes ont répondu, a permis, grâce à des analyses SPSS, de démontrer que le pouvoir et la légitimité avaient un impact sur l'influence d'un *stakeholder* au sein d'un club sportif. Il n'a par contre par été possible de prouver l'effet de l'urgence ni du type de *stakeholder* sur l'influence.

Mots-clés : partie prenante, influence, pouvoir, légitimité, urgence

Table des matières

1. Introduction	1
2. Revue de la littérature	3
2.1 Différents critères de classification des <i>stakeholders</i>	4
2.2 Points de désaccord entre les différentes théories	6
2.2.1 Les trois dimensions de la théorie des parties prenantes.....	6
2.3 Les parties prenantes dans le monde du sport	8
2.4 La responsabilité sociétale des entreprises	10
2.4.1 Un rapprochement entre RSE et gestion sportive	11
2.5 Le sponsoring dans le monde du sport	14
2.6 Les intérêts de chaque partie prenante	17
3. Objet de recherche	21
3.1 Hypothèses.....	21
3.2 Le modèle de recherche.....	23
4. Méthodologie	23
4.1 Méthode de collecte de données	24
4.2 Validation des échelles.....	24
4.3 Test des hypothèses	24
5. Résultats	26
5.1 Profil des répondants.....	26
5.2 Validation des échelles de mesure.....	28
5.3 Analyse du modèle	31
5.3.1 Le modèle de régression	31
5.3.2 Le modèle de modération	32
5.3.3 La régression MANOVA	34
6. Discussion.....	36
7. Conclusion	39
8. Annexes	42
8.1 Output SPSS	42
8.2 Questionnaire	59
9. Bibliographie	61

1. Introduction

Le monde du sport est en constante évolution et intéresse de plus en plus d'investisseurs venus de tous horizons. L'apport de l'argent n'est pas étranger à cet intérêt. De ce fait, la gestion d'un club sportif évolue également. L'époque où un seul dirigeant pouvait décider de tout semble bel et bien révolue. Désormais, chaque partie prenante (en anglais : *stakeholder*) du club essaie de se faire entendre et cherche à obtenir sa part du gâteau. Il est facile de mettre en relation cette mutation avec l'émergence de la théorie des parties prenantes. Il apparaît donc normal de se poser la question de l'influence des différentes parties prenantes actives au sein du club. Selon l'opinion publique, les clubs sportifs sont, de nos jours, de plus en plus dépendants d'éléments ou de personnes gravitant autour de l'organisation sportive. Néanmoins, au travers de notre enquête nous chercherons à vérifier une idée générale prétendant que bon nombre de clubs préfère donner une version officielle, prétendant que seuls les responsables de l'organisation ont un pouvoir de décision.

La théorie des parties prenantes (en anglais : *stakeholder theory*), démocratisée par Freeman (1984), est longtemps restée cantonnée au management classique. La première étude ayant mis en relation la théorie des parties prenantes et le management sportif a été celle de Mitchell et al. (1997). Ils ont en effet choisi de développer une méthode permettant d'identifier les parties prenantes au sein d'un club sportif. Ils ont également été les premiers à mettre en lumière une possible relation entre le pouvoir d'un *stakeholder*, la légitimité, l'urgence de ses demandes et son influence au sein de l'organisation. D'autres auteurs, dont notamment Friedman, Parent et Mason (2004) ou encore Mahon et Waddock (1992) se sont également penchés sur la mise en relation de la théorie des parties prenantes avec le management sportif. Anagnostopoulos (2011) s'est inspiré des deux études précédemment citées et conclut que les organisations sportives sont de plus en plus gérées comme des entreprises.

Notre travail de recherche s'inspire du modèle de recherche de Miragaia et al. (2013) et vise à répondre la question de recherche spécifique : « *Quel impact ont le pouvoir, la légitimité, l'urgence et la nature de la relation sur l'influence d'un stakeholder au sein d'un club sportif ?* ». Nous tenterons de répondre à cette question en nous aidant du modèle développé par l'étude de Mitchell et al. (1997).

Pour ce faire, nous avons mis au point une méthodologie afin de répondre à cette question de recherche. Dans un premier temps, nous avons créé notre propre questionnaire et l'avons administré à 50 responsables de différents clubs sportifs de Suisse romande. Par la suite, afin de vérifier la fiabilité interne de notre questionnaire ainsi que de contrôler que les bonnes variables étaient mesurées, nous avons procédé à une validation des échelles. Finalement, avant de pouvoir commencer les analyses dans le but d'obtenir des résultats, un test des hypothèses a été effectué dans l'optique d'expliquer le modèle de recherche.

En s'appuyant sur la théorie des parties prenantes, ce travail a pour ambition, de démontrer par quels moyens l'influence d'une partie prenante au sein d'un club sportif est conditionnée. Il pourrait donc être utile pour des clubs sportifs en tout genre afin de mettre en lumière la théorie des parties prenantes, l'apport ainsi que les besoins de ces dernières au sein de l'organisation sportive. Cette étude ne se veut pas généralisatrice puisque notre recherche empirique s'est bornée à 50 personnes responsables à plusieurs niveaux dans différents clubs de différents sports dans une zone géographique limitée à la Suisse romande.

Pour parvenir à nos fins, nous diviserons notre travail en deux parties principales : tout d'abord une partie théorique et puis une partie empirique. La première partie de ce travail, s'attardera sur la littérature existante au sujet de la théorie des parties prenantes. Nous passerons en détail les éléments permettant d'identifier les parties prenantes dans plusieurs contextes différents. La partie empirique, devrait permettre de fournir des éléments de réponses quant à la question de recherche, après avoir répondu aux hypothèses préalablement posées. Cette partie englobera la présentation du modèle de recherche, la méthodologie, les analyses en rapport avec notre échantillon et finalement une conclusion.

2. Revue de la littérature

Afin de réaliser ce travail, il paraît important de définir la notion de partie prenante (en anglais : *stakeholder*) en effectuant une revue de la littérature. La notion de *stakeholder* a passablement évolué depuis sa première utilisation dans les années 1960. Les premières définitions des *stakeholders* émanent du *Stanford Research Institute* (1963) (citées dans Freeman, 1984) et de Rhenman (1964). Le *Stanford Research Institute* (1963) définit les parties prenantes comme « ces groupes sans le support desquels l'organisation cesserait d'exister » (cité dans Freeman, 1984). Rhenman (1964), quant à lui, dit des parties prenantes qu'elles « sont dépendantes de la firme afin d'atteindre leurs objectifs personnels et desquels la firme est dépendante pour son existence ».

Cette notion a été par la suite reprise par Ansoff (1968, p.35). Ce dernier considérait pour la première fois la difficulté à gérer les différents points de vue, opinions et intérêts de tous les acteurs ayant une quelconque relation avec l'entreprise. Il pensait donc que l'entreprise devait adapter ses objectifs afin de satisfaire toutes les parties prenantes.

La théorie des parties prenantes (en anglais : *stakeholder theory*) a pris une nouvelle envergure dans les années 1980 grâce à Freeman (1984). En effet, sa définition des parties prenantes a servi de fondation solide et est désormais la plus répandue et la plus citée dans la littérature. Freeman (1984, p.46) définit un *stakeholder* comme « un groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels de l'entreprise ». Cette définition a donc été le premier tournant de la théorie des parties prenantes et a été acceptée par tout le monde, ou presque, comme le fondement de la théorie des parties prenantes.

Néanmoins, cette définition a par la suite été remise en question par des auteurs tels que Orts et Strudler (2002) ou encore Jensen (2002). Ils mettaient en avant le fait qu'en se basant sur la définition de Freeman (1984), n'importe qui ou quoi pouvait être partie prenante de l'entreprise, même des acteurs indésirables. C'est sur cette base que Clarkson (1995) a affiné la définition de Freeman en définissant les *stakeholders* comme « des personnes ou des groupes qui ont, ou réclament, la propriété, des droits ou des intérêts dans une société et ses activités, passées, présentes ou futures ».

Donaldson & Preston (1995) voient les parties prenantes comme « des personnes ou des groupes avec des intérêts légitimes dans les aspects procéduraux et/ou substantifs de l'activité de l'entreprise ». Ils ont eux aussi apporté leur contribution en mettant l'accent sur le fait qu'il ne faut plus seulement voir les parties prenantes comme un instrument afin d'augmenter le profit de l'entreprise ou d'atteindre les objectifs de l'entreprise et de ses dirigeants. Selon eux, comme le citent Igalens & Point (2009, p.8) dans leur ouvrage, il faut se rendre compte de l'importance d'une bonne gestion des relations entre l'organisation et le monde qui l'entoure. Ils prétendent également qu'il faut gérer l'entreprise de manière à « contribuer au bénéfice de celles-ci (réd : les bonnes relations), c'est-à-dire les satisfaire, coordonner leurs intérêts et renforcer leur confiance. » (Igalens et Point, 2009, p.8)

2.1 Différents critères de classification des *stakeholders*

Plusieurs auteurs ont, dans leur définition des parties prenantes, proposé de classer les acteurs en différentes catégories. Clarkson (1995) propose de regrouper les différentes parties prenantes en fonctions de leurs exigences et besoins. Il précise qu'il existe plusieurs sortes de *stakeholders* : il distingue les *stakeholders* volontaires (qu'il qualifie également de *stakeholders* primaires) des *stakeholders* involontaires (ou *stakeholders* secondaires). Selon lui, les parties prenantes primaires, telles qu'entre autres les investisseurs, les actionnaires, les employés et les clients, sont essentielles au bon fonctionnement et à la survie de l'entreprise. En effet, si l'une de ces parties prenantes venait à être déçue, l'organisation toute entière serait alors mise en péril. L'entreprise est donc dépendante de ses parties prenantes primaires et vice-versa.

Comme cité auparavant, les parties prenantes secondaires se différencient des parties prenantes primaires. Elles sont définies par Clarkson (1995) comme « des personnes ou des groupes qui influencent ou affectent, ou sont influencés ou affectés par l'entreprise, mais qui ne sont pas engagés dans des transactions avec l'entreprise et qui ne sont pas essentiels à sa survie ». Comme le préconise le site *Boundless.com* (2016), on peut donc classer les médias, l'opinion publique ou encore des groupes de soutien dans la catégorie des parties prenantes secondaires.

Une autre différenciation proposée est de distinguer les parties prenantes internes des parties prenantes externes. C'est en suivant ce principe que Mazur et Pisarski (2015) nous délivrent leur définition des parties prenantes internes et externes. Selon

eux, les parties prenantes internes sont « des *stakeholders* appartenant à l'organisation du gestionnaire de projet (en anglais : *project manager*), c'est-à-dire, des superviseurs et des membres de l'équipe, tandis que les parties prenantes externes ont été définies comme des *stakeholders* extérieurs à l'organisation du *project manager*, c'est-à-dire : les clients, les fournisseurs, les sous-traitants et les organes environnementaux ou gouvernementaux. Olander (2007) préfère différencier les parties prenantes internes des externes en formulant la définition suivante : « Les *stakeholders* internes sont ceux qui sont activement impliqués dans l'exécution du projet ; et les *stakeholders* externes sont ceux qui sont affectés par le projet. »

Kerzner (2009), en reprenant l'idée de Freeman (1984), a choisi de classer les *stakeholders* en trois catégories : les *stakeholders* organisationnels qui regroupent les cadres, les salariés et les syndicats; les « *stakeholders* produit » qui englobent les clients, les fournisseurs, les gouvernements et le public général ; et enfin la catégorie des marchés de capitaux composée des actionnaires, des créanciers et des banques.

Mitchell et al. (1997) s'inscrivent dans la même lignée que les derniers auteurs cités puisqu'ils ont décidé eux aussi d'établir un classement des *stakeholders*. Ils ont choisi trois attributs pour les différencier : le pouvoir, la légitimité et l'urgence. Selon leur étude, il est donc possible de définir l'influence de chaque partie prenante grâce à ces trois caractéristiques. Nous nous attarderons plus longuement sur cette théorie lors de la présentation de la méthodologie de recherche.

Comme l'exposent Driscoll & Starik (2004), il apparaît évident de savoir qui sont les parties prenantes les plus importantes au sein de l'organisation afin de pouvoir satisfaire les demandes dans un ordre correspondant à l'influence du *stakeholder*.

Il est possible d'affirmer que des auteurs tels que Freeman (1984), Mitchell et al. (1997), Clarkson (1995), Driscoll & Starik (2004), Donaldson & Preston (1995), sont d'une manière générale en accord les uns avec les autres et mettent tous en avant la dépendance plus ou moins forte entre les parties prenantes et l'entreprise. Cela paraît logique étant donné qu'ils ont tous pris la théorie de Freeman (1984) comme point de départ de leur réflexion et ont pris la liberté de l'adapter ou l'affiner selon leur perception.

2.2 Points de désaccord entre les différentes théories

Jusqu'à présent, nous avons énuméré les différentes théories et toutes vont dans la même direction, de manière plus ou moins approfondie ou détaillée. De plus, ces théories admettent qu'il faut prendre en compte la théorie des parties prenantes afin d'atteindre le but principal : le profit. D'autres théories ont cependant émergé et n'abondent pas dans le même sens.

2.2.1 Les trois dimensions de la théorie des parties prenantes

Comme le fait remarquer Pesqueux (2006), il existe plusieurs éléments de discorde au sein de la théorie des parties prenantes. Cela dépend principalement du point de vue adopté pour présenter la théorie. Il en existe trois : les dimensions descriptive, instrumentale et normative.

Les théories présentées plus tôt dans ce travail s'inscrivent toutes dans un cadre descriptif. Cela veut donc dire qu'elles sont utiles pour « décrire et parfois expliquer des caractéristiques et des comportements spécifiques comme par exemple, la nature de la firme (Brenner et Cochran, 1991), la manière de penser la gestion des entreprises effectuée par les managers (Brenner et Molander, 1977), [...] l'importance accordée à chacune des parties prenantes qui varie selon la phase du cycle de l'entreprise » (Pesqueux, 2006).

Cependant, des auteurs tels que Jones (1995) ont voulu décrire les parties prenantes sous un autre angle en présentant la théorie des parties prenantes comme une théorie instrumentale. Ils prétendent qu'une relation existe entre une bonne gestion des parties prenantes et un succès du point de vue « de profitabilité, de stabilité, de croissance, etc. » (Jones, 1995). Nous pouvons donc affirmer d'un point de vue instrumental que « certains résultats peuvent être obtenus par l'adoption de certains comportements » (Pesqueux, 2006).

Au vu de ces changements, la théorie des parties prenantes est en constante évolution. Il suffit simplement de changer son point de vue pour donner une nouvelle définition. Jusqu'à présent, il a été question, dans ce travail, des théories descriptive et instrumentale des parties prenantes. La théorie descriptive, comme son nom l'indique, cherche uniquement à présenter les acteurs qui sont considérés comme des parties prenantes de l'entreprise (Mitchell et al., 1997). D'un point de vue instrumental, « la recherche porte sur la nature des connexions entre gestion des

relations avec les parties prenantes et performance organisationnelle » (Mercier, 2006).

La théorie normative des parties prenantes se différencie des deux premières dimensions (descriptive et instrumentale) car elle s'intéresse à « la légitimité des intérêts des parties prenantes et leur prise en compte dans la gouvernance de l'entreprise » (Mercier, 2006, p.164). Le cadre normatif vise à attribuer un code de comportement selon des principes éthiques et moraux. Il reste néanmoins difficile de fixer un seul cadre normatif tant le sujet est ambigu. De nombreux auteurs ont essayé de donner un fondement normatif de la théorie des parties prenantes, mais nous n'allons nous intéresser qu'à une sélection d'entre eux. Chaque auteur a placé différents objets au centre de leur réflexion normative. Lépineux (2006, p.79) propose un bref résumé sous forme de tableau présentant d'un côté les noms des auteurs et la date de parution de leur articles et de l'autre l'élément central de leur réflexion sur le cadre normatif :

Auteurs et dates	Fondements proposés
Evan et Freeman (1993)	Capitalisme kantien
Wicks, Gilbert et Freeman (1994)	Pensée féminine
Freeman (1994)	Doctrine of Fair Contracts
Donaldson et Preston (1995)	Droits de propriété
Burton et Dunn (1996)	Ethique féminine
Philips (1997, 2003)	Equité (<i>fairness</i>)
Argandoña (1998)	Bien commun
Donaldson et Dunfee (1999)	Integrative Social Contracts Theory

Tableau 1 : Source : propre illustration basée sur Lépineux (2006)

Comme le fait remarquer l'auteur de ce tableau (Lépineux, 2006), le seul fait de voir apparaître autant de sujets différents comme élément central de la théorie normative démontre la complexité de donner une seule et unique définition comme cadre normatif. De plus, selon lui, le fait que certains auteurs soient présents à plusieurs périodes avec différentes idées démontre également le fait que la définition normative est en constante évolution.

Nous nous attarderons uniquement sur trois théories du tableau ci-dessus, à savoir celle d'Evan et Freeman (1993), puis celle de Philips (1997, 2003) et finalement celle de Donaldson et Dunfee (1999).

Commençons par Evan et Freeman (1993). Comme cité auparavant, le « but ultime » a toujours été le profit. Au fil des années, Freeman (1984) a tenté d'améliorer sa théorie avec différentes collaborations et s'est rendu compte qu'en privilégiant une augmentation du profit, l'accent n'avait pas été assez mis sur le bien-être des parties prenantes.

Evan et Freeman (1993, p.82) (cité dans Mercier, 2006) énoncent deux nouveaux principes de gestion : « l'entreprise doit être dirigée pour le bénéfice des ses *stakeholders*, ceux-ci doivent être reconnus et participer aux décisions qui affectent leur bien-être. » Pour énoncer ces deux principes, ils ont pris comme point de départ la théorie kantienne qui stipule que l'être humain doit être mis au centre. Cela veut donc dire que le profit reste l'objectif premier, mais que dorénavant, il faudra davantage prendre en compte les intérêts des parties prenantes afin de ne pas les « blesser » ou les laisser pour compte (Mercier, 2006). Ces réflexions amènent donc à penser différemment : on cherche désormais une équité entre les parties prenantes.

C'est justement le sujet de l'équité entre les parties prenantes que Philips (1997, 2003) met en avant. En effet, selon lui, l'entreprise doit traiter de manière équitable ses parties prenantes et prendre le plus possible en compte les intérêts de chacun. Ainsi son objectif est de réduire les écarts entre les parties prenantes de différents niveaux. Selon lui, chacun, aussi petit qu'il soit, a le droit d'exprimer ses désirs et ses avis.

Enfin, Donaldson et Dunfee (1999), quant à eux, mettent les contrats sociaux intégrés au centre de leur réflexion. Ils prétendent que « l'activité des entreprises repose sur un ensemble de relations et d'obligations morales implicites. [...] Les relations avec les parties prenantes relèvent de cette forme de micro-contrat social qui s'intègre dans le contrat social fondateur. » (Cazal, 2011)

2.3 Les parties prenantes dans le monde du sport

La revue de littérature de ce travail s'est jusqu'à maintenant attardée uniquement sur la théorie générale des parties prenantes. Il apparaît donc nécessaire de faire un

sous-chapitre sur les parties prenantes dans le monde du sport. Ce dernier a tant évolué au cours des dernières décennies, que dorénavant un club sportif peut être considéré comme une entreprise. De ce fait, comme dans toute entreprise, il faut prendre en compte les intérêts des parties prenantes.

Avant de s'intéresser directement aux rôles des parties prenantes dans le monde du sport, il paraît opportun de s'intéresser de plus près au concept de gestion de club sportif. La littérature à ce sujet regorge d'idées et d'avis différents. Il est donc difficile de fournir une seule définition. Néanmoins Hoye et Cuskelly (2007) s'y sont essayés et définissent la gestion sportive (en anglais : *sport governance*) comme « la pratique de la gestion mais appliquée dans un contexte sportif ». Kikulis (2000) présente la gestion sportive comme « la responsabilité du bon fonctionnement et de la direction générale de l'organisation et une composante nécessaire et institutionnalisée de tous les codes sportifs ». Puisqu'il n'a pas été possible d'établir une définition universelle, Thiel et Mayer (2009), postulent l'hypothèse suivante : selon eux, la difficulté d'établir une seule et unique définition serait due au caractère « multidisciplinaire » du management sportif. D'après eux, ce dernier peut en effet se targuer d'être « un mélange entre management général, financement, gestion des ressources humaines, *marketing*, *sponsoring*, *controlling*, management de connaissances et apprentissage organisationnel ». Heinmann (1998) présente le *management* sportif comme un concept trop populaire et utilisé à mauvais escient. Pitts (2001) résume le tout en affirmant « qu'il n'y a pas eu d'accord dans deux domaines du management sportif : la définition du management sportif et, de ce fait, l'application de ladite définition. »

Thiel et Mayer (2009) relèvent que pour donner une définition, il faut un contexte suffisamment abstrait afin que cette définition puisse être appliquée à toutes les organisations du même type. Or, dans le contexte des organisations sportives, le management dépend trop des éléments cités auparavant. Par conséquent, il est impossible d'établir une définition ni un champ d'application de cette dernière tant la question du management est propre à chaque entité sportive.

Horch et Schütte (2002) mettent en avant la difficulté de retranscrire des pratiques propres à la gestion d'entreprise classique dans un contexte de management sportif. Ils estiment même très difficile de gérer un club sans avoir de connaissances de base dans la gestion d'entreprise.

D'un point de vue théorique, les parties prenantes n'ont été que trop peu souvent mises en relation avec la gestion sportive. La théorie des parties prenantes est majoritairement restée appliquée au modèle classique de gestion. C'est ce que font remarquer Russo et Vito (2011), en citant néanmoins quelques auteurs s'étant lancés sur le sujet des parties prenantes dans le monde du sport. Ils citent notamment Wolfe et Putler (2002) ainsi que Friedman, Parent et Mason (2004).

Friedman, Parent et Mason (2004) reprennent dans leur article les bases de la théorie des parties prenantes et les appliquent au monde du sport. Friedman, Parent et Mason (2004) rappellent, en citant Mahon et Waddock (1992) que la théorie des parties prenantes est particulièrement utile afin de « permettre l'identification compréhensive et systématique des *stakeholders*, des réclamations et des désirs de ceux qui sont impliqués de différentes manières » (Mahon et Waddock, 1992). Ils attirent également l'attention sur l'importance de satisfaire les exigences des parties prenantes afin de ne pas perdre leur support, leur confiance et leur participation, attributs nécessaires au bon fonctionnement et à la survie de l'entreprise. Dans leur article, Friedman, Parent et Mason (2004) apportent une nouvelle contribution à la théorie des parties prenantes en proposant une analyse de trois aspects : l'organisation en elle-même, les parties prenantes de l'organisation et enfin la relation entre l'organisation et ses parties prenantes. Ils définissent le but d'une organisation en reprenant les termes d'Argandona (1998), qui prétend qu'une « organisation possède les aspects clés d'une société, incluant la poursuite de l'intérêt personnel, les obligations interrelationnelles et les obligations mutuelles en terme de droits contractuels et de devoirs ».

Russo et Vito (2011) mettent fortement l'accent sur la différence entre la gestion des parties prenantes (en anglais : *stakeholder management*) et la théorie des parties prenantes (en anglais : *stakeholder theory*). Ils détaillent cela en expliquant que « la gestion des parties prenantes se concentre principalement sur l'examen des questions liées à la responsabilité sociale de l'organisation, alors que la théorie des parties prenantes vise à fournir le cadre théorique d'un tel examen ».

2.4 La responsabilité sociétale des entreprises

La responsabilité sociétale (ou sociale) de l'entreprise (désormais RSE) est un concept mettant en avant le fait que l'entreprise se décompose en plusieurs acteurs ayant chacun des intérêts différents. Une des premières définitions de la RSE émane

de Bowen (1953, p.6). Il fut le premier à se demander quelles étaient les responsabilités que les *businessmen* avaient envers la société. Il est arrivé à la définition suivante : « le concept de RSE renvoie aux obligations des hommes d'affaires de suivre les politiques, de prendre les décisions, ou de suivre les orientations qui sont désirables en termes d'objectifs et de valeurs pour notre société ». Au fil du temps la définition a quelque peu évolué. Actuellement, la RSE est plutôt perçue comme « la déclinaison des principes du développement durable à l'échelle de l'entreprise » (Jounot, 2010). Il s'agit de prendre en compte des sujets tels que l'environnement, l'intégration sociale ainsi que la bonne gestion des relations avec les parties prenantes. On cherche donc un bien-être et une amélioration de la société et de l'environnement entourant l'entreprise.

2.4.1 Un rapprochement entre RSE et gestion sportive

Il est possible de trouver dans la littérature des rapprochements entre la RSE et la théorie des parties prenantes dans la gestion sportive. Russo et Vito (2011) présentent comme logique le fait que les clubs sportifs prennent en compte « leurs responsabilités à l'égard de plusieurs intervenants dans le but d'intégrer les préoccupations économiques, sociales et environnementales dans leurs stratégies, leurs outils de gestion et leurs activités ». Comme dans toute entreprise, un grand nombre de parties prenantes sont présentes au sein d'un club sportif. Il y a donc également de nombreuses manières d'améliorer l'organisation. C'est ainsi que Breitbartha & HARRISA (2008) prétendent que la RSE doit être vue comme une opportunité d'améliorer le fonctionnement de l'organisation sportive. Il apparaît clairement dans la littérature que la théorie des parties prenantes dans la gestion sportive est nécessaire pour définir la constitution et le fonctionnement du club sportif (Donaldson & Preston, 1995). De plus, comme le mentionnent Russo et Vito (2011), il est devenu nécessaire de prendre en compte les différents *stakeholders*, de les identifier et de se comporter de manière responsable envers eux afin de s'adapter et de résister à leur pression. La théorie des parties prenantes est donc un outil managérial important pris très au sérieux dans le contexte de gestion sportive.

De nos jours, le monde du sport tend de plus en plus à se professionnaliser dans son fonctionnement et son management. Ainsi, Thiel et Mayer (2009) confirment cette idée en prétendant que, dans le but d'atteindre leurs objectifs et d'avoir une structure plus claire, de plus en plus de clubs qui étaient gérés au préalable de façon amateur

se professionnalisent dans le but d'atteindre leurs objectifs et d'avoir une structure plus claire. De Knop et al. (2004, p.58) vont même plus loin en affirmant : « afin de survivre, les clubs de sports traditionnels sont obligés de passer du statut d'association de bénéficiaires communs à un statut plus professionnel d'organisation sportive de livraison de services ». Bauer et Rothmaier (1999) mettent en évidence le fait qu'en professionnalisant la gestion d'un club, il est légitime de s'attendre à ce que les objectifs soient remplis plus aisément et d'une manière plus complète. Cela est notamment dû au fait que les attentes envers une personne rémunérée sont plus élevées qu'envers un bénévole. En effet, une personne salariée devrait connaître parfaitement les outils et concepts souhaités/dictés par le club afin de remplir ses objectifs.

Esteve et al. (2011) considèrent un club sportif comme un terme « décrivant une grande variété de « corps », allant de très grandes organisations professionnelles à des petites organisations sportives locales ». Heinemann (1999) décrit les principales caractéristiques des clubs sportifs en définissant qu'« ils sont orientés vers l'accomplissement et la satisfaction des intérêts de leurs membres ; que l'adhésion (*membership*) au club est volontaire ; qu'ils sont indépendants de parties tierces et soutenus par des quotas d'adhésion et, dans la majorité des cas, le travail qu'ils entreprennent est volontaire ».

Ferkins (2009) examine les différents types de gouvernances sportives. Il présente notamment le concept de « leadership partagé » (*shared leadership*). Par ce concept, il met en avant la collaboration entre le directeur général et le conseil d'administration. Reprenant des idées de Shilbury (2001), qui louait le partage des tâches et du pouvoir entre la direction et le conseil d'administration au sein d'un club, Ferkins (2009) précise qu'il s'agit là toujours plus fréquemment d'une volonté de la part de la direction.

Comme relevé auparavant, il existe selon Esteve et al. (2011) une multitude de parties prenantes influentes au sein d'un club sportif. Ils affirment qu'« attirer des ressources financières afin de développer leurs (réd : les clubs sportifs) activités en cultivant des relations avec leurs *stakeholders* est la clé du succès. » Ils distinguent deux catégories de ressources offertes par les parties prenantes : les financières et les non-financières. Les ressources financières émanent en général d'organisations publiques puisque les clubs, en tant qu'associations à but non-lucratif, ont

théoriquement le droit de profiter d'aides étatiques. D'autre part, les sponsors jouent également un grand rôle au niveau des ressources financières. Les ressources non-financières, quant à elles, sont principalement constituées « d'apports en nature incluant les installations, les équipements ou encore des conseils techniques. » (Esteve et al., 2011)

Quelles que soient les ressources, elles sont donc allouées par différents *stakeholders*. C'est ainsi que Starik (1994) énonce quatre arguments pour répondre à la question : « Qui peut être considéré comme partie prenante? ». Premièrement, il estime qu'il doit y avoir « une connexion entre le *stakeholder* et l'organisation » (Starik, 1994). Ce lien peut être direct ou indirect. Le deuxième argument de Starik (1994) est « qu'un *stakeholder* représente des intérêts définissables ». Il prend pour exemple les supporters cherchant à avoir du plaisir lors des matches ou les résidents proches du stade voulant éviter les dérangements inhérents aux matches. Pour bâtir son troisième argument, il reprend une idée de Donaldson & Preston (1995) qui prévoit que l'existence d'un intérêt dans l'organisation suffit à un tiers pour être considéré comme partie prenante. Il prend comme exemple le désir d'une ville qu'une équipe professionnelle performe au sein de ses murs. Cela pourrait en effet être un intérêt suffisamment grand pour que la ville soit considérée comme un *stakeholder* de l'organisation sportive en question. Enfin, le quatrième et dernier argument avancé par Starik (1994) démontre l'existence d'une multitude de sortes de *stakeholders*. Il peut s'agir de personnes individuelles ou de groupes. Il relève en outre le fait que certaines parties prenantes « ne sont même pas des personnes ; par exemple l'environnement peut être vu comme une partie prenante importante d'une entreprise de sports d'aventure d'extérieurs. »

Miragaia et al. (2013) proposent une classification des parties prenantes présentes au sein d'un club sportif. Ils identifient 10 groupes principaux : top management (direction, conseil d'administration,...), *operations management* (joueurs, entraîneurs, staff,...), associations de membres supporters, sponsors, concurrents, médias, partenaires, organes de réglementation, communauté locale et fournisseurs.

Se basant sur cette classification, Inglis (1997) met en exergue l'importance des parties prenantes appartenant à la classe du *top management*. En effet, selon lui, « le conseil d'administration joue un rôle majeur dans la gestion des acteurs internes et externes au sein de l'organisation. » Esteve et al. (2011) le rejoignent en

prétendant que « la direction a un rôle clé dans l'avancement d'une organisation sportive. L'équipe de direction peut influencer et même jouer un rôle actif dans l'implémentation d'une stratégie d'organisation. »

2.5 Le sponsoring dans le monde du sport

Une autre classe de *stakeholder* a toujours plus d'importance au sein d'une organisation sportive : les sponsors. Le sponsoring prend désormais une place importante dans des domaines tels que la culture et le sport. Jiffer et Roos (1999) définissent le sponsoring comme « une méthode de business pour la communication et le marketing qui, à court ainsi qu'à long terme, a pour objectif de contribuer à la notoriété et à l'image du sponsor, et ainsi augmenter les ventes de la marque ». D'autres auteurs, tels que Fahy et al. (2004), voient le sponsoring plutôt comme un moyen de créer de la valeur. Demir et Söderman (2015) reprennent les idées de Amis, Slack et Berrett (1999), prétendant qu'il doit être considéré comme un outil de mise en place de la stratégie qui engendrera un renforcement de l'image de marque et de la réputation notamment. Demir et Söderman (2015) voient le sponsoring de trois différentes manières : le sponsoring en tant qu'investissement, en tant que relation et en tant qu'animation.

Dans la première catégorie – le sponsoring en tant qu'investissement – Demir et Söderman (2015) distinguent deux catégories différentes : le sponsoring philanthropique et le sponsoring commercial. Le sponsoring philanthropique est vu, comme sa définition l'indique, comme un sponsoring dû à un sentiment voulant agir « de manière désintéresser sans chercher le profit. » (Larousse, 2008, p. 770) Le sponsoring philanthropique est caractérisé par un désintéressement de la part du sponsor, si ce n'est la satisfaction personnelle d'avoir aidé un club ou un athlète (Meenaghan, 1983). Demir et Söderman (2015) rappellent que la nature du sponsoring philanthropique peut être soit financière, soit effectuée en nature auprès des sportifs ou des organisations sportives afin de « promouvoir leurs activités quotidiennes et soutenir leur travail en vue d'atteindre leurs objectifs planifiés ». Le côté philanthropique du sponsoring souligne une action faite pour le bien de la société et va donc dans le même sens que la RSE. Néanmoins, toujours selon Demir et Söderman (2015), il n'est pas évident de mesurer de manière directe les retombées d'un tel sponsoring. Cela est notamment dû à un « manque de retours et d'effets clairement définis de telles activités de sponsoring » (Demir et Söderman,

2015). La deuxième sous-catégorie du sponsoring en tant qu'investissement est le sponsoring commercial. Cette forme de sponsoring a pour but, par exemple, d'augmenter la notoriété de la marque ou de renforcer l'image de la marque. L'augmentation de la valeur de la marque est donc l'attribut principal du sponsoring qui est devenu « un des éléments les plus important et central du marketing » (Söderman et Dolles, 2008).

La deuxième catégorie de sponsoring présentée par Demir et Söderman (2015), est le sponsoring en tant que relation. Ils divisent cette catégorie en deux parties distinctes. Dans un premier temps, ils s'intéressent plus précisément à l'alliance entre le sponsor et l'organisation parrainée puis, dans un deuxième temps, aux entreprises jouant un rôle de relais entre plusieurs sponsors.

En analysant le lien entre le sponsor et l'organisation sponsorisée, Demir et Söderman (2015), reprenant une idée de Ireland, Hitt et Vaidyanath (2002), relèvent l'importance de « coordonner les activités et d'améliorer leur position concurrentielle et leur performance en partageant des ressources. » Clark et al. (2003) reprennent cette idée en prétendant que ces alliances sont même nécessaires d'un point de vue stratégique. De ce fait, elles deviennent également une source supplémentaire d'avantages comparatifs (Farrelly & Quester, 2005). Quant à Cobbs (2011), il considère ces relations mutuelles comme le début de la construction d'un réseau de partenariat permettant d'observer des retombées quantifiables en terme d'image. C'est ainsi que Madrigal (2000) délivre son analyse des relations, mais cette fois-ci entre le club et les supporters. Selon lui, le principe est le même que celui mis en évidence par Cobbs (2011). Il prétend que « certaines études ont démontré que de telles alliances stratégiques ou sociales entre les clubs de sport et les fans peuvent obtenir des rendements extraordinaires si les produits de club sportif augmentent l'identification au club ou lorsque l'achat de produits dérivés est perçu comme une norme de groupe » (Madrigal, 2000).

La seconde division du sponsoring en tant que relation, la coordination des sponsors au sein d'un réseau, met en avant l'existence d'entreprises ayant pour unique but de gérer les relation entretenues par les sponsors d'un club ou d'un événement sportif. D'après Olkkonen (2001), « ces entreprises agissent comme des intermédiaires et établissent des arrangements et des connexions entre différents acteurs et négocient des contrats de sponsoring ». Ce type d'entreprise est de plus en plus présent sur

une multitude d'événements sportifs. Comme le rappelle Söderman, cela est surtout dû au nombre croissant d'interactions et d'intérêts entrant en ligne de compte dans le milieu sportif.

Enfin, la troisième catégorie de sponsoring identifiée par Demir et Söderman (2015) est le sponsoring en tant qu'animation. Cette dernière catégorie est, elle aussi, divisée en deux sous-parties : l'activation et le phénomène de sponsoring collectif. Du point de vue de l'activation, le sponsoring est vu comme une « nouvelle forme de publicité » (Hoek et al., 1997). Cela consiste donc à mettre les sponsors en action afin de susciter l'envie du côté du consommateur de vouloir entrer en communication. Selon Zdravkovic et Till (2012), il a été démontré que les consommateurs rapportent davantage à l'organisation sponsorisée lorsque le lien entre le sponsor et l'organisation sponsorisée est adéquatement mis en évidence et communiqué. Erickson et Kushner (1999) résumant le tout en disant que « l'organisation sponsorisée apporte des pistes afin d'augmenter la visibilité du sponsor, ce qui va augmenter la probabilité de capturer l'attention des consommateurs. » La deuxième sous-partie du sponsoring en tant qu'animation concerne, toujours selon Demir et Söderman (2015), la cohabitation de plusieurs sponsors – même des concurrents – lors d'un même événement. On retrouve souvent cela dans des grands événements sportifs tels que des Jeux Olympiques ou tout simplement sur des équipements sportifs. Cependant, nous n'allons pas approfondir cette sous-catégorie, car elle correspond moins au sujet de ce travail.

Néanmoins, principalement grâce au travail de Demir et Söderman (2015), il a été possible de définir plus précisément comment fonctionne le sponsoring dans le monde du sport. Peca (2016) va encore plus loin en présentant sa manière de voir les choses. Selon lui (Peca, 2016), les sponsors ont désormais un certain pouvoir de décision dans la gestion du club sportif. Il prend notamment comme exemple le scandale de corruption ayant éclaboussé la FIFA en 2015. Peca (2016) relate que certains sponsors principaux avaient « fait part de leur mécontentement. Ils avaient exigé des réformes et un grand coup de balai à la tête de l'organisation ». Choses qu'ils avaient obtenues. Cela prouve donc l'influence des sponsors dans l'organisation de la FIFA.

Dans son article, Kelner (2016) relate le scandale de dopage et de corruption dont a été victime l'IAAF (International Association of Athletics Federation), la fédération

internationale d'athlétisme. Suite à la parution d'article ébruitants les soupçons quant à ces deux scandales *Adidas*, le sponsor principal a exigé à de l'IAAF de mettre toute l'affaire en lumière sous peine de rompre le contrat de sponsoring.

2.6 Les intérêts de chaque partie prenante

Nous avons jusqu'à présent tenté d'émettre des pistes afin de définir qui sont les *stakeholders* au sein d'une organisation. Néanmoins, cela n'est pas suffisant. Comme le préconisent Friedman, Parent et Mason (2004), il faut en effet également prendre le temps de définir les intérêts des parties prenantes. Comme il l'a déjà été expliqué auparavant dans ce travail, du point de vue de la théorie des parties prenantes, chaque *stakeholder* mérite une attention. Cette pensée s'oppose notamment à celle d'auteurs néo-classiques tels que Cochran (1994) qui pensait que « les propriétaires de l'organisation doivent toujours être prioritaires ». Friedman, Parent et Mason (2004) ont un tout autre avis que Cochran (1994), ils considèrent par exemple que « les désirs du propriétaire en vue d'une profitabilité augmentée peuvent être pris en considération en deuxième position derrière ceux des fans ». Il est donc facile d'imaginer que cela pourrait être le cas pour d'autres catégories de parties prenantes telles que les sponsors ou les entités gouvernementales.

Les intérêts des *stakeholders* dépendent en grande partie de leur nature. Comme nous l'avons présenté, il existe plusieurs manières de classer les parties prenantes : volontaires ou involontaires, primaires ou secondaires, bénévoles ou professionnelles.

Par ailleurs, il existe une autre manière d'analyser les intérêts et l'influence des parties prenantes. Il s'agit de la méthode élaborée par Mitchell et al. (1997). Cette dernière, reconnue comme fiable, a grandement été utilisée au cours de notre étude. Elle fonctionne de la manière suivante : Mitchell et al. (1997) ont décidé de classer les *stakeholders* en fonction de trois attributs : le pouvoir, la légitimité et l'urgence. Cela permet de classer tous les *stakeholders* en sept groupes différents en fonction des propriétés qu'ils possèdent ou non.

Avant de pouvoir créer ces groupes de parties prenantes, Mitchell et al. (1997) ont défini les trois concepts principaux que sont le « pouvoir du *stakeholder* à influencer l'entreprise », la « légitimité de la relation du *stakeholder* avec l'entreprise » et « l'urgence des demandes du *stakeholder* envers l'entreprise ». La définition de ces

concepts permettra ainsi de classer les *stakeholders* par rapport aux nombres de propriétés que chacun possède.

Le pouvoir est défini par Salancik et Pfeffer (1974) comme l'habileté d'obtenir ce que nous désirons. Cette définition s'inspire grandement de l'idée de Weber (1947) qui prétendait que le pouvoir est « la probabilité qu'un acteur au sein d'une relation sociale soit en position de satisfaire sa volonté malgré une résistance. » Selon Harrison, Bosse et Phillips (2010), le pouvoir est le premier critère à prendre en compte lorsqu'il s'agit d'analyser les attributs influençant les prises de décisions d'une entité.

Une action, un comportement ou une relation est considéré comme légitime par plusieurs auteurs (Weber, 1947 ; Mitchell et al., 1997 ; Davis, 1973) comme une action, un comportement ou une relation en adéquation avec le cadre social et acceptée par ce dernier. Selon Mitchell et al. (1997), le concept de légitimité joue un rôle important dans le processus décidant si l'attention doit être donnée à un *stakeholder* ou non. En outre, le concept de légitimité implique une certaine cohérence. Davis (1973) prétend même « qu'à long terme, ceux qui n'utilisent pas le pouvoir d'une manière que la société juge responsable, tendront à le perdre ». Dans la littérature, le concept de légitimité est souvent mis en relation avec le concept de pouvoir. C'est ainsi que Weber (1947) a prétendu que la combinaison du pouvoir avec la légitimité pouvait donner naissance à un nouveau concept : l'autorité. Mais cette notion n'entre pas en ligne de compte dans le déroulement de notre étude.

Le troisième concept nous intéressant, l'urgence, défini dans le Larousse (2008, p. 1049), comme « une nécessité d'agir vite », permet selon Mitchell et al. (1997) d'ajouter un caractère dynamique à son étude. En reprenant une idée de Jones (1993), Mitchell et al. (1997) présentent l'urgence sous deux aspects : la sensibilité temporelle et l'importance. Ces deux caractéristiques sont subjectives puisqu'elles recourent toutes deux à un jugement personnel. En effet, tout le monde n'a pas la même perception du temps : un même délai concernant une demande d'un *stakeholder* peut être jugée acceptable par un individu et totalement inacceptable par un autre. Du point de vue de l'importance, il paraît évident que tout le monde n'évalue pas les demandes de la même manière. Une même demande peut donc être jugée prioritaire par un individu et secondaire par un autre.

D'après Mitchell et al. (1997), ces trois concepts sont capables d'expliquer le quatrième et dernier concept nous intéressant : l'influence. Cette dernière est définie par Mitchell et al. (1997) comme « le degré auquel les managers donnent la priorité aux parties prenantes concurrentes ».

Une fois ces concepts définis, il est désormais possible de présenter les catégories de *stakeholders* établies par l'étude de Mitchell et al. (1997). Cette répartition peut être illustrée grâce à la figure suivante :

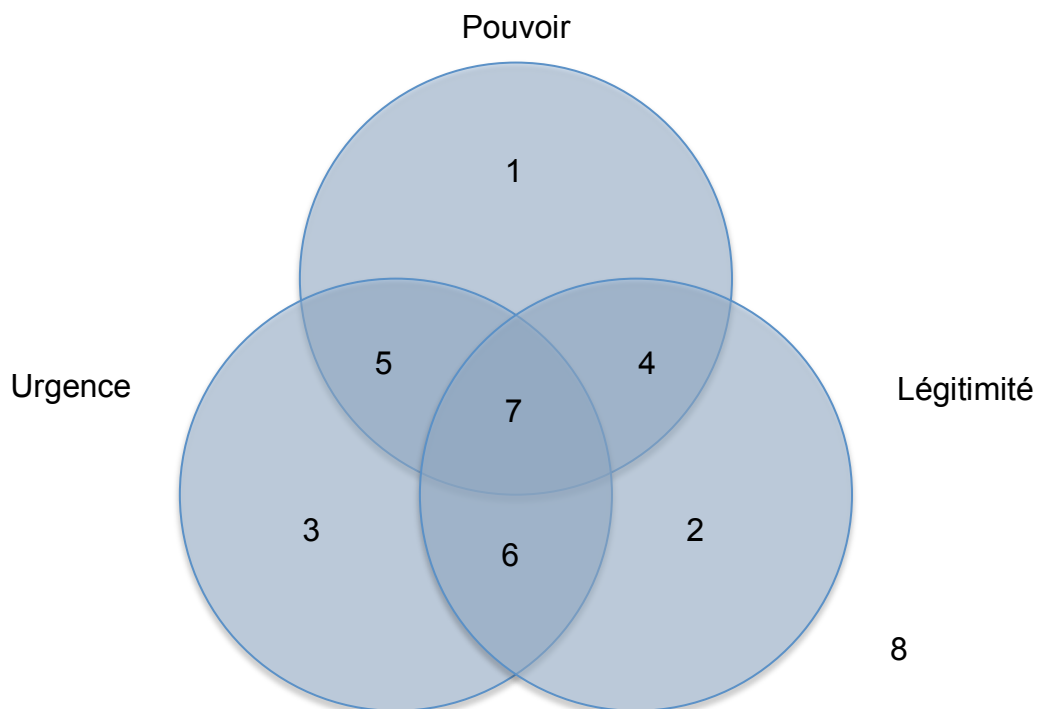


Figure 1 : Typologie des *stakeholders*. Source : propre illustration inspirée de Mitchell et al. (1997)

Les numéros présents dans cette figure correspondent aux huit classes de parties prenantes possibles au sein d'une organisation. Les voici :

- | | |
|---|---------------------------------------|
| 1. Les <i>stakeholders</i> dormants | 5. Les <i>stakeholders</i> dépendants |
| 2. Les <i>stakeholders</i> discrétionnaires | 6. Les <i>stakeholders</i> dangereux |
| 3. Les <i>stakeholders</i> demandants | 7. Les <i>stakeholders</i> définitifs |
| 4. Les <i>stakeholders</i> dominants | 8. Les non- <i>stakeholders</i> |

Il est possible de classer les *stakeholders* en quatre catégories principales selon le nombre d'attributs qu'ils possèdent. Ainsi, les non-*stakeholders*, ne possédant aucun attribut forment une catégorie. Les *stakeholders* dotés d'un seul attribut – c'est-à-dire les *stakeholders* dormants, discrétionnaires et demandants – sont regroupés dans la catégorie des *stakeholders* dits latents. La troisième catégorie, les *stakeholders* expectatifs, englobe les parties prenantes possédant deux attributs, à savoir, les *stakeholders* dominants, dépendants et dangereux. Enfin, les *stakeholders* définitifs forment la dernière catégorie.

Nous allons maintenant nous intéresser plus en détail à chaque classe de *stakeholders*. Les définitions suivantes émanent toutes de l'étude de Mitchell et al. (1997).

D'après leur étude, les *stakeholders* dormants sont les *stakeholders* possédant uniquement l'attribut de pouvoir. Ils ont donc un certain pouvoir dans l'organisation, mais ne peuvent pas en faire usage étant donné qu'ils n'ont pas de légitimité et ne représentent pas une urgence envers l'organisation.

Les *stakeholders* discrétionnaires sont dotés uniquement de l'attribut de légitimité. Ce type de *stakeholder* est intéressant pour l'entreprise. Mitchell et al. (1997) prétendent même que « grâce à l'absence de pouvoir et d'urgence, il n'y a absolument aucune pression pour un manager de débiter une relation avec ce type de *stakeholder*. »

Les *stakeholders* demandants sont ceux qui dérangent les managers. En effet, ces *stakeholders* ont pour seul attribut l'urgence. De ce fait, leurs demandes ne sont pas vues d'un bon œil de la part du manager puisque hormis leur notion d'urgence, elles ne sont ni légitimes ni basées sur un quelconque pouvoir.

Les *stakeholders* dotés des attributs de pouvoir et de légitimité sont appelés les *stakeholders* dominants. D'après Mitchell et al. (1997) ces *stakeholders* ont de toute manière de l'importance aux yeux du manager. Cyert & March (1963) vont dans le même sens en prétendant que ce type de *stakeholders* possèdent la « coalition dominante ». Ces *stakeholders* entretiennent donc une relation spéciale avec l'organisation.

Les *stakeholders* dits dépendants sont ceux qui possèdent les attributs de légitimité et d'urgence mais dotés d'aucun pouvoir. Ils sont de ce fait appelés dépendants

puisque'ils ne peuvent pas se faire entendre sans une aide d'autres *stakeholders* ayant du pouvoir.

La sixième classe de *stakeholders* du modèle de Mitchell et al. (1997) contient les *stakeholders* dangereux. Les demandes de ces *stakeholders* ne sont pas légitimes mais possèdent par contre un certain pouvoir et engendrent une urgence. Il y a donc un risque que ce *stakeholder* soit un poids pour l'entreprise et l'influence dans une mauvaise direction.

Les *stakeholders* définitifs sont ceux qui sont supposés avoir le plus d'influence au sein de l'organisation puisqu'ils possèdent les trois attributs, à savoir le pouvoir, la légitimité et l'urgence. En effet, dans leur étude, Mitchell et al. (1997) définissent que l'influence au sein d'une organisation est grandement conditionnée par la possession de ces trois attributs.

Enfin, comme son nom l'indique, la dernière classe de Mitchell et al. (1997) englobe les *stakeholders* qui ne sont pas en relation avec l'entreprise. Ils sont donc totalement étrangers à l'entreprise et n'entre pas en ligne de compte pour cette dernière.

Pour conclure, Mitchell et al. (1997) précisent que ces classes ne sont pas fixes et que chaque *stakeholder* peut changer de catégorie à tout moment s'il venait à gagner ou perdre un attribut.

3. Objet de recherche

3.1 Hypothèses

Dans cette section, nous allons nous intéresser aux concepts suivants : le pouvoir, la légitimité, l'urgence, l'influence d'un *stakeholder* au sein d'un club. Bien que ces concepts aient déjà été abordés dans la revue de littérature, nous allons cette fois les mettre en relation avec le contexte de notre étude. Nous chercherons à approfondir ce sujet en définissant et examinant les liens entre ces différentes variables. D'autre part, nous allons définir le type de *stakeholder*, à savoir s'il entretient une relation bénévole ou contractuelle avec le club. Cette différenciation sera effectuée dans le but de tester l'impact de la nature de la relation sur l'influence du *stakeholder* dans le club.

Comme nous avons pu le relever dans la revue de littérature, la théorie des parties prenantes est un vaste sujet en constante évolution. Il a également été observé que de plus en plus d'auteurs se sont intéressés à la théorie des parties prenantes dans le monde du management sportif. Ainsi, pour citer des exemples, McDonald & Sherry (2010) n'hésitent pas à dire qu'il faut « intégrer et prendre en compte les attentes des *stakeholders*, et, si possible, les placer dans le noyau du processus de prise de décision » (cité dans Miragaia et al., 2013).

Le modèle conceptuel de notre étude est basé sur l'étude de Mitchell et al. (1997). Cette étude fut la première à émettre des hypothèses de lien entre le pouvoir, la légitimité, l'urgence et l'influence. C'est en s'inspirant du modèle de Mitchell et al. (1997) que Miragaia et al. (2013) sont arrivés à la conclusion que les trois variables indépendantes que sont le pouvoir, la légitimité et l'urgence, étaient corrélées avec l'influence.

S'inspirant des modèles existants, l'enjeu de notre étude est ainsi de déterminer les liens entre ces différentes variables. Nous allons le faire grâce à une étude statistique réalisée à l'aide du logiciel SPSS. Deux types d'analyses seront effectués : une régression linéaire et une étude MANOVA.

Nous sommes donc à présent aptes à livrer les hypothèses suivantes :

H1 : Le pouvoir du *stakeholder* a un impact positif sur l'influence de ce dernier

H2 : La légitimité du *stakeholder* a un impact positif sur l'influence de ce dernier

H3 : L'urgence du *stakeholder* a un impact positif sur l'influence de ce dernier

H4 : L'influence du pouvoir du *stakeholder* est modérée par le type de *stakeholder*

H5: L'influence de la légitimité du *stakeholder* est modérée par le type de *stakeholder*

H6 : L'influence de l'urgence du *stakeholder* est modérée par le type de *stakeholder*

H7 : Le type de *stakeholder* influence directement le pouvoir de ce dernier

H8 : Le type de *stakeholder* influence directement la légitimité de ce dernier

H9 : Le type de *stakeholder* influence directement l'urgence de ce dernier

Nous testerons les six premières hypothèses à l'aide d'une régression linéaire tandis que nous effectuerons une analyse MANOVA pour les trois dernières.

3.2 Le modèle de recherche

Le schéma ci-dessous permet d'illustrer les hypothèses émises et présentées dans les sous-chapitres précédents :

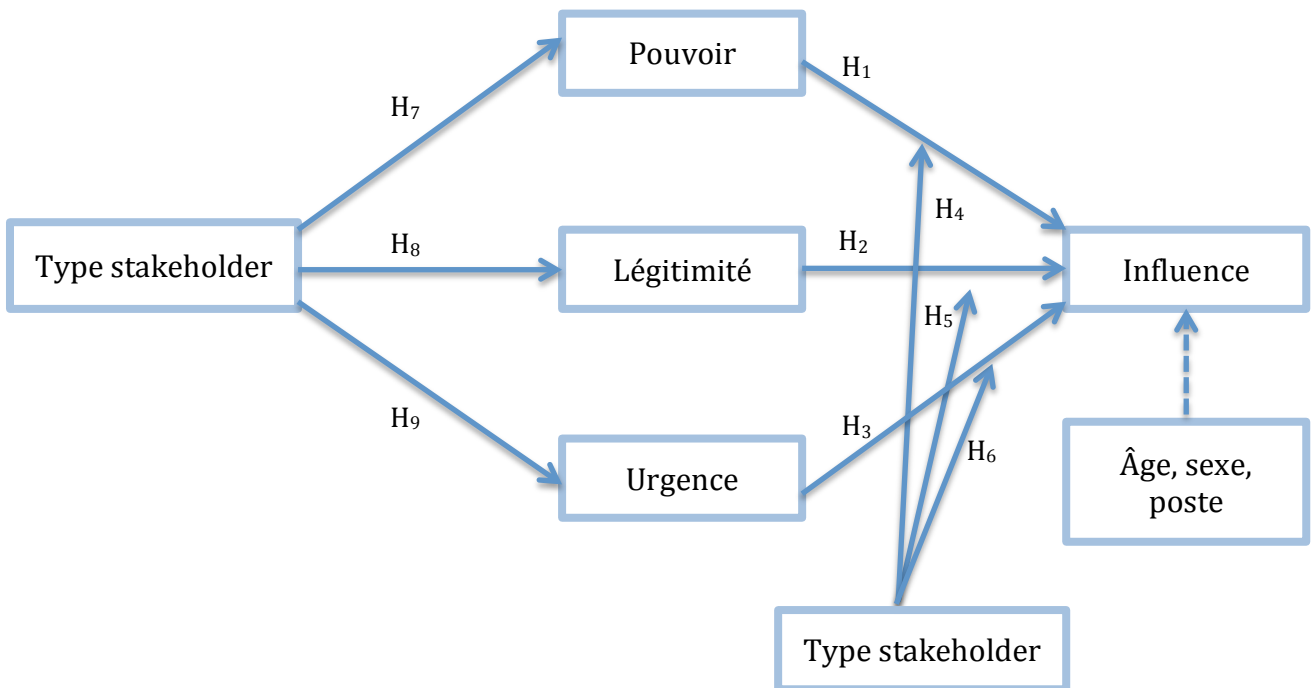


Figure 2 : modèle de recherche. Propre illustration.

4. Méthodologie

Le but de notre étude est de déterminer dans quelle mesure la variable dépendante, l'influence d'un *stakeholder* dans un club sportif, est influencée par les variables indépendantes que sont le pouvoir, la légitimité et l'urgence. Pour ce faire, une analyse sera effectuée pour déterminer si l'influence du pouvoir, de la légitimité et de l'urgence d'un *stakeholder* est modérée par le type de relation qu'entretient le *stakeholder* avec le club, à savoir bénévole ou contractuelle.

Dans la deuxième partie de l'analyse, nous nous concentrerons sur les hypothèses H7-H8-H9, à savoir, vérifier si le type de *stakeholder* (bénévole ou contractuel) influence directement le pouvoir, la légitimité et l'urgence de ce dernier.

4.1 Méthode de collecte de données

Notre étude se focalise sur plusieurs clubs sportifs implantés en Suisse romande. Différentes disciplines sont représentées dans notre panel de répondants. Sont notamment présents, des clubs de football, hockey-sur-glace, tennis, tennis de table, basket-ball, unihockey et ski alpin.

Au total, 50 personnes occupant différents postes à responsabilité au sein de leur club respectif ont répondu à un questionnaire auto-élaboré. Les réponses, confidentielles, ont été récoltées lors d'entretiens en direct ou téléphoniques afin d'éviter tout litige ou incompréhension. Notre questionnaire (disponible dans les annexes) se divise en deux parties : la première s'intéresse au profil de la personne sondée et la seconde vise à répondre aux questions concernant le modèle conceptuel. Afin de mesurer les opinions des répondants à propos des différentes variables et comme le propose l'étude de Agle, Mitchell et Sonnenfeld (1999), une échelle de Likert en sept points a été utilisée. Il a été demandé aux répondants de donner leur avis sur des questions relatives au pouvoir, à la légitimité, à l'urgence ainsi qu'à l'influence de dix groupes de *stakeholders* différents. Nous avons créé nos propres groupes, en reprenant des idées de la répartition effectuée dans l'étude réalisée par Miragaia et al. (2013).

4.2 Validation des échelles

Dans le cadre de notre étude, nous procéderons en plusieurs étapes. Ces dernières seront détaillées, expliquées et analysées dans la section 6.2 *Validation des échelles de mesure*.

Nous allons procéder de la manière suivante :

Nous effectuerons une analyse en composante principale afin de vérifier que nous mesurons les bonnes variables et que ne nous soyons pas trompé de cible dans la réalisation de notre étude. Les tests de KMO et de sphéricité de Bartlett seront ensuite analysés. Finalement, avant d'effectuer nos régressions, nous nous intéresserons au coefficient alpha de Cronbach dans le but de vérifier la fiabilité interne de notre questionnaire.

4.3 Test des hypothèses

Dans l'optique de pouvoir tester nos hypothèses, il paraît au préalable nécessaire d'expliquer plus en détail le modèle de notre étude. Comme nous l'avons présenté

auparavant, l'analyse de notre modèle se déroulera en trois parties distinctes. Nous commencerons, pour les hypothèses H1, H2, H3, par une régression linéaire. Deuxièmement, nous nous attarderons sur l'analyse de la modulation afin de répondre aux hypothèses H4, H5, H6. Enfin, nous répondrons aux hypothèses H7, H8, H9 à l'aide d'une régression de type MANOVA.

Il paraît utile de présenter plus en profondeur le modèle de modulation. Dans son livre, Hayes (2013) détaille le modèle de modulation comme tel :

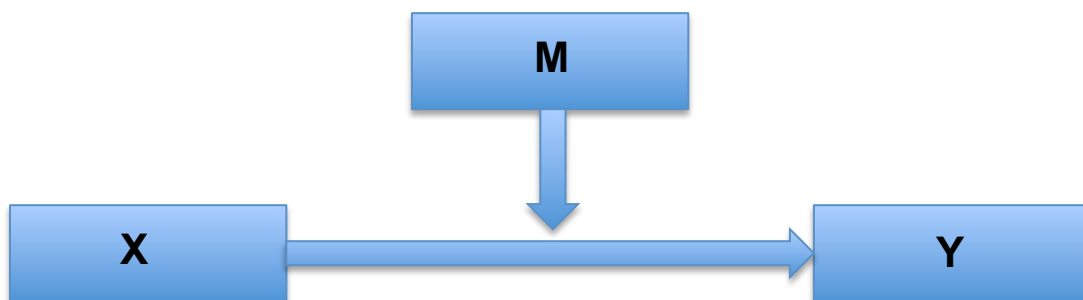


Figure 3 : Modèle de modulation. Propre illustration basée sur Hayes (2013), p.209

Définissons à présent les différents éléments de cette figure. La lettre X représente la variable indépendante, la lettre Y, la variable dépendante, alors que la lettre M correspond à la variable modératrice. Hayes (2013, p.208) donne sa définition du principe de modulation. Selon lui (Hayes, 2013), « l'effet de X sur la variable Y est modéré par M si sa taille, son signe ou sa force, dépend de M. »

Comme le préconise Hayes (2013), l'analyse de la figure ci-dessous nous fournit les conclusions suivantes : si b_3 est significatif, alors l'interaction (la modulation) sera significative.

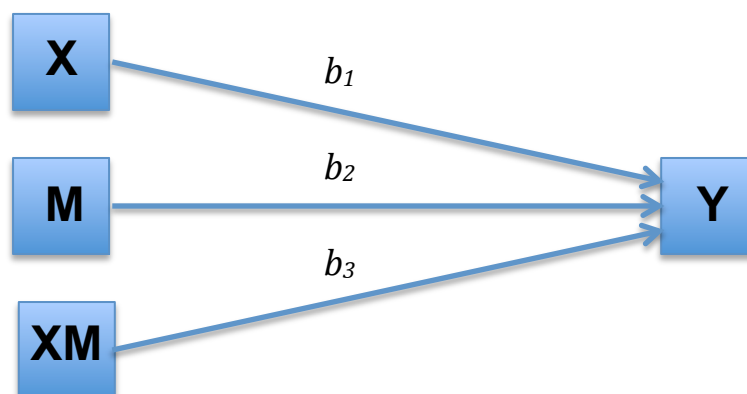


Figure 4 : l'effet d'interaction dans la modulation. Propre illustration basée sur Hayes (2013), p.210

Sur cette figure, les variables X, Y et M ont toujours la même signification que sur la figure d'avant. Nous nous apercevons par contre qu'une nouvelle variable est apparue. Il s'agit de la variable XM. Cette dernière est en fait l'effet d'interaction de la variable modératrice. Elle a été créée après que les variables principales ont été centrées et résulte de la multiplication entre X et M. Ceci a été effectué dans le but d'interpréter plus facilement les effets de X et M.

5. Résultats

Cette section regroupe l'analyse et l'interprétation des résultats. Toutes les opérations ont été réalisées avec le logiciel SPSS. Seuls les tableaux qui nous intéressent ont été gardés. Néanmoins, toutes les données sont disponibles dans les annexes.

5.1 Profil des répondants

Comme énoncé dans la section 4.1 *Méthode de collecte de données*, la taille de notre échantillon est de 50 personnes. Dans cette sous-section, nous allons maintenant nous intéresser de plus près aux profils des répondants. Dans notre questionnaire, quatre variables définissent le profil des personnes sondées : le genre, l'âge, la relation avec le club et enfin le poste occupé au sein du club.

Le tableau ci-dessous présente la répartition entre les hommes et les femmes ayant répondu à notre questionnaire :

		Nombre de répondants
Genre	Masculin	41
	Féminin	9
Nombre total de répondants		50

Tableau 2 : Répartition des répondants selon le genre. Propre illustration basée sur les outputs SPSS.

Nous pouvons constater que notre échantillon n'est pas équilibré puisque les femmes ayant répondu à ce questionnaire ne représentent que 20% du nombre total de répondants.

A travers le graphique ci-dessous, nous observons que les tranches d'âge sont réparties uniformément.

Âge des répondants

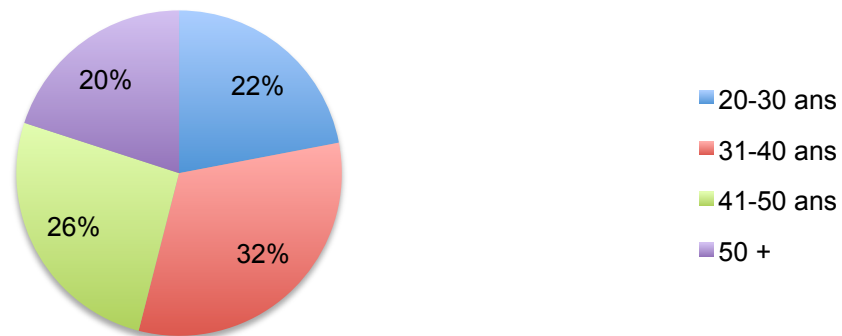


Figure 4 : répartition des répondants selon l'âge. Propre illustration basée sur les outputs SPSS.

La distribution de l'âge des répondants se répartit de la manière suivante : 11 personnes ont entre 20 et 30 ans, 16 répondants ont entre 31 et 40 ans, 13 sondés sont âgés entre 41 et 50 ans et enfin 10 personnes se trouvent dans la catégorie des 50 ans et plus.

Nous allons à présent nous intéresser aux différents postes occupés par les individus ayant répondu à notre questionnaire. Notre but était de contacter des responsables de club, mais nous ne nous sommes pas restreints au poste de président uniquement. Nous avons en effet interrogé 17 présidents, mais également 1 directeur général, 9 membres de comité, 4 responsables marketing, 6 chefs techniques, 2 responsables du mouvement junior, 2 caissiers, 8 entraîneurs et enfin 1 responsable administratif. Graphiquement, la répartition se dessine de la manière suivante:

Poste occupé par les répondants

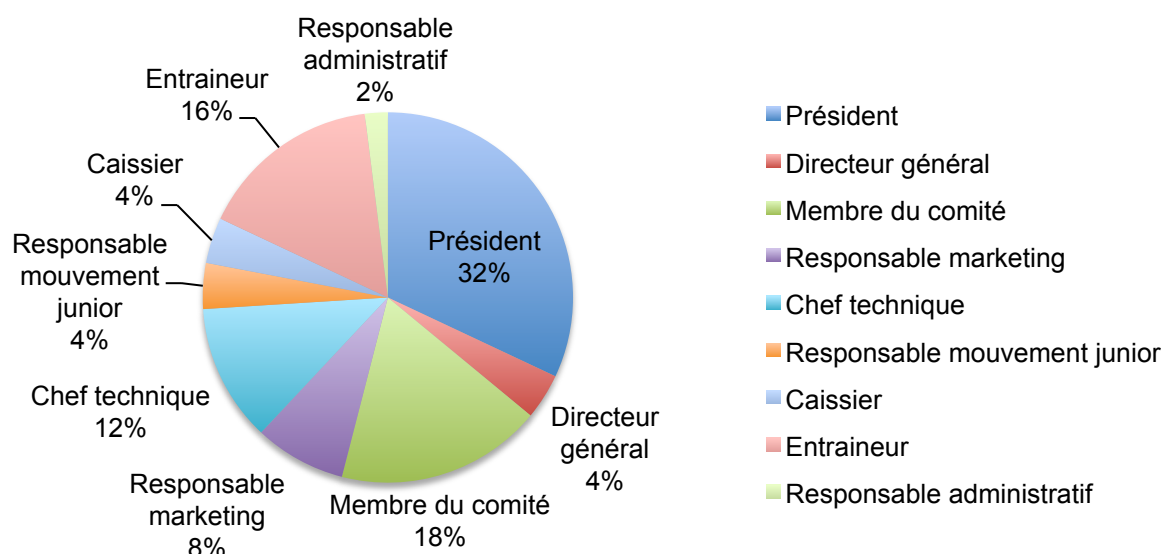


Figure 5 : répartition des répondants selon leur poste. Propre illustration basée sur les outputs SPSS.

Parmi les répondants au sondage figurent des personnes ayant une relation bénévole avec leur club alors d'autres y sont liées de manière contractuelle. La répartition se fait de la manière suivante :

		Nombre de répondants
Type de relation	Contractuelle	15
	Bénévole	35
Nombre total de répondants		50

Tableau 3 : répartition des répondants selon le type de relation. Propre illustration basée sur les outputs SPSS.

Pour cette variable, nous pouvons observer que 70% des personnes interrogées sont des bénévoles. La parité n'est donc pas tout à fait respectée. Cela n'était pas une exigence.

5.2 Validation des échelles de mesure

Afin de vérifier la qualité des corrélations entre les items, nous avons effectué un test de KMO pour chacune des variables suivantes : pouvoir, légitimité, urgence et influence. Le test de KMO est jugé bon lorsque sa valeur est supérieure à 0,7. Nous avons obtenu des valeurs de 0.725 pour le pouvoir, 0.707 pour la légitimité, 0.690 pour l'urgence, et enfin 0.662 pour l'influence. Nous remarquons que nous avons

deux excellentes valeurs car supérieures à 0.7 et deux valeurs tolérables se rapprochant de 0.7.

Le test de sphéricité de Bartlett permet de savoir si la matrice de corrélation est une matrice unitaire. Ce qui voudrait dire que toutes les variables sont indépendantes les unes des autres. Dans notre cas, cette hypothèse est rejetée grâce au fait que les significativités de chaque variable sont égales à 0.000.

Dans le but de valider les échelles de mesures, nous avons effectué une analyse en composantes principales pour chaque variable.

En conséquence, nous avons analysé la matrice de forme et ensuite effectué plusieurs analyses de fiabilité, en fonction de l'interprétation de la matrice de forme.

Matrice de forme

	Composante	
	1	2
Concurrents_P	0.927	
Association_P	0.861	
Réglementation_P	0.415	
Organe_P		0.901
Sponsors_P		0.637
Partenaires_P	0.399	0.558
Médias_P		0.458

Figure 6 : matrice de forme de la variable « pouvoir »
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Ainsi, l'échelle du pouvoir a, dans un premier temps, été calculée grâce à trois items : le pouvoir des concurrents (concurrents_P), le pouvoir des associations de supporters (associations_P) et le pouvoir des organes de réglementation (reglementation_P). Cette décision a été prise, car ils apparaissent ensemble dans la matrice de forme ci-dessus. Afin de tester la fiabilité interne des échelles, nous avons finalement procédé à une analyse des alphas de Cronbach. En calculant l'alpha de Cronbach du pouvoir avec les trois items cités ci-dessus, nous obtenons une valeur de 0.647. Ce qui n'est pas suffisant puisqu'un alpha de Cronbach est jugé bon du moment qu'il est supérieur à 0.7. Il a donc fallu supprimer un item. En supprimant l'item « Reglementation_P », la valeur de l'alpha de Cronbach prend la valeur 0.801, ce qui représente un résultat tout à fait satisfaisant.

Nous avons appliqué la même méthodologie pour les trois variables restantes, à savoir la légitimité, l'urgence et l'influence. Nous avons obtenu les résultats suivants :

Variabiles	Items sélectionnés	Alpha de Cronbach
Légitimité	3	0.788
Urgence	3	0.753
Influence	5	0.721

Tableau 4 : Tableau des alpha de Cronbach. Propre illustration basée sur les outputs SPSS.

Puis, nous avons pu passer à l'analyse factorielle des quatre variables entre elles en gardant uniquement les items sélectionnés. Après avoir effectué un « nettoyage » et gardé uniquement les valeurs cohérentes, nous obtenons un indice de KMO de 0.707 et un test de sphéricité de Bartlett avec une significativité égale à 0.

On dit que la variance est expliquée lorsque le pourcentage cumulé est supérieur à 60%. Ci-dessous, le tableau de la variance totale expliquée nous indique que cette dernière est supérieure à 60% en prenant en compte trois composantes.

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des charg.
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	Total
1	4.233	38.478	38.478	4.233	38.478	38.478	3.306
2	1.919	17.447	55.924	1.919	17.447	55.924	2.539
3	1.051	9.559	65.483	1.051	9.559	65.483	2.695
4	0.819	7.443	72.926				
5	0.715	6.500	79.426				
6	0.600	5.459	84.885				
7	0.521	4.736	89.621				
8	0.494	4.488	94.109				
9	0.285	2.592	96.701				
10	0.237	2.156	98.857				
11	0.126	1.143	100.000				

Figure 7 : Variance totale expliquée

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

5.3 Analyse du modèle

Dans le but de pouvoir par la suite tester nos hypothèses, il est nécessaire d'exécuter la méthodologie présentée dans la section précédente. Cela nous permettra *in fine* d'analyser la régression linéaire.

Sur le chemin de la régression linéaire nous passerons par plusieurs étapes. Nous allons nous intéresser dans un premier temps aux corrélations entre les variables ainsi que leur intensité. Par la suite, nous nous assurerons que la régression ne rencontre aucun problème de colinéarité. Finalement, nous effectuerons une régression finale ainsi qu'une régression de type MANOVA.

5.3.1 Le modèle de régression

La corrélation nous délivre le tableau ci-dessous :

		Corrélations			
		POUVOIR	LEGITIMITE	URGENCE	INFLUENCE
POUVOIR	Corrélation de Pearson	1	0.513**	0.275	0.475**
	Sig. (bilatérale)		0.000	0.054	0.000
	N	50	50	50	50
LEGITIMITE	Corrélation de Pearson	0.513**	1	0.702**	0.301*
	Sig. (bilatérale)	0.000		0.000	0.034
	N	50	50	50	50
URGENCE	Corrélation de Pearson	0.275	0.702**	1	0.249
	Sig. (bilatérale)	0.054	0.000		0.082
	N	50	50	50	50
INFLUENCE	Corrélation de Pearson	0.475**	0.301*	0.249	1
	Sig. (bilatérale)	0.000	0.034	0.082	
	N	50	50	50	50

Figure 8 : Tableau des corrélations

Lorsque nous observons ces résultats, nous pouvons remarquer qu'il s'agit d'une matrice symétrique. De ce fait, nous allons nous concentrer uniquement sur une partie de la matrice. En analysant les cases mises en vert dans la matrice, le tableau ci-dessus nous délivre les informations suivantes :

Dans le cas où les significativités sont supérieures à 0.5, cela nous permet de rejeter l'hypothèse nulle. Cette dernière énonce qu'il n'y a pas de relation entre les variables dépendantes et indépendantes. Nous noterons que la relation entre la légitimité et l'urgence est significative ($0.702 > 0.5$), tout comme les relation entre le pouvoir et la légitimité ($0.513 > 0.5$). Il risque donc bien d'y avoir un problème de multi-colinéarité. Cela revient à dire qu'il existe une forte corrélation entre les facteurs. Il faudra donc procéder à une analyse de 3 modèles séparés (un pour chaque variable) puisque les facteurs ont un fort degré de dépendance linéaire.

La possible existence d'un problème de multi-colinéarité a également été vérifiée dans le tableau des diagnostics de colinéarité disponible en annexe. En effet, il a été possible d'observer la présence d'au moins deux facteurs supérieurs à 0.1 dans une même ligne. Ceci démontre également un probable problème de multi-colinéarité.

5.3.2 Le modèle de modération

Par la suite, afin de pouvoir exécuter la régression finale, nous avons effectué une standardisation des données pour le modèle de modération. Cela nous servira afin de répondre aux hypothèses H4, H5, H6, c'est-à-dire, déterminer si l'impact du pouvoir, de la légitimité et de l'urgence du *stakeholder* sur l'influence est modéré par le type de *stakeholder* (professionnel ou bénévole). Afin de réduire la colinéarité et ainsi aider à interpréter les variables, il a été nécessaire de centrer les variables. Nous avons de ce fait dû créer de nouvelles variables « pouvoir_centre », « legitimite_centre », « urgence_centre », « relation_centre ». Par la suite, les variables modératrices, à savoir « PouvoirRelation_centre », « LegitimiteRelation_centre » et « UrgenceRelation_centre », ont été créées.

Nous avons ensuite pris en compte les variables de contrôle et les avons intégrées au modèle final de régression. Lors de l'analyse séparée nous avons remarqué qu'aucune variable de contrôle n'était significative.

Les résultats de l'analyse des trois modèles séparés sont résumés dans le tableau situé à la page suivante:

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	B	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
Pouvoir_centre	0.373	0.101	0.480	3.692	0.001	0.960	1.042
Legitimite_centre	0.247	0.144	0.260	1.724	0.092	0.863	1.158
Urgence_centre	0.164	0.113	0.208	1.445	0.156	0.927	1.078
PouvoirRelation_centre	-0.125	0.227	-0.071	-0.552	0.584	0.975	1.026
LegitimiteRelation_centre	0.260	0.290	0.127	0.896	0.375	0.980	1.020
UrgenceRelation_centre	0.387	0.243	0.223	1.593	0.118	0.984	1.017

a. Variable dépendante : INFLUENCE

Figure 9 : Tableau résumé des coefficients

Etant donné que nous testons le modèle final, prenant en compte toutes les variables, nous nous sommes attardés uniquement sur la 3ème partie du tableau des coefficients de chaque variable. Ainsi, grâce à l'analyse des différents éléments de ce tableau, nous arrivons à la conclusion suivante.

Nous analysons ensuite les liens entre les variables indépendantes (Pouvoir – Légimité – Urgence). Les coefficients de significativité nous indiquent que le pouvoir et la légimité ont un impact direct sur l'influence. Leurs coefficients de significativité sont significatifs à 10% (0.001 et $0.092 < 0.1$), ce qui n'est pas le cas des autres variables. Pour ces dernières, on ne peut donc pas rejeter l'hypothèse nulle disant qu'il n'existe pas de lien entre les variables.

Le coefficient de la variable pouvoir $\beta = 0.480$ (valeur-p, $0.001 < 0.1$) est significatif. Le coefficient de la variables légimité $\beta = 0.260$ (valeur-p, $0.092 < 0.1$) est significatif. Le coefficient de la variable urgence, $\beta = 0.208$ (valeur p, $0.156 > 0.1$) n'est, quant à lui, pas significatif.

Il a été remarqué grâce à l'analyse séparée que la légimité avait un impact sur l'influence. Il n'avait pas été possible de démontrer ceci avec le modèle général du fait que la légimité et l'urgence sont fortement corrélées. La significativité de la légimité était masquée à cause de cette forte corrélation entre les variables.

Nous pouvons donc affirmer que le pouvoir et la légitimité ont un impact direct sur l'influence. De plus, étant donné que leurs Bêtas sont positifs (0.480 et 0.260), nous pouvons démontrer que cet impact direct est positif. Cela revient à dire que plus le *stakeholder* a de pouvoir ou de légitimité au sein de l'organisation, plus il aura d'influence au sein de cette dernière. Enfin, nous allons juger les Bêtas en nous basant sur l'échelle suivante : un effet est dit faible si la valeur du Bêta standardisé est inférieure à 0,29, on le considère comme moyen si sa valeur est comprise entre 0,3 et 0,49 et il est jugé fort si la valeur du Bêta standardisé est supérieure à 0,5.

Nous pouvons donc affirmer que le pouvoir a un impact moyen à fort (0.480) sur l'influence tandis que la légitimité a un impact (0.260) jugé faible.

Nous continuons l'interprétation des résultats de l'analyse séparée en testant l'existence de liens entre la variable modératrice (le type de relation du *stakeholder*) et la variable indépendante (l'influence). Nous constatons, grâce aux coefficients de significativité qu'il n'est pas possible de rejeter l'hypothèse nulle stipulant qu'il n'y a pas de relation entre les variables. En effet, aucun des effets d'interaction n'est significatif à 10% (0.584; 0.375; 0.118). La relation entre le pouvoir, la légitimité, l'urgence et l'influence n'est pas modérée par le type de relation entretenue par le *stakeholder*.

5.3.3 La régression MANOVA

Finalement, à l'aide d'une analyse de la variance (régression de type MANOVA), nous allons déterminer l'impact du type de *stakeholder* sur le pouvoir, la légitimité et l'urgence. A l'aide du test de Levene, nous allons vérifier l'égalité des variances des groupes.

Test d'égalité des variances des erreurs de Levene^a

	F	ddl1	ddl2	Signification
Pouvoir_centre	1.870	1	48	0.178
Legitimite_centre	0.058	1	48	0.811
Urgence_centre	0.137	1	48	0.713

Teste l'hypothèse nulle selon laquelle la variance des erreurs de la variable dépendante est égale sur les différents groupes.

a. Plan : Constante + Relation_centre

Figure 10 : Test de Levene

En analysant la matrice de la page précédente, nous remarquons que les trois indices de significativité sont supérieurs à 0.05. Cela veut donc dire que la variance des groupes est homogène.

Il est désormais possible d'effectuer une analyse de la variance. Voici, ci-dessous, le tableau permettant d'observer de plus près cette analyse de variance :

Tests des effets inter-sujets

Source	Variable dépendante	Somme des carrés de type III	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Modèle corrigé	Pouvoir_centre	0.126 ^a	1	0.126	0.063	0.803
	Legitimite_centre	3.661 ^b	1	3.661	2.885	0.096
	Urgence_centre	5.894 ^c	1	5.894	3.202	0.080
Const.	Pouvoir_centre	0.020	1	0.020	0.010	0.921
	Legitimite_centre	0.586	1	0.586	0.462	0.500
	Urgence_centre	0.943	1	0.943	0.512	0.478
Relation_centre	Pouvoir_centre	0.126	1	0.126	0.063	0.803
	Legitimite_centre	3.661	1	3.661	2.885	0.096
	Urgence_centre	5.894	1	5.894	3.202	0.080
Erreur	Pouvoir_centre	96.219	48	2.005		
	Legitimite_centre	60.919	48	1.269		
	Urgence_centre	88.364	48	1.841		
Total	Pouvoir_centre	96.345	50			
	Legitimite_centre	64.580	50			
	Urgence_centre	94.258	50			
Total corrigé	Pouvoir_centre	96.345	49			
	Legitimite_centre	64.580	49			
	Urgence_centre	94.258	49			

a. R-deux = ,001 (R-deux ajusté = -,019)

b. R-deux = ,057 (R-deux ajusté = ,037)

c. R-deux = ,063 (R-deux ajusté = ,043)

Figure 10 : Test des effets inter-sujets

En considérant les coefficients de significativité (en vert) du tableau ci-dessus, nous remarquons les résultats suivants :

Le type de relation influence positivement la légitimité d'un *stakeholder* au sein d'un club sportif. Il en va de même concernant l'urgence de ses demandes. Ces dernières sont positivement influencées par le type de relation entretenue par le *stakeholder*. Les effets entre ces variables sont significatifs à 10% (0.096 pour la légitimité et

0.080 pour l'urgence). Par contre, il n'est pas possible de confirmer l'existence d'un impact direct entre la relation entretenue et le pouvoir au sein de l'organisation. L'effet n'est pas significatif ($0.803 > 0.1$).

Nous allons à présent déterminer quel type de relation a le plus d'influence sur les variables Légitimité et Urgence. Nous nous intéressons uniquement à ces deux variables puisque, comme démontré dans le paragraphe précédent, ce sont les deux seules ayant un coefficient significatif. Afin de déterminer le type de *stakeholder* le plus influent, nous allons interpréter la matrice suivante :

Résultats du contraste (Matrice K)

		Variable dépendante		
		Pouvoir_ centre	Legitimite_ centre	Urgence_ centre
Contraste simple Relation_ centre ^a				
Niveau 2 et niveau 1	Estimation du contraste	0.110	-0.590	-0.749
	Valeur hypothétique	0	0	0
	Différence (estimation - hypothèse)	0.110	-0.590	-0.749
	Erreur standard	0.437	0.348	0.419
	Signification	0.803	0.096	0.080
	Intervalle de confiance à 95 % pour la différence	Borne inférieure	-0.769	-1.290
	Borne supérieure	0.988	0.109	0.093

a. Catégorie de référence = 1

Figure 11 : Résultats du contraste

En analysant la troisième ligne *Différence (estimation – hypothèse)*, nous pouvons affirmer que, le groupe numéro 1, c'est à dire les *stakeholders* ayant une relation professionnelle avec le club, ont plus d'influence au sein du club sportif.

6. Discussion

Le but de ce travail était d'analyser les différentes relations entre plusieurs variables ayant un impact sur l'influence d'une partie prenante au sein d'une organisation. Nous avons axé notre recherche empirique sur les organisations sportives. Nos résultats sont intéressants. Nous avons prouvé que notre recherche était consistante. De plus, une partie de nos hypothèses a été confirmée.

Dans cette section, nous allons confronter nos résultats en nous aidant de la littérature existante ainsi qu'en s'appuyant sur d'autres études du même type ayant déjà été effectuées dans d'autres contextes.

Notre recherche empirique nous a permis de confirmer ou d'infirmer les hypothèses posées au préalable. Nous sommes arrivés aux résultats suivants :

H1 : Le pouvoir du *stakeholder* a un impact positif sur l'influence de celui-ci

Lors de l'analyse du modèle, il a été constaté que le pouvoir avait un impact positif jugé moyen voire fort sur l'influence. En effet, le coefficient de la variable pouvoir $\beta = 0.480$ (valeur-p, $0.001 < 0.1$) est significatif. L'hypothèse H1 est donc confirmée.

H2 : La légitimité du *stakeholder* a un impact positif sur l'influence de celui-ci

Lors de l'analyse du modèle, il a été constaté que la légitimité avait un d'impact direct sur l'influence. En effet, le coefficient de la variable légitimité $\beta = 0.260$ (valeur-p, $0.092 > 0.1$) est significatif. L'hypothèse H2 est donc confirmée.

H3 : L'urgence du *stakeholder* a un impact positif sur l'influence de celui-ci

Lors de l'analyse du modèle, il n'a été constaté que l'urgence avait pas un impact direct sur l'influence. En effet, le coefficient de la variable urgence $\beta = 0.169$ (valeur-p, $0.365 > 0.1$) n'est pas significatif. L'hypothèse H3 n'est donc pas confirmée.

H4 : L'influence du pouvoir du *stakeholder* est modérée par le type de *stakeholder*

Lors de l'analyse du modèle, il n'a pas été possible de prouver que l'influence du pouvoir était modérée par le type de *stakeholder*. En effet, l'effet d'interaction n'est pas significatif ($0.584 > 0.1$). L'hypothèse H4 n'est donc pas confirmée.

H5: L'influence de la légitimité du *stakeholder* est modérée par le type de *stakeholder*

Lors de l'analyse du modèle, il n'a pas été possible de prouver que l'influence de la légitimité était modérée par le type de *stakeholder*. En effet, l'effet d'interaction n'est pas significatif ($0.375 > 0.1$). L'hypothèse H5 n'est donc pas confirmée.

H6 : L'influence de l'urgence du *stakeholder* est modérée par le type de *stakeholder*

Lors de l'analyse du modèle, il n'a pas été possible de prouver que l'influence de l'urgence était modérée par le type de *stakeholder*. En effet, l'effet d'interaction n'est pas significatif ($0.118 > 0.1$). L'hypothèse H6 n'est donc pas confirmée.

H7 : Le type de *stakeholder* influence directement le pouvoir de ce dernier

Lors de l'analyse du modèle, il n'a pas été possible de prouver l'influence directe du type de *stakeholder* sur le pouvoir de ce dernier. L'effet du type de relation sur le pouvoir n'est pas significatif ($0.803 > 0.1$). L'hypothèse H7 n'est donc pas confirmée.

H8 : Le type de *stakeholder* influence directement la légitimité de ce dernier

Lors de l'analyse du modèle, il a été possible de prouver l'influence directe du type de *stakeholder* sur la légitimité de ce dernier. L'effet du type de relation sur la légitimité est significatif ($0.096 < 0.1$). L'hypothèse H8 est donc confirmée.

H9 : Le type de *stakeholder* influence directement l'urgence de ce dernier

Lors de l'analyse du modèle, il a été possible de prouver l'influence directe du type de *stakeholder* sur l'urgence des demandes de ce dernier. L'effet du type de relation sur l'urgence est significatif ($0.080 < 0.1$). L'hypothèse H9 est donc confirmée.

En outre, grâce à la différence entre l'estimation et l'hypothèse, nous avons observé que la relation professionnelle était le type de relation ayant la plus grande influence sur la légitimité et l'urgence. En effet, les *stakeholders* ayant un rapport professionnel avec le club ont davantage d'influence que les bénévoles.

En confrontant nos résultats avec l'étude de Miragaia et al. (2013) dont nous nous sommes inspirés, nous remarquons que nos résultats sont en adéquation avec les conclusions de cette dernière. En effet, leur étude démontre également que le pouvoir a un impact direct sur l'influence. En outre, selon eux, le pouvoir est l'attribut expliquant le mieux l'influence. Ils n'ont, par contre, pas été en mesure de prouver l'impact direct de la légitimité et de l'urgence sur l'influence du *stakeholder* au sein du club sportif. De notre côté, nous avons pu démontrer que la légitimité avait un impact positif sur l'influence. Cela a été possible grâce à une analyse séparée en trois

modèles. Chose que n'ont pas faite Miragaia et al. (2103). De plus, l'étude de ces derniers s'est uniquement concentrée sur cette partie de notre modèle de recherche, à savoir l'impact des trois variables sur l'influence.

En outre, le fait que nous ayons réussi à démontrer l'impact du pouvoir et de la légitimité sur l'influence d'un stakeholder au sein d'une organisation conforte l'idée d'auteurs tels que Mitchell et al. (1997) ou Cyert & March (1963). En effet, ces derniers mettaient en lumière l'influence évidente d'un stakeholder possédant les attributs de pouvoir et de légitimité, à savoir les *stakeholders* dominants (voir chapitre 2.6 *Les intérêts de chaque partie prenante*)

La seconde partie de notre modèle est le fruit de notre inspiration. Ainsi, comme nous ne sommes pas parvenus à trouver une étude ayant effectué la même recherche, nous ne pouvons pas comparer ces résultats avec un autre travail.

7. Conclusion

Nous l'avons désormais compris, les parties prenantes occupent une place de plus en plus importante au sein d'une organisation, qu'elle soit sportive ou non. La théorie des parties prenantes méritait donc d'être mise en lumière. Notre étude a permis de confirmer l'idée que la théorie des parties prenantes était en plein essor et devait être prise en compte dans toute organisation.

Nous avons pu observer dans la littérature que la théorie des parties prenantes était de plus en plus prise en compte dans la plupart des organisations. L'opinion publique s'est en effet rendue compte que chaque *stakeholder* avait un rôle à jouer au sein de l'organisation. De plus, comme le rappellent des auteurs tels que Igalens et Point (2009), il serait désormais malvenu et trop risqué de négliger certains *stakeholders* dans des prises de décision. En effet, une mauvaise gestion des relations entre l'organisation et ses parties prenantes contribuerait à terme au mauvais fonctionnement de l'organisation.

Lors de notre recherche empirique, nous nous sommes intéressés aux facteurs ayant un impact sur l'influence de chaque *stakeholder* au sein de l'organisation. Nous nous sommes basés sur un modèle créé par Mitchell et al. (1997). Ce dernier a été repris dans plusieurs autres études, dont celle de Miragaia et al. (2013). Son but visait à « identifier et classer les parties prenantes impliquées dans les prises de décisions d'organisations sportives ». De plus, ils ont, comme nous, voulu démontrer

l'impact du pouvoir, de la légitimité et de l'urgence sur l'influence. Leur étude n'est pas entièrement semblable à la nôtre. En effet, voulant différencier les *stakeholders* internes des externes, Miragaia et al. (2013) n'ont pas tout à fait procédé de la même manière que nous. Leur objectif final était de déterminer combien d'attributs possédaient chaque groupe de *stakeholder*, comme le propose une partie de l'étude de Mitchell et al. (1997), fraction que nous avons approfondie dans la section 3.6 *Les intérêts de chaque partie prenante*. Cependant, la première partie de leur étude visant à démontrer l'impact du pouvoir, de la légitimité et de l'urgence sur l'influence a démontré des résultats quasiment semblables aux nôtres.

Les hypothèses citées dans notre travail ont été construites de deux manières. Elles ont en effet été tirées soit de la théorie ou soit du fruit de notre bon sens. Comme nous l'avons évoqué dans la section 6. *Discussion*, quatre de nos hypothèses ont été confirmées. Après réflexion et comparaison avec d'autres études, nous pouvons affirmer qu'il n'a pas été possible d'en confirmer d'autres pour plusieurs raisons. Voici donc les limites de notre étude :

Quatre de nos hypothèses ont pu être confirmées, les cinq autres ne l'ont pas été. Cela ne veut pas dire qu'elles ne sont pas remplies. Cela signifie simplement qu'avec nos données, il n'a pas été possible de confirmer ces hypothèses dans le cadre de notre étude.

De plus il est impossible de généraliser les résultats de notre étude pour différentes raisons.

Premièrement, la taille de l'échantillon choisi est très restreinte. En effet, afin d'éviter de quelconques malentendus ou problèmes de compréhension, nous avons décidé de collecter les réponses à notre questionnaire au travers d'entrevues en personne ou téléphoniques. Cela nous a donc pris plus de temps que si nous avions établi un questionnaire en ligne et avons de ce fait limité notre échantillon à 50 répondants. Nous nous sommes cantonnés à interroger uniquement des dirigeants de clubs sportifs. De plus, il est aisément observable qu'avec un échantillon composé de 50 personnes, les résultats sont nettement moins probants.

Deuxièmement, l'échantillon n'est pas représentatif non plus d'un point de vue géographique. Les 50 personnes composant notre échantillon sont toutes actives dans des clubs militant en Suisse romande. Il est de ce fait impossible de généraliser

nos résultats au niveau national. Néanmoins, cela n'était pas une volonté d'étendre notre étude au niveau national.

Cependant, il a été possible de remarquer en analysant nos questionnaires que les responsables de clubs sportifs ayant une structure professionnelle et une structure bénévole avaient des avis différents. Les dirigeants de clubs professionnels admettent une influence des parties prenantes plus grande que l'influence des parties prenantes dans un club sportif amateur.

En résumé, nous remarquons donc que nos résultats sont intéressants mais qu'une partie d'entre eux ne permet pas de confirmer nos hypothèses.

D'un point de vue managérial, nous pouvons dégager d'intéressantes conclusions. En réalisant ce travail, il a été possible d'approfondir la théorie des parties prenantes et ainsi identifier qui elles sont et comment elles interagissent entre elles. Finalement nous avons pu analyser en détail le processus de l'étude de Mitchell et al. (1997).

En outre, l'avènement de la théorie des parties prenantes et par la suite de la responsabilité sociétale des entreprises a quelque peu bousculé les pratiques dans le milieu de la gestion d'une organisation. Celle-ci ne se fait plus uniquement dans le but d'obtenir du profit. L'organisation moderne se veut responsable et vise, en plus d'obtenir des résultats financiers intéressants, à respecter l'environnement autour d'elle et plus particulièrement les parties prenantes. De nombreux auteurs dont notamment Evan et Freeman (1993), Philips (1997, 2003) et Donaldson et Dunfee (1999) ont défendu cette théorie ne mettant plus le profit comme centre d'intérêt principal.

A la suite de ce travail, nous ne pouvons donc qu'encourager toute organisation, qu'elle soit sportive ou non, à identifier qui sont les parties prenantes au sein de l'organisation et ainsi prendre en compte chacune d'entre elles en fonction des propriétés qu'elle regroupe.

8. Annexes

8.1 Output SPSS

Statistiques descriptives

Sexe

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide masculin	41	82.0	82.0	82.0
féminin	9	18.0	18.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Relation

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide contractuelle	15	30,0	30,0	30,0
bénévole	35	70,0	70,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Poste

	Fréquence	%	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Président	17	34.0	34.0	34.0
membre du comité	9	18.0	18.0	52.0
responsable marketing	4	8.0	8.0	60.0
chef technique/ directeur sportif	6	12.0	12.0	72.0
responsable junior	2	4.0	4.0	76.0
Directeur général	1	2.0	2.0	78.0
caissier	2	4.0	4.0	82.0
entraîneur	8	16.0	16.0	98.0
responsable administratif	1	2.0	2.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Analyse en composante principale

Pouvoir

Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.	0.725
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx. 84.994
	ddl 21
	Signification 0.000

Matrice de forme^a

	Composante	
	1	2
Concurrents_P	0.927	
Association_P	0.861	
Réglementation_P	0.415	
Organe_P		0.901
Sponsors_P		0.637
Partenaires_P	0.399	0.558
Médias_P		0.458

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Oblimin avec normalisation Kaiser.^a

a. Convergence de la rotation dans 12 itérations.

Légitimité

Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.	0.707
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx. 83.881
	ddl 21
	Signification 0.000

Matrice de forme^a

	Composante	
	1	2
Concurrents_L	0.861	
Partenaires_L	0.809	0.307
Sponsors_L	0.703	
Médias_L	0.612	
Association_L	0.461	
Organe_L		0.869
Réglementation_L	0.367	0.639

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Oblimin avec normalisation Kaiser.^a

a. Convergence de la rotation dans 13 itérations.

Urgence

Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.	0.690
Test de Khi-deux	89.549
sphéricité de approx.	
Bartlett ddl	21
Signification	0.000

Matrice de forme^a

	Composante	
	1	2
Partenaires_U	0.883	
Réglementation_U	0.822	
Sponsors_U	0.714	
Concurrents_U		0.819
Association_U		0.689
Médias_U		0.679
Organe_U		0.500

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Oblimin avec normalisation Kaiser.^a

a. Convergence de la rotation dans 7 itérations.

Influence

Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.	0.662
Test de Khi-deux	68.381
sphéricité de approx.	
Bartlett ddl	21
Signification	0.000

Matrice de forme^a

	Composante	
	1	2
Sponsors_inf	0.812	
Médias_inf	0.673	
Associations_inf	0.654	
Concurrents_inf	0.642	
Partenaires_inf	0.609	0.367
Réglementation_inf		0.807
Organe_inf		0.806

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Oblimin avec normalisation Kaiser.^a

a. Convergence de la rotation dans 5 itérations.

Statistiques de fiabilité

Pouvoir

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0.647	3

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0.801	2

Légitimité

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0.788	3

Urgence

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0.753	3

Influence

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0.721	5

Analyse factorielle

Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		0.708
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx. ddl	223.672 55
	Signification	0.000

Variance totale expliquée

Composant e	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements ^a
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	Total
1	4.233	38.478	38.478	4,233	38,478	38,478	3,306
2	1.919	17.447	55.924	1,919	17,447	55,924	2,539
3	1.051	9.559	65.483	1,051	9,559	65,483	2,695
4	0.819	7.443	72.926				
5	0.715	6.500	79.426				
6	0.600	5.459	84.885				
7	0.521	4.736	89.621				
8	0.494	4.488	94.109				
9	0.285	2.592	96.701				
10	0.237	2.156	98.857				
11	0.126	1.143	100.00				

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. Lorsque les composantes sont corrélées, impossible d'ajouter la somme du carré de chargement pour obtenir une variance totale.

Matrice de forme^a

	Composante		
	1	2	3
Partenaires_U	0.867		
Réglementation_U	0.800		
Sponsors_U	0.713		
Partenaires_L	0.693		-0.318
Sponsors_L	0.584		-0.465
Partenaires_inf		0.721	
Médias_inf		0.718	
Sponsors_inf		0.653	
Associations_inf		0.647	
Concurrents_P			-0.865
Association_P			-0.829

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Oblimin avec normalisation Kaiser.^a

a. Convergence de la rotation dans 8 itérations.

Corrélations

		POUVOIR	LEGITIMITE	URGENCE	INFLUENCE
POUVOIR	Corrélation de Pearson	1	0.513**	0.275	0.475**
	Sig. (bilatérale)		0.000	0.054	0.000
	N	50	50	50	50
LEGITIMITE	Corrélation de Pearson	0.513**	1	0.702**	0.301*
	Sig. (bilatérale)	0.000		0.000	0.034
	N	50	50	50	50
URGENCE	Corrélation de Pearson	0.275	0.702**	1	0.249
	Sig. (bilatérale)	0.054	0.000		0.082
	N	50	50	50	50
INFLUENCE	Corrélation de Pearson	0.475**	0.301*	0.249	1
	Sig. (bilatérale)	0.000	0.034	0.082	
	N	50	50	50	50

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Régressions

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	Sexe, Poste, Age ^b		Introduire
2	Pouvoir_centre, Urgence_centre, Legitimite_centre ^b		Introduire
3	LegitimiteRelation_centre, PouvoirRelation_centre, UrgenceRelation_centre ^b		Introduire

a. Variable dépendante : INFLUENCE

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0.257 ^a	0.066	0.005	1.08891
2	0.544 ^b	0.296	0.197	0.97796
3	0.601 ^c	0.361	0.217	0.96596

a. Prédicteurs : (Constante), Sexe, Poste, Age

b. Prédicteurs : (Constante), Sexe, Poste, Age, Pouvoir_centre, Urgence_centre, Legitimite_centre

c. Prédicteurs : (Constante), Sexe, Poste, Age, Pouvoir_centre, Urgence_centre, Legitimite_centre, LegitimiteRelation_centre, PouvoirRelation_centre, UrgenceRelation_centre

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3.851	3	1.284	1.083	0.366 ^b
	Résidu	54.544	46	1.186		
	Total	58.395	49			
2	Régression	17.270	6	2.878	3.010	0.015 ^c
	Résidu	41.125	43	0.956		
	Total	58.395	49			
3	Régression	21.072	9	2.341	2.509	0.022 ^d
	Résidu	37.323	40	0.933		
	Total	58.395	49			

a. Variable dépendante : INFLUENCE

b. Prédicteurs : (Constante), Sexe, Poste, Age

c. Prédicteurs : (Constante), Sexe, Poste, Age, Pouvoir_centre, Urgence_centre, Legitimite_centre

d. Prédicteurs : (Constante), Sexe, Poste, Age, Pouvoir_centre, Urgence_centre, Legitimite_centre, LegitimiteRelation_centre, PouvoirRelation_centre, UrgenceRelation_centre

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coeff. standardisés	t	Sig.	Stat. de colinéarité	
		B	Erreur standard	Bêta			Toléranc e	VIF
1	(Constante)	2.382	0.988		2.411	,020		
	Poste	0.109	0.062	0.270	1.759	,085	0.863	1.159
	Age	0.016	0.016	0.154	0.981	,332	0.822	1.217
	Sexe	-0.014	0.413	-0.005	-0.033	,974	0.940	1.064
2	(Constante)	2.273	0.928		2.448	0.019		
	Poste	0.096	0.059	0.236	1.623	0.112	0.774	1.292
	Age	0.021	0.016	0.210	1.375	0.176	0.704	1.421
	Sexe	-0.078	0.375	-0.028	-0.208	0.836	0.921	1.086
	Pouvoir_centre	0.400	0.123	0.513	3.258	0.002	0.660	1.515
	Legitimite_centre	-0.157	0.206	-0.165	-0.763	0.450	0.349	2.862
	Urgence_centre	0.125	0.144	0.159	0.866	0.391	0.489	2.046
3	(Constante)	2.129	0.925		2.302	0.027		
	Poste	0.099	0.058	0.244	1.698	0.097	0.771	1.297
	Age	0.026	0.016	0.254	1.651	0.107	0.673	1.485
	Sexe	-0.055	0.371	-0.019	-.148	0.883	0.917	1.091
	Pouvoir_centre	0.414	0.124	0.532	3.337	0.002	0.629	1.590
	Legitimite_centre	-0.163	0.208	-0.171	-.785	0.437	0.335	2.986
	Urgence_centre	0.133	0.145	0.169	0.916	0.365	0.469	2.132
	PouvoirRelation_centre	-0.326	0.288	-0.185	-1.132	0.265	0.596	1.677
	LegitimiteRelation_centre	0.136	0.470	0.066	0.288	0.775	0.302	3.306
	UrgenceRelation_centre	0.364	0.341	0.209	1.065	0.293	0.413	2.420

a. Variable dépendante : INFLUENCE

Diagnostics de colinéarité^a

Modèle	Dim.	Valeur propre	Index de condition	Proportions de la variance									
				(Cste)	Poste	Age	Sexe	Pouvoir centre	Legitimite centre	Urgence centre	Pouvoir Relation centre	Legitimite Relation centre	Urgence Relation centre
1	1	3,559	1,000	,00	,02	,00	,01						
	2	,332	3,275	,00	,73	,03	,01						
	3	,093	6,186	,00	,07	,18	,63						
	4	,016	14,702	,99	,18	,79	,36						
2	1	3,564	1,000	,00	,02	,00	,01	,00	,00	,00			
	2	2,021	1,328	,00	,00	,00	,00	,08	,07	,08			
	3	,748	2,182	,00	,00	,00	,00	,58	,01	,20			
	4	,325	3,310	,00	,61	,02	,01	,07	,03	,04			
	5	,246	3,807	,00	,06	,01	,00	,15	,71	,64			
	6	,081	6,630	,01	,09	,14	,70	,08	,14	,03			
	7	,015	15,497	,99	,22	,82	,28	,04	,04	,01			
3	1	3,786	1,000	,00	,01	,00	,01	,00	,00	,00	,00	,00	,01
	2	2,065	1,354	,00	,00	,00	,00	,05	,06	,06	,01	,01	,01
	3	1,855	1,429	,00	,00	,00	,00	,03	,01	,02	,08	,04	,04
	4	,746	2,253	,00	,00	,00	,00	,53	,01	,19	,01	,00	,01
	5	,708	2,312	,00	,01	,00	,00	,01	,00	,00	,48	,00	,19
	6	,319	3,447	,00	,55	,01	,01	,08	,06	,07	,01	,02	,04
	7	,270	3,742	,00	,11	,01	,00	,05	,43	,37	,06	,14	,08
	8	,157	4,909	,00	,00	,00	,00	,14	,28	,25	,35	,76	,60
	9	,079	6,914	,01	,08	,14	,71	,07	,13	,02	,00	,01	,01
	10	,014	16,161	,99	,22	,83	,27	,04	,03	,01	,00	,01	,02

a. Variable dépendante : INFLUENCE

Analyse séparée

Pouvoir

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,257 ^a	,066	,005	1,08891
2	,531 ^b	,282	,219	,96504
3	,536 ^c	,287	,206	,97259

a. Prédicteurs : (Constante), Sexe, Poste, Age

b. Prédicteurs : (Constante), Sexe, Poste, Age, Pouvoir_centre

c. Prédicteurs : (Constante), Sexe, Poste, Age, Pouvoir_centre, PouvoirRelation_centre

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(Constante)	2.382	0.988		2.411	0.020		
	Poste	0.109	0.062	0.270	1.759	0.085	0.863	1.159
	Age	0.016	0.016	0.154	0.981	0.332	0.822	1.217
	Sexe	-0.014	0.413	-0.005	-0.033	0.974	0.940	1.064
2	(Constante)	2.279	0.876		2.601	0.013		
	Poste	0.089	0.055	0.220	1.609	0.115	0.855	1.170
	Age	0.021	0.014	0.201	1.435	0.158	0.815	1.227
	Sexe	-0.031	0.366	-0.011	-0.086	0.932	0.940	1,064
	Pouvoir_centre	0.368	0.100	0.472	3.683	0.001	0.970	1.031
3	(Constante)	2.260	0.884		2.558	0.014		
	Poste	0.087	0.056	0.216	1.563	0.125	0.852	1.174
	Age	0.021	0.014	0.208	1,469	0.149	0.808	1.237
	Sexe	-0.033	0.369	-0.012	-0.090	0.929	0.940	1.064
	Pouvoir_centre	0.373	0.101	0.480	3.692	0.001	0.960	1.042
	PouvoirRelation_centre	-0.125	0.227	-0.071	-0.552	0.584	0.975	1.026

a. Variable dépendante : INFLUENCE

Légitimité

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,257 ^a	,066	,005	1,08891
2	,345 ^b	,119	,040	1,06937
3	,367 ^c	,135	,036	1,07172

a. Prédicteurs : (Constante), Sexe, Poste, Age

b. Prédicteurs : (Constante), Sexe, Poste, Age, Legitimite_centre

c. Prédicteurs : (Constante), Sexe, Poste, Age, Legitimite_centre, LegitimiteRelation_centre

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(Constante)	2.382	0.988		2.411	0.020		
	Poste	0.109	0.062	0.270	1.759	0.085	0.863	1,159
	Age	0.016	0.016	0.154	0.981	0.332	0.822	1,217
	Sexe	-0.014	0.413	-0.005	-0.033	0.974	0.940	1,064
2	(Constante)	2.746	0.995		2.759	0.008		
	Poste	0.077	0.064	0.190	1.199	0.237	0.781	1,280
	Age	0.009	0.016	0.083	0.518	0.607	0.762	1,312
	Sexe	0.025	0.407	0.009	0.062	0.951	0.937	1,067
	Legitimite_centre	0.234	0.142	0.246	1.642	0.108	0.873	1,145
3	(Constante)	2.777	0.998		2.783	0.008		
	Poste	0.077	0.064	0.191	1.205	0.235	0.781	1,280
	Age	0.008	0.016	0.076	0.471	0.640	0.760	1,316
	Sexe	0.050	0.408	0.018	0.123	0.903	0.933	1,072
	Legitimite_centre	0.247	0.144	0.260	1.724	0.092	0.863	1,158
	LegitimiteRelation_centre	0.260	0.290	0.127	0.896	0.375	0.980	1,020

a. Variable dépendante : INFLUENCE

Urgence

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,257 ^a	,066	,005	1,08891
2	,324 ^b	,105	,025	1,07779
3	,392 ^c	,154	,057	1,05982

a. Prédicteurs : (Constante), Sexe, Poste, Age

b. Prédicteurs : (Constante), Sexe, Poste, Age, Urgence_centre

c. Prédicteurs : (Constante), Sexe, Poste, Age, Urgence_centre, UrgenceRelation_centre

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(Constante)	2.382	0.988		2.411	0.020		
	Poste	0.109	0.062	0.270	1.759	0.085	0.863	1.159
	Age	0.016	0.016	0.154	0.981	0.332	0.822	1.217
	Sexe	-0.014	0.413	-0.005	-0.033	0.974	0.940	1.064
2	(Constante)	2.700	1.004		2.690	0.010		
	Poste	0.092	0.063	0.227	1.467	0.149	0.830	1.205
	Age	0.010	0.016	0.099	0.618	0.540	0.773	1.294
	Sexe	-0.038	0.410	-0.013	-0.092	0.927	0.939	1.065
	Urgence_centre	0.161	0.115	0.205	1.398	0.169	0.927	1.078
3	(Constante)	2.593	0.990		2.620	0.012		
	Poste	0.099	0.062	0.244	1.598	0.117	0.826	1.211
	Age	0.013	0.016	0.129	0.809	0.423	0.762	1.312
	Sexe	-0.019	0.403	-0.007	-.048	0.962	0.938	1.066
	Urgence_centre	0.164	0.113	0.208	1.445	0.156	0.927	1.078
	UrgenceRelation_centre	0.387	0.243	0.223	1.593	0.118	0.984	1.017

a. Variable dépendante : INFLUENCE

Modèle linéaire général (MANOVA)

Test d'égalité des variances des erreurs de Levene^a

	F	ddl1	ddl2	Signification
Pouvoir_centre	1.870	1	48	0.178
Legitimite_centre	0.058	1	48	0.811
Urgence_centre	0.137	1	48	0.713

Teste l'hyp. nulle selon laquelle la variance des erreurs de la var. dép est égale sur les diff. groupes

a. Plan : Constante + Relation_centre

Tests des effets inter-sujets

Source	Variable dépendante	Somme des carrés de type III	ddl	Carré moyen	F	Signification
Modèle corrigé	Pouvoir_centre	0.126 ^a	1	0.126	0.063	0.803
	Legitimite_centre	3.661 ^b	1	3.661	2.885	0.096
	Urgence_centre	5.894 ^c	1	5.894	3.202	0.080
Constante	Pouvoir_centre	0.020	1	0.020	0.010	0.921
	Legitimite_centre	0.586	1	0.586	0.462	0.500
	Urgence_centre	0.943	1	0.943	0.512	0.478
Relation_centre	Pouvoir_centre	0.126	1	0.126	0.063	0.803
	Legitimite_centre	3.661	1	3.661	2.885	0.096
	Urgence_centre	5.894	1	5.894	3.202	0.080
Erreur	Pouvoir_centre	96.219	48	2.005		
	Legitimite_centre	60.919	48	1.269		
	Urgence_centre	88.364	48	1.841		
Total	Pouvoir_centre	96.345	50			
	Legitimite_centre	64.580	50			
	Urgence_centre	94.258	50			
Total corrigé	Pouvoir_centre	96.345	49			
	Legitimite_centre	64.580	49			
	Urgence_centre	94.258	49			

a. R-deux = ,001 (R-deux ajusté = -0.019)

b. R-deux = ,057 (R-deux ajusté = 0.037)

c. R-deux = ,063 (R-deux ajusté = 0.043)

Résultats du contraste (Matrice K)

		Variable dépendante			
		Pouvoir_ centre	Legitimite_ centre	Urgence_ centre	
Contraste simple Relation_centre ^a					
Niveau 2 et niveau 1	Estimation du contraste	0.110	-0.590	-0.749	
	Valeur hypothétique	0	0	0	
	Différence (estimation - hypothèse)	0.110	-0.590	-0.749	
	Erreur standard	0.437	0.348	0.419	
	Signification	0.803	0.096	0.080	
	Intervalle de confiance à 95 % pour la différence	Borne inférieure	-0.769	-1.290	-1.591
		Borne supérieure	0.988	0.109	0.093

a. Catégorie de référence = 1

8.2 Questionnaire



UNIVERSITÉ DE FRIBOURG
UNIVERSITÄT FREIBURG

ENQUETE SUR L'INFLUENCE DES PARTIES PRENANTES AU SEIN D'UN CLUB SPORTIF

Le questionnaire ci-dessous a pour but d'identifier le degré d'influence des parties prenantes (*stakeholders*) à l'intérieur de votre club. Les réponses sont confidentielles et destinées à l'usage exclusif de la réalisation d'un travail de Bachelor réalisé par un étudiant en sciences économiques et sociales pour la Chaire de Marketing de l'Université de Fribourg. Nous vous remercions pour votre collaboration en répondant à chaque question.

Les réponses aux questions suivantes ont pour objectif de connaître votre opinion sur le rôle des *Stakeholders* dans la définition de la stratégie de votre club.

Stakeholder: groupe ou individu, qui peut affecter ou qui est affecté dans la prise de décision stratégique d'une organisation (Freeman, 1984)

Partie I : Profil de la personne sondée

1- Poste occupé / Relation avec le club :

2- Quelle est la forme votre relation avec le club?

Formelle / Contractuelle Bénévole

3- Age _____

4- Genre: Masculin Féminin

Partie II : Modèle conceptuel

5- Pour chacun des trois concepts situés dans le tableau ci-dessous, veuillez entourer le numéro qui correspond à chaque *stakeholder*, en considérant l'échelle suivante:

1- pas du tout d'accord à 7- tout à fait d'accord.

Définitions des trois concepts :

- 1) « **Pouvoir** » : Ce *stakeholder* a un pouvoir dans le club qu'il utilise ou non.
- 2) « **Légitimité** » : Les demandes de ce *stakeholder* sont légitimes aux yeux du club.
- 3) « **Urgence** » : les demandes de ce *stakeholder* représentent une urgence pour le club.

	Pouvoir	Légitimité	Urgence
Organes du club			
Exemples : AG, direction, staff technique, joueurs, fonctionnaires, ...	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Associations			
Exemples : supporters, membres, club de soutien, ...	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Sponsors			
Exemples : petites et grandes entreprises, ligue, commune, ...	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Concurrents			
Exemples : club(s) de la même ligue et/ou ville, ...	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Médias			
Exemples : radio, journaux, TV locaux/nationaux, ...	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Partenaires			
Exemples : petites entreprises, autres clubs locaux, commune, ville,...	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Organes réglementaires			
Exemples : fédération, gouvernement national/local, ligue, police,...	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

6- Lorsque le club prend une décision budgétaire, veuillez indiquer de quelle manière l'avis de chaque *stakeholder* est pris en compte, en considérant l'échelle suivante:

1- pas du tout pris en compte à 7- totalement pris en compte.

Stakeholders	Influence
Organes du club	1 2 3 4 5 6 7
Associations	1 2 3 4 5 6 7
Sponsors	1 2 3 4 5 6 7
Concurrents	1 2 3 4 5 6 7
Médias	1 2 3 4 5 6 7
Partenaires	1 2 3 4 5 6 7
Organes réglementaires	1 2 3 4 5 6 7

9. Bibliographie

LIVRES

- Ansoff I. (1968), *Stratégie du développement de l'entreprise*, Editions Hommes & Techniques, Paris
- Bauer, U., & Rothmaier, J. (1999). *Marketing für Sportverbände und Vereine*. Meyer & Meyer, Aachen
- Bowen, H. P. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper.
- Freeman R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*.
- Hayes A. F. (2013), *Introduction to Mediation, Moderation and Conditional Process : a regression-based approach*, Cambridge Edition.
- Hoye, R., & Cuskelly, G. (2007). *Sport governance*. Sydney, Ed: Elsevier.
- Igalens J. et Point S. (2000), *Vers une nouvelle gouvernance des entreprises : « l'entreprise face à ses parties prenantes »*, Dunod, Paris
- Jounot A (2010), *100 questions pour comprendre et agir – RSE et Développement Durable*, Editions Afnor.
- Rhenman, E. (1964), *Foeretagsdemokrati och foeretagsorganisation*, Stockholm

ARTICLES SCIENTIFIQUES

- Agle, B., Mitchell, R., & Sonnenfeld, J. (1999), Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values. *Academy of Management Journal*, 42(5), pp. 507-525
- Breitbartha, T., & Harrisa, P. (2008). The role of corporate social responsibility in the football business: towards the development of a conceptual model. *European Sport Management Quarterly*, 8(2), pp. 179-206
- Cazal D. (2011), « RSE et théorie des parties prenantes : les impasses du contrat », *Revue de la régulation*
- Clark, J., Lachowetz, T., Irwin, R. L., & Schimmel, K. (2003). Business-to-business relationships and sport: Using sponsorship as a critical sales event. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 5(2), 129–144
- Clarkson M.B.E. (1995), A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance, *Academy of Management Review*, vol 20, n°1, p. 92-117

- Cyert, R. M., & March, J. G. 1963. *The behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Davis, K. (1973), The case for and against business assumption of social responsibility. *Academy of Management Journal*, 16, pp. 312-322
- De Knop, P., Van Hoecke, J., & De Bosscher, V. (2004). Quality Management in Sports Clubs. *Sport Management Review*, n°7, pp.57-77
- Demir R. & Söderman S. (2015) Strategic sponsoring in professional sport: a review and conceptualization, *European Sport Management Quarterly*, 15:3, pp. 271-300
- Donaldson T. et Preston L. E. (1995), The stakeholder theory of the corporation : concepts, evidence, and implications, *Academy of Management Review*, vol 20. n°1
- Farrelly F. et Quester P. (2005), Defending the Co-Branding Benefits of Sponsorship B2B Partnerships: The Case of Ambush Marketing. *Journal of Advertising Research*, 45, pp 339-348
- Friedman, M. T., Parent, M. M., & Mason, D. S. (2004). Building a framework for issues management in sport through stakeholder theory. *European Sport Management Quarterly*, 4(3)
- Harrison, J. S., Bosse, D. A., & Phillips, R. A. (2010). Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 31(1), pp. 58-74
- Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (1985). Corporate distinctive competence, strategy, industry and performance. *Strategic Management Journal*, 6, 273–293
- Hoek, J., Gendall, P., Jeffcoat, M., & Orsman, D. (1997). Sponsorship and advertising: A comparison of their effects. *Journal of Marketing Communications*, 3(1), pp. 21–32.
- Horch, H.D., & Schütte, N. (2002). Professionalisierungsdruck und Hindernisse im Management des selbstverwalteten Sports. In M.R. Friederici, H.D. Horch, & M. Schubert (Eds.), *Sport- Wirtschaft- Gesellschaft* (pp. 161-174).
- Inglis, S. (1997). Roles of the board in amateur sports organizations. *Journal of Sport Management*, 11(2), pp. 160-176.
- Michael C. Jensen (2002). Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. *Business Ethics Quarterly*, 12, pp 235-256.
- Jones T. (1995), « Instrumental stakeholder theory : a synthesis of ethics and economic », *Academy of Management Review*, vol 20, p. 403-447

- Kerzner, H., 2009. *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling*. Tenth Ed. John Wiley and Sons, New Jersey
- Kikulis, L. (2000). Continuity and change in governance and decision making in national sport organizations: Institutional explanations. *Journal of Sport Management*, 14, 293–320
- Madrigal, R. (2000). The influence of social alliances with sports teams on intentions to purchase corporate sponsors' products. *Journal of Advertising*, 29(4), 13–24
- Mahon, J.F., & Waddock, S. A. (1992). Strategic issues management: An integration of issue life cycle perspectives. *Business and Society*, 31, 19-32.
- Mazur A. K., Pisarski A. (2015), « Major project managers' internal and external stakeholder relationships: The development and validation of measurement scales », *International Journal of Project Management* 33, p. 1680–1691
- McDonald, H. & Sherry, E. (2010). Evaluating sport board club performance: a customer perspective. *Journal of Sport Management*.
- Meenaghan J (1983), Commercial Sponsorship, *European Journal of Marketing*, Vol 17, pp. 5-73
- Mercier S. (2006), « Lthéorie des parties prenantes : une synthèse de la littérature », *Décider avec les parties prenantes*, La Découverte, Paris
- Miragaia D. A. M., Ferreira J., Carreira A., « Do stakeholders matter in strategic decision making of a sports organization? », 2014, vol.54, n.6, pp. 647-658
- Mitchell R.K., Agle B.R. et Wood D.J. (1997), « Toward a theory of stakeholders identification and salience : defining the principles of who and what really counts », *Academy of Management Review*, vol 22, n°2, p. 833-886
- Orts E.W. et Strudler A. (2002). The Ethical and Environmental Limits of Stakeholder Theory. *Business Ethics Quarterly*, 12, pp 215-233
- Pitts, B.G. (2001). Sport Management at the Millenium: A Defining Moment. *Journal of Sport Management*, vol 15, pp. 1-9.
- Pesqueux Y. (2006), « Pour une évaluation critique de la théorie des parties prenantes », *Décider avec les parties prenantes*, La Découverte, Paris
- Russo A. & Vito G. (2011) Introduction, *European Sport Management Quarterly*, 11:4, pp. 327-335.
- Söderman, S., & Dolles, H. (2008). Strategic fit in international sponsorship-the case of the

Olympic Games in Beijing 2008. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 9(2), pp. 95–110

Starik, M. (1994). The Toronto Conference: Reflections on stakeholder theory: Essay by Mark Starik. *Business and Society*, 33, 89-95.

Thiel, A., & Meyer, J. (2009). Characteristics of voluntary sports clubs management: A sociological perspective. *European Sport Management Quarterly*, vol 9, p.81-98.

Weber, M. 1947. The theory of social and economic organization. New York: Free Press.

Wolfe, R. A., & Putler, D. S. (2002). How tight are the ties that bind stakeholder groups?, *Organization Science*, 13(1), pp. 64-80

Wooldridge, J. M. (2008). Introductory Econometrics: A Modern Approach. *Cengage Learning*, p.99

Zdravkovic, S., & Till, B. D. (2012). Enhancing brand image via sponsorship: Strength of association effects. *International Journal of Advertising*, 31(1), 113–132

ARTICLES DE JOURNAUX

Peca S., (2016, 01, 26), Adidas inaugure l'ère des sponsors activistes, *Le Temps*.

Kelner M., (2016, 01, 25), Adidas ends multi-million IAAF sponsorship due to doping and corruption scandals in athletics as Lord Coe faces another blow, *Daily Mail*

DICTIONNAIRE

Le Petit Larousse illustré 2008 , 2007, Editions Larousse

SITES INTERNET

« Types of Stakeholders » (2015) Organizational Communications. Boundless, <https://www.boundless.com/users/14854/textbooks/organizational-communications/introduction-to-organizational-communications-1/introduction-to-organizational-communications-2/types-of-stakeholders-12-13355/>, consulté le 25 novembre 2015

