

Haute Ecole
Groupe ICHEC - ECAM - ISFSC



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

**Dans quelle mesure les entreprises du secteur
des jeux de hasard peuvent-elles mettre en
place une stratégie RSE crédible face aux
enjeux éthiques, sociaux et de santé publique
liés à leur domaine d'activité ?**

Étude de cas : Golden Palace

Mémoire présenté par :

Jérémie BONI

Pour l'obtention du diplôme de :

**Master en sciences
commerciales**

Année académique 2024-2025

Promotrice :

Samia SAADANI

Haute Ecole
Groupe ICHEC - ECAM - ISFSC



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

**Dans quelle mesure les entreprises du secteur
des jeux de hasard peuvent-elles mettre en
place une stratégie RSE crédible face aux
enjeux éthiques, sociaux et de santé publique
liés à leur domaine d'activité ?**

Étude de cas : Golden Palace

Mémoire présenté par :
Jérémie BONI

Pour l'obtention du diplôme de :
**Master en sciences
commerciales**

Année académique 2024-2025

Promotrice :
Samia SAADANI

« Je soussigné, BONI, Jérémie, 2024-2025, déclare par la présente que le travail ci-joint respecte les règles de référencement des sources reprises dans le règlement des études en signé lors de mon inscription à l'ICHEC (respect de la norme APA concernant le référencement dans le texte, la bibliographie, etc.) ; que ce travail est l'aboutissement d'une démarche entièrement personnelle; qu'il ne contient pas de contenus produits par une intelligence artificielle sans y faire explicitement référence. Par ma signature, je certifie sur l'honneur avoir pris connaissance des documents précités et que le travail présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non-cité correctement. »

Jérémie Boni (211647)

17 mai 2025

Déclaration sur l'honneur sur le respect des règles de référencement et sur l'usage des IA génératives dans le cadre du mémoire ou d'un travail

Pour les travaux et le mémoire, l'étudiant mentionne sur la page de garde qu'il a pris connaissance des règles en matière de référencement des sources et qu'il les a respectées dans le travail en question, en insérant et signant le paragraphe suivant :

« Je soussigné, NOM, Prénom, Année d'études, déclare par la présente que le travail ci-joint respecte les règles de référencement des sources reprises dans le règlement des études en signé lors de mon inscription à l'ICHEC (respect de la norme APA concernant le référencement dans le texte, la bibliographie, etc.) ; que ce travail est l'aboutissement d'une démarche entièrement personnelle; qu'il ne contient pas de contenus produits par une intelligence artificielle sans y faire explicitement référence. Par ma signature, je certifie sur l'honneur avoir pris connaissance des documents précités et que le travail présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non-cité correctement. » Date et Signature.

L'étudiant(e) doit également compléter, signer et faire figurer dans le travail / mémoire le document ci-dessous. L'objectif est un usage transparent de l'IA. Merci de cocher les cases qui vous concernent.

Je soussigné(e), **BONI Jérémie (211647)** (nom + numéro de matricule), déclare sur l'honneur les éléments suivants concernant l'utilisation des intelligences artificielles (IA) dans mon travail / mémoire :

Type d'assistance		Case à cocher
Aucune assistance	J'ai rédigé l'intégralité de mon travail sans avoir eu recours à un outil d'IA générative.	
Assistance avant la rédaction	J'ai utilisé l'IA comme un outil (ou moteur) de recherche afin d'explorer une thématique et de repérer des sources et contenus pertinents.	
Assistance à l'élaboration d'un texte	J'ai créé un contenu que j'ai ensuite soumis à une IA, qui m'a aidé à formuler et à développer mon texte en me fournissant des suggestions.	X
	J'ai généré du contenu à l'aide d'une IA, que j'ai ensuite retravaillé et intégré à mon travail.	
	Certains parties ou passages de mon travail/mémoire ont été entièrement générés par une IA, sans contribution originale de ma part.	
Assistance pour la révision du texte	J'ai utilisé un outil d'IA générative pour corriger l'orthographe, la grammaire et la syntaxe de mon texte.	X
	J'ai utilisé l'IA pour reformuler ou réécrire des parties de mon texte.	X
Assistance à la traduction	J'ai utilisé l'IA à des fins de traduction pour un texte que je n'ai pas inclus dans mon travail.	
	J'ai également sollicité l'IA pour traduire un texte que j'ai intégré dans mon mémoire.	
Assistance à la réalisation de visuels	J'ai utilisé une IA afin d'élaborer des visuel, graphiques ou images.	
Autres usages	J'ai utilisé une IA pour retranscrire les différents entretiens.	X

Je m'engage à respecter ces déclarations et à fournir toute information supplémentaire requise concernant l'utilisation des IA dans mon travail / mémoire, à savoir :

J'ai mis en annexe les questions posées à l'IA et je suis en mesure de restituer les questions posées et les réponses obtenues de l'IA. Je peux également expliquer quel le type d'assistance j'ai utilisé et dans quel but.

Fait àWaterloo..... (ville), le 17 mai 2025 (date)

Signature **Jérémie Boni (211647)**[Prénom Nom de l'étudiant(e) et matricule]

Remerciements

Pour commencer, je souhaite remercier ma famille pour m'avoir soutenu à travers ce long périple de trois années en cours du soir. Ce mémoire n'aurait pu être mené à bien sans leurs encouragements, leurs sacrifices et leur patience qui m'ont permis d'avancer dans l'obtention de ce diplôme dans les meilleures conditions.

Ensuite, je tiens à exprimer ma reconnaissance envers le corps professoral pour la qualité de l'enseignement et à l'ICHEC de m'avoir permis de suivre ce cursus dans un établissement prestigieux. Pouvoir défendre ce mémoire à l'issue de cette année académique représente pour moi l'aboutissement d'un engagement personnel et professionnel.

De plus, je souhaite également remercier la société Golden Palace pour m'avoir accordé l'autorisation d'effectuer mon étude de cas sur leurs activités, ainsi que pour la mise à disposition des données internes essentielles à mon analyse.

Enfin, j'adresse mes remerciements les plus sincères à ma promotrice, Samia Saadani, pour sa bienveillance, sa disponibilité et la pertinence de ses précieux conseils tout au long de la rédaction de ce mémoire.

Table des matières

Introduction générale	1
Partie 1 : Ancrage théorique	3
I. La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et son application aux industries controversées	4
A. Définitions et principes de la RSE	4
1. Origine et évolutions du concept	4
2. Triple Bottom Line (économie, social et environnement)	9
3. Les objectifs et enjeux pour les organisations	10
B. Mise en œuvre de la RSE dans des secteurs à controverse	12
1. Exemples de secteurs (tabac et alcool) et de leurs stratégies RSE	12
2. Notion de "RSE de façade" (greenwashing)	13
3. Conflits d'intérêts et contradictions entre rentabilité et responsabilité sociétale.	14
C. La RSE dans le secteur des jeux d'argent et de hasard	14
1. Approches des opérateurs de jeux d'argent en matière de RSE	14
2. Critiques et limites du secteur	17
3. Analyse de la perception du public et des parties prenantes.	18
4. La théorie de la légitimité de Suchman	25
II. Jeux de hasard, addiction et risques psychosociaux	26
A. Mécanismes psychologiques et économiques de l'addiction aux jeux d'argent	27
1. Théorie comportementale expliquant l'addiction	27
2. Facteur de fidélisation et de dépendance : biais cognitifs.	28
3. Comparaison avec d'autres industries addictives (alcool et tabac)	30
B. Impact des jeux de hasard sur la santé mentale et la société	32
1. Risques psychosociaux liés à l'addiction (anxiété, dépression, endettement)	32
2. Effets sur les familles et l'environnement social	33
3. Coût sociétal des comportements addictifs	33
C. Conflit entre objectifs de rentabilité et prévention de l'addiction	35
1. Contradiction entre la nécessité de fidéliser les joueurs et les initiatives de "jeu responsable".	35
2. Effet pervers des actions de prévention : incitation indirecte à jouer davantage sous prétexte de "jeu contrôlé"	37
3. Analyse critique des actions mises en place par les entreprises de paris sportifs (limitation des mises, auto-exclusion, messages de prévention).	38
III. Le paradoxe d'une stratégie RSE dans une industrie favorisant l'addiction	39
A. Une stratégie RSE légitime ou opportuniste ?	40

1.	Analyse des motivations des entreprises de jeux d'argent à mettre en place une politique RSE. -----	40
2.	Est-ce une réponse à la pression des parties prenantes ou un levier concurrentiel ? -----	40
3.	Étude de cas d'une entreprise ayant tenté une telle stratégie et leur résultat. ----	41
B.	Quels critères pour évaluer la sincérité d'une démarche RSE ? -----	42
1.	Importance des indicateurs de performance extra-financière (GRI, ESG). -----	42
a)	<i>Critères ESG</i> -----	42
b)	<i>GRI</i> -----	43
2.	Engagement réel ou effets d'annonce ? -----	43
a)	<i>Greenwashing</i> -----	44
3.	Réactions des régulateurs et des institutions face à ces initiatives. -----	47
a)	<i>CSRD</i> -----	47
b)	<i>Gouvernement fédéral</i> -----	47
	Synthèse -----	48
	Partie 2 : Méthodologie -----	51
I.	Le modèle d'analyse -----	53
A.	L'objectif général -----	53
B.	Hypothèses -----	53
C.	Objectifs opérationnels -----	54
D.	Opérationnalisation des concepts -----	54
II.	Les outils de récolte de données -----	55
A.	Méthode qualitative -----	55
B.	Entretien -----	55
1.	Entretien semi-dirigé -----	55
2.	Guide d'entretien -----	56
3.	Cible -----	56
4.	Répondants -----	57
C.	Observation directe -----	58
1.	Observation participante -----	58
D.	Recueil de données existantes -----	59
E.	Présentation de l'étude de cas : la société Golden Palace -----	59
1.	L'histoire -----	59
2.	Mission et valeurs -----	60
3.	Golden Palace en quelques chiffres -----	60
4.	Engagement et responsabilité -----	61
5.	Organisation de la société et partenariats -----	61
6.	RSE -----	61
7.	Environnement familial -----	62
8.	Pertinence de cette entreprise pour le mémoire -----	62
	Partie 3 : L'analyse de données -----	63
I.	Vignette auto-ethnographique -----	64
A.	La genèse du processus RSE -----	64

1.	Contexte organisationnel	64
2.	Dynamique organisationnelle	64
3.	Implications et analyse	65
a)	Implications	65
b)	Analyse	66
4.	Conclusion	67
B.	Le déploiement de la RSE au-delà de l'organisation	67
1.	Contexte organisationnel	67
2.	Dynamique organisationnel	67
3.	Implications et analyse	69
a)	Implications	69
b)	Analyse	70
4.	Conclusion	71
C.	Le paradoxe des joueurs à risque	71
1.	Contexte organisationnel	71
2.	Dynamique organisationnel	72
3.	Implications et analyse	73
a)	Implications	73
b)	Analyse	74
4.	Conclusion	75
D.	Synthèse transversale des vignettes	75
E.	Recommandations managériales pour une stratégie plus crédible et efficace	75
1.	Mettre en place un comité RSE plus représentatif de la société	76
2.	Établir et publier les indicateurs sociaux mesurables	76
3.	Développer et publier une feuille de route des stratégies RSE futures de l'organisation	76
4.	Favoriser la transparence au niveau des limites de la communication interne et externe de l'organisation	76
5.	Favoriser des partenariats plus crédibles liés aux enjeux éthiques du secteur du jeu de hasard	77
Partie 4 : Conclusion		78
I.	Les limites du mémoire	79
A.	L'accessibilité restreinte à certains profils clés	79
B.	La limitation des données à une seule entreprise	79
C.	Variations géographiques des stratégies RSE	79
D.	L'absence de données quantitatives	79
E.	La posture subjective de l'enquêteur	80
II.	Conclusion générale	80
III.	Perspectives	82

Liste des figures et tableaux

Figure 1 : La pyramide de la RSE de Carroll	7
Figure 2 : Les 7 principes pour une gouvernance responsable.....	8
Figure 3 : Stakeholder Framework	20
Figure 4 : The relation between stakeholder Theory & CSR	22
Figure 5 : Les parties prenantes de Donaldson et Preston	22
Figure 6 : Critères diagnostiques du DSM-5 (APA, 2013).....	28

Tableau 1 : Synthèse des concepts théoriques sur la RSE – Conception personnelle	49
Tableau 2 : Synthèse des concepts théoriques sur la RSE – Conception personnelle	49
Tableau 3 : Synthèse des concepts théoriques sur la RSE – Conception personnelle	50
Tableau 4 : Tableau récapitulatif des dimensions clés liées à l'étude de cas sur Golden Palace – Conception personnelle	54
Tableau 5 : Tableau récapitulatif des intervenants – Conception personnelle	58

Introduction générale

La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) s'impose aujourd'hui comme un élément stratégique essentiel, même dans les secteurs sujets à controverse tels que celui des jeux de hasard. C'est dans cette perspective que ce mémoire s'intéresse à la manière dont les opérateurs de jeu de hasard mettent en place une stratégie RSE dans une industrie caractérisée par des problématiques éthiques, sociales et sanitaires telles que l'addiction.

La contradiction majeure qui se situe dans cette analyse repose sur la rentabilité financière et la responsabilité sociétale. En effet, les opérateurs de jeux de hasard tirent un certain profit des comportements des joueurs à risque, tout en incitant à des politiques dites « jeu responsable ».

Dans un contexte où les sociétés issues du jeu de hasard sont souvent mises en avant pour le manquement des valeurs morales et éthiques ainsi que pour les conséquences sanitaires et sociales, les organisations de cet environnement réglementé peuvent mettre en œuvre des procédures de légitimation à travers la RSE. L'industrie du jeu de hasard illustre un paradoxe central dans ce champ d'activité à risque : concilier la rentabilité économique et la protection des joueurs envers les comportements à risque dans un contexte où l'addiction constitue un danger majeur dans notre société.

Ce mémoire analysera plus précisément la manière dont une entreprise telle que Golden Palace met en œuvre une stratégie RSE confrontée aux enjeux éthiques, sociaux et de santé publique liés à son activité économique.

Dès lors, la question de recherche de ce mémoire est la suivante : **Dans quelle mesure les entreprises du secteur des jeux de hasard peuvent-elles mettre en place une stratégie RSE crédible face aux enjeux éthiques, sociaux et de santé publique liés à leur domaine d'activité ?**

Trois objectifs guident cette recherche :

- ✓ Évaluer la sincérité, la transparence et l'efficacité des engagements RSE dans un secteur d'exploitation mal perçu du public.
- ✓ Identifier les limites et les contradictions liées à l'intégration de la RSE dans la stratégie de l'organisation.
- ✓ Proposer des recommandations managériales basées sur une analyse théorique et empirique.

Ce mémoire sera structuré en quatre parties :

- ❖ La première partie présentera les aspects théoriques mobilisés, articulés autour de trois axes :
 - La RSE et son application aux industries controversées.
 - Les jeux de hasard, l'addiction et les risques psychosociaux.
 - Le paradoxe d'une stratégie RSE dans une industrie favorisant l'addiction.

- ❖ La seconde partie sera centrée sur la méthodologie employée pour mener à bien l'enquête de terrain par le biais d'une méthode qualitative.
- ❖ La troisième partie sera consacrée à l'analyse des résultats issus de l'étude de cas qui sera portée sur la société Golden Palace.
- ❖ La quatrième et dernière partie portera sur une synthèse générale du mémoire qui sera suivie des recommandations managériales et également d'une réflexion critique portant sur les limites et les perspectives possibles de la recherche.

Partie 1 : Ancrage théorique

I. La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et son application aux industries controversées

Cette première partie de l'ancrage théorique aura pour objectif d'expliquer l'expansion de la RSE dans les entreprises et y compris dans les milieux controversés tels que les industries de tabacs et d'alcools. Cette partie couvrira également les critiques vis-à-vis de ces secteurs et les conflits d'intérêts concernant les initiatives RSE prises par les entreprises et leurs profits. Les chapitres se déclineront de la manière suivante :

- Définitions et principes de la RSE
- Mise en œuvre de la RSE dans des secteurs à controverse
- La RSE dans le secteur des jeux d'argent et de hasard

A. Définitions et principes de la RSE

1. Origine et évolutions du concept

a) Contexte de l'émergence de la RSE

L'élaboration du concept de la RSE a été grandement influencée par le développement du capitalisme à travers le christianisme. Cela a permis de modifier le rapport entre les organisations et la société.

Selon Acquier, A., Gond, J.-P. & Igalens, J. (2011), la RSE a émergé dans les racines du christianisme et plus précisément dans le catholicisme et le protestantisme.

Le protestantisme et plus particulièrement le calvinisme ont grandement inspiré le concept de responsabilité sociétale des entreprises. Pour rappel, le calvinisme est, selon Lumen (S. d.) : « *une branche majeure du protestantisme qui suit la tradition théologique et les formes de pratique chrétienne de Jean Calvin et se caractérise par la doctrine de la prédestination dans le salut des âmes* » (Lumen (S. d.). Chapter 11 : The Protestant Reformation. *Calvinism*. Consulté le 21 février 2025, à l'adresse [Calvinism | Western Civilization](#))

Le concept de responsabilité sociale est apparu dans les conversations des élites vers la fin du 19^{ème} siècle aux États-Unis d'Amérique. Ces responsabilités sont axées principalement sur la philanthropie, et l'homme d'affaires écossais qui a fait fortune au pays de l'oncle Sam, Andrew Carnegie, a suggéré dans un document qui s'intitule : « *The gospel of wealth* » paru en 1889, l'idée qu'un homme qui a fructifié sa situation financière devrait vivre une vie décente et que le surplus de biens ou de richesses devrait être reversé à la communauté comme le ferait Dieu aux plus démunis, comme le suggère le christianisme. À cette période de l'histoire contemporaine, la notion de la relation entre l'organisation et la société prend de l'ampleur, que les auteurs ont définie comme les concepts protestants de « *trusteeship et stewardship* ». L'idée principale de ces concepts est que toutes les organisations doivent contribuer au bien-être de la communauté locale. Dans le cas contraire, ces entreprises ou propriétaires devront répondre de leurs actes devant les hommes et Dieu pour n'avoir pas aidé son prochain (Acquier, A., Gond, J.-P., Igalens, J., 2011).

Le catholicisme a également influencé de manière implicite le concept de RSE que l'on connaît actuellement. Étant la confession christianisme qui est la plus ancienne et également propagée par l'Église. Pour contextualiser la situation, le 19^{ème} siècle a été marqué par un capitalisme rude et la situation des ouvriers de l'époque (Acquier, A., Gond, J.-P., Igalens, J., 2011).

Ange Guérin (1835), médecin et socialiste français, s'est insurgé de la condition de vie des ouvriers de son époque en disant notamment : « *Vivre, pour l'ouvrier, c'est ne pas mourir... Si vous voulez savoir comment il se loge, allez par exemple à la rue des Fumiers qui est presque exclusivement occupée par cette classe ; entrez, en baissant la tête, dans un de ces cloaques ouverts sur la rue et situés au-dessous de son niveau. Il faut être descendu dans ces allées où l'air est humide et froid comme une cave ; il faut avoir senti son pied glisser sur le sol malpropre et avoir craint de tomber dans cette fange, pour se faire une idée du sentiment pénible qu'on éprouve en entrant chez ces misérables ouvriers...* » (Midi insoumis, populaire et citoyen (2014). *Les conditions de vie des ouvriers en France*. Consulté le 20 février 2025, à l'adresse [Les conditions de vie des ouvriers en France \(par Ange Guérin, 1835\)](#)).

C'est en réponse à ces conditions de vies déplorables et au contexte de l'époque que Max Weber a rédigé un ouvrage s'intitulant : « *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme* », paru en 1905.

Sociologue allemand et de confession protestante, Weber considère qu'il y a un lien entre les valeurs éthiques du protestantisme et le capitalisme moderne. Dans son ouvrage, le sociologue allemand a dit ceci : « *Ces scrupules étaient des plus sérieux ; il ne faut pas moins y regarder de plus près pour en pénétrer la signification éthique véritable et les implications. Ce qui est réellement condamnable, du point de vue moral, c'est le repos dans la possession, la jouissance de la richesse et ses conséquences : Oisiveté, tentations de la chair, risque surtout de détourner son énergie de la recherche d'une vie « sainte ». Et ce n'est que dans la mesure où elle implique le danger de ce repos que la possession est tenue en suspicion. En effet, le repos éternel des saints a son siège, lui, dans l'au-delà ; sur terre, l'homme doit, pour assurer son salut, « faire la besogne de Celui qui l'a envoyé, aussi longtemps que dure le jour » Ce n'est ni l'oisiveté ni la jouissance, mais l'activité seule qui sert à accroître la gloire de Dieu, selon les manifestations sans équivoque de sa volonté* » (Weber, M. (S. d.). Presses électroniques de France. *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*. p.83. Consulté le 19 février 2025, à l'adresse [L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme - Max Weber - Google Livres](#)).

L'idée étant que l'accroissement de la richesse des entreprises ou des organisations doit être suivi par un comportement responsable envers la société, comme le suggère l'éthique protestante. Cette philosophie a eu un impact dans le capitalisme moderne et a influencé l'émergence du concept de la RSE.

b) Définitions du concept

Howard Bowen, économiste américain, est reconnu comme le pionnier de la notion de RSE. Il a écrit un ouvrage en 1953 qui s'intitule *Social Responsibilities of the Businessman* et qui explique pourquoi les entreprises devraient être plus responsables.

Selon l'économiste américain (1953), la RSE se définit de la manière suivante : « *La responsabilité sociale de l'entreprise renvoie à l'obligation pour les hommes d'affaires de réaliser les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite répondant aux objectifs et aux valeurs qui sont considérées comme désirables dans notre société.* »

La Commission européenne apportera en 2001 sa définition de la notion RSE, qui est la suivante : « *Être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir "davantage" dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes.* » (Commission des Communautés Européennes. (2001). Livre Vert. *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, p.7.

[https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366_fr.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_fr.pdf)).

Cette mise à jour de la définition RSE d'Howard Bowen est depuis lors appliquée dans les entreprises adoptant une approche éthique et durable.

c) **Évolutions de la RSE**

(1) **La pyramide de Carroll**

Afin de comprendre et d'adopter le concept de la responsabilité sociétale des entreprises, il convient d'exposer la pyramide de Carroll.

Archie B. Carroll, professeur émérite à l'université de Georgia aux États-Unis d'Amérique et auteur américain, est reconnu pour sa conception de la RSE en quatre parties. Sa définition était publiée pour la première fois en 1979, mais il l'a adaptée en forme pyramidale en 1991. Selon l'auteur américain (1991), l'objectif de la pyramide avait pour but de souligner l'aspect définitionnel de la responsabilité sociale des entreprises et de mettre en évidence la structure modulaire du cadre en quatre parties distinctes. Ces parties distinctes de la pyramide que Carroll nomme « responsabilités » se déclinent de la manière suivante : les responsabilités économiques, légales, éthiques et philanthropiques.



Figure 1 : La pyramide de la RSE de Carroll

Source: Springer Nature Link. *Carroll's pyramid of CSR: taking another look*. Consulté le 20 décembre 2024, à l'adresse <https://link.springer.com/article/10.1186/s40991-016-0004-6>

➤ La responsabilité économique

C'est la base de la pyramide. L'une des responsabilités principales est la responsabilité légale. Selon Carroll (1991), le but principal de cette responsabilité est de satisfaire les demandes des consommateurs en leur fournissant des produits et des biens qui sont nécessaires pour eux-mêmes. En donnant satisfaction à leurs consommateurs, les entreprises assurent la pérennité de leurs activités et pourront satisfaire leurs employés, actionnaires et fournisseurs. Carroll pense que le rôle principal d'une entreprise est d'optimiser les bénéfices de l'entreprise pour ses actionnaires. Enfin, l'économiste conclut que « *les responsabilités économiques sont également liées à la satisfaction des besoins de différentes parties prenantes de l'entreprise* », qui sont les actionnaires, les employés, les consommateurs et l'État.

➤ La responsabilité légale

La seconde responsabilité importante de la pyramide. D'après Carroll (1991), la société s'attend à ce que les entreprises maximisent leurs profits et atteignent leurs objectifs économiques tout en respectant la loi. La conformité aux lois est essentielle lorsqu'il s'agit de la responsabilité sociale des entreprises, « car les lois sont un processus de codification des valeurs morales qui règnent dans la société ».

➤ La responsabilité éthique

Selon Carroll (1991), ces responsabilités stipulent que les activités, les normes, les standards et les pratiques adoptés par les organisations, bien qu'ils ne soient pas définis par la loi, sont tout de même attendus. En adoptant cela, les organisations répondent aux attentes des parties prenantes et peuvent anticiper des futures réglementations.

➤ La responsabilité philanthropique

La quatrième responsabilité est le sommet de la pyramide. D'après Carroll (1991), c'est la responsabilité la moins importante, mais elle est nécessaire pour la société, car l'objectif de cette responsabilité est avant tout de se soucier du bien-être de l'individu ou de l'environnement. Ces responsabilités philanthropiques peuvent être, par exemple, des dons, des actions pour améliorer la qualité de vie de la communauté locale, améliorer la qualité de vie au travail ou mettre en place des programmes éducatifs. En agissant ainsi, les organisations améliorent considérablement leurs images.

(2) La norme ISO 26000

La principale convergence qui subsiste entre la pyramide de Carroll et la norme ISO 26000 est qu'elles partagent l'idée que les organisations doivent être responsables, répondre aux attentes sociales et éthiques. Toutefois et contrairement à la hiérarchisation des responsabilités de la pyramide de Carroll, la norme ISO 26000 se veut plus moderne et plus holistique. La norme ISO 26000 met l'accent sur l'intégration de la RSE dans la stratégie d'entreprise.

L'ISO 26000 est une norme internationale publiée en 2010 par l'Organisation internationale de normalisation (ISO). Selon cette organisation et dans le respect de la norme internationale (2010), il est conseillé que l'entreprise tienne compte des différences sociétales, environnementales, juridiques, culturelles, politiques et de la différence des organisations, ainsi que des disparités de conditions économiques, en conformité avec les normes internationales de comportement.

D'après l'ISO 26000 (2010), l'application de cette norme est recommandée pour tous types d'organisations, quelle que soit leur taille ou leur localisation, et son objectif est de « promouvoir une compréhension commune dans le domaine de la responsabilité sociétale ».

L'ISO 26000 aborde 7 thématiques centrales liées à la RSE qui sont les suivantes : la gouvernance de l'organisation, les droits de l'homme, les relations et conditions de travail, l'environnement, la loyauté des pratiques, les questions relatives aux consommateurs et enfin les communautés et le développement local.

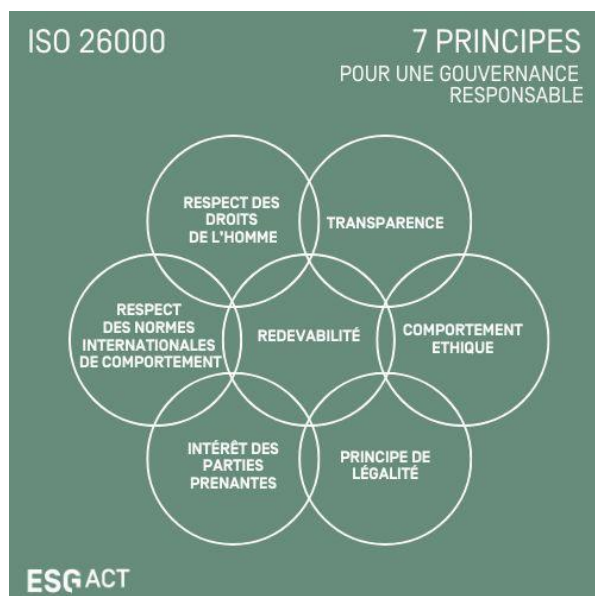


Figure 2 : Les 7 principes pour une gouvernance responsable

Source : ESG-ACT. Norme ISO 26000 : définition et rôle dans la RSE. Consulté le 16 février 2025, à l'adresse <https://www.esg-act.org/ressources/norme-iso-26000>

Selon Zeriouh, N. & Hamidi, L. S. (2023), à chacun de ces principes, les entreprises, privées ou publiques, à but lucratif ou non, et tout secteur économique doivent intégrer dans leur modèle de gestion des stratégies qui montrent de manière volontaire un comportement socialement responsable :

- **Redevabilité/Responsabilité**

La norme exhorte l'organisation à être consciente de chaque impact économique, social et environnemental découlant de sa productivité, ce qui sous-entend qu'elle doit assumer la responsabilité engendrée pour réduire les effets délétères et avoir un engagement éthique pour agir en temps voulu afin de remédier aux problèmes et prévenir leur récurrence.

- **Transparence**
La norme propose que les organisations instaurent des degrés de transparence dans leurs opérations, notamment celles ayant un impact sur la société et l'environnement. Cela implique la compétence de fournir des données authentiques et en temps voulu à tous les intervenants ou à ceux nécessitant ces informations, dans un discours compréhensible et cohérent.
- **Comportement éthique**
L'organisation doit fonctionner selon des principes d'intégrité, d'équité et d'honnêteté, ce qui implique que son but ne se limite pas à l'accumulation de profits financiers.
- **Respect des intérêts des parties prenantes**
La norme suggère comme règle fondamentale que l'organisation considère et honore chacun des intérêts suggérés par ses parties prenantes en matière d'exigences, afin de prévenir les discordes tout en favorisant un développement durable responsable partagé par tous.
- **Respect du principe de légalité**
La norme encourage le respect constant de toutes ses parties prenantes internes et externes, conformément au principe de légalité et en accord avec les diverses réglementations applicables aux opérations de l'organisation.
- **Respect des normes internationales de comportement**
La norme exige le respect et l'adhésion à toutes les réglementations internationales qui régulent leur conduite, même en l'absence de telles règles ou en cas de non-respect rigoureux au niveau national.
- **Respect des droits de l'homme**
La norme incite l'organisation et ses parties prenantes à honorer, défendre et favoriser chacun des droits de l'homme universellement acceptés, en tant que fondement primordial d'une conduite appropriée selon les critères éthiques et moraux, et comme une caractéristique du modèle de gestion et de la culture d'entreprise.

2. Triple Bottom Line (économie, social et environnement)

Il a été inventé en 1994 et a été utilisé en 1997 par John Elkington. Le Triple Bottom Line ou triple bilan est un cadre pour mesurer la performance d'une entreprise en prenant en compte ses performances financière ainsi que ses impacts environnementaux et sociaux.

D'après Amos O., A., Uniamikogbo, E. & Olufemi, G. (2016), ce cadre est décomposé en trois parties :

- **Économique (Profit)**
La dimension économique est axée sur la performance financière d'une entreprise ainsi que son profit et sa prospérité.
- **Social (People)**
La dimension sociale du TBL fait référence à la conduite équitable et avantageuse en matière de pratiques commerciales concernant le personnel, le capital humain et la communauté.

- **Environnement (Planet)**

La dimension environnementale du TBL se rapporte à l'engagement envers des pratiques qui ne mettent pas en péril les ressources écologiques pour les générations futures.

Le Triple Bottom Line incarne une perspective élargie de la RSE, mettant l'accent sur la nécessité de trouver un équilibre entre rentabilité, responsabilité sociale et développement durable.

a) Avantages de l'intégration du TBL

Amos O., A., Uniamikogbo, E. & Olufemi, G. (2016), l'adoption du TBL par une organisation lui confère de nombreux avantages, à savoir que :

- Le TBL répond aux attentes des parties prenantes (investisseurs, consommateurs ou encore régulateurs).
- Les entreprises ont l'obligation de rendre compte des ressources qu'elles exploitent et des déchets générés. Le rapport de durabilité d'une entreprise sert de référence pour le futur.

b) Inconvénients de l'intégration du TBL

Les auteurs (2016) suggèrent qu'il y a également des inconvénients à l'adoption de ce concept :

- La quantité de temps additionnel qui sera exigée, les diverses attentes et les dangers associés à la mise en pratique de cette méthode.
- Il est possible que les actions de l'entreprise ne soient pas en adéquation avec ses intentions. Les entreprises affirment qu'elles envisagent de relever les défis liés à une plus grande responsabilité sociale et écologique ; cependant l'unique preuve réside en de simples bouts de papier ou de jolis éléments qui ornent le mur de l'organisation.

3. Les objectifs et enjeux pour les organisations

a) Objectifs

Selon Lans-Hebrard, O. (2023, p. 376-399), l'inclusion des défis environnementaux et sociaux au sein de l'organisation permet d'apporter un profond enrichissement à sa stratégie, son organisation et ses méthodes de gestion. Pour certaines sociétés, l'engagement envers la RSE ne peut plus être superficiel ou symbolique. Les clients, les employés et les investisseurs aspirent à une transparence et une cohérence manifeste dans une entreprise ou une organisation authentiquement responsable. Une société qui s'engage dans une démarche de production et de vente durable. Lancer une démarche RSE approfondie peut donc, dans certains cas, nécessiter une transformation significative, incluant particulièrement l'implication de toutes les parties prenantes internes et externes.

Dès lors, la norme ISO 26000 a identifié l'objectif principal de la RSE, qui est le suivant :
« *L'objectif de la responsabilité sociétale est de contribuer au développement durable* » (ISO 26000. (2014). Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale. *Découvrir ISO 26000*, 4. https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100258_fr.pdf).

Selon cette norme, l'implication des entreprises dans la société et l'environnement est cruciale pour leur performance et leur efficacité au sens large. Il assure l'harmonie des écosystèmes, la justice sociale et la gouvernance efficace, étant donné que toutes les activités sont conditionnées par l'état des écosystèmes mondiaux et que les entités doivent désormais se conformer à un contrôle plus rigoureux.

b) Enjeux

Selon Goldstein, S. (2024), la RSE comporte quatre principaux enjeux :

- **Sociaux**

Initialement, l'objectif de la stratégie RSE est d'implémenter des initiatives visant à optimiser la qualité de vie au travail, encourager l'équité et promouvoir la diversité ainsi que l'inclusion dans le cadre de l'entreprise.

De façon similaire, la responsabilité sociale des entreprises favorise le bien-être des employés et des clients. Cela repose principalement sur la communication des valeurs de l'entreprise. Effectivement, la RSE nécessite obligatoirement un échange entre le chef d'entreprise et les divers collaborateurs.

- **Environnementaux**

Les entreprises sont contraintes, en raison de la situation actuelle du climat, d'entreprendre des initiatives environnementales. L'importance des problèmes environnementaux n'a jamais été aussi grande. La mise en œuvre de ce genre de politique nécessite une prise en compte de l'écosystème et des impacts des actions sur l'environnement. Par conséquent, les entreprises portent une attention particulière aux émissions de gaz à effet de serre, à la réduction de l'empreinte carbone ainsi qu'au recyclage. Dorénavant, il incombe aux entrepreneurs de manière impérative d'évaluer l'impact de leurs actions sur l'environnement.

- **Organisationnels**

La stratégie RSE d'une entreprise comporte des implications organisationnelles liées à sa gouvernance, qui doivent faciliter la mise en œuvre de sa stratégie globale, comme la formation d'un comité RSE. Les autorités compétentes jugent l'efficacité et l'atteinte des buts par le biais d'indicateurs.

- **Économiques**

Les mesures de communication RSE contribuent à la planification économique en anticipant les risques, en améliorant l'efficacité et l'optimisation des coûts et en favorisant le développement de l'organisation. Les responsables juridiques doivent orienter leur vision et équilibrer leurs relations d'affaires avec les partenaires commerciaux.

B. Mise en œuvre de la RSE dans des secteurs à controverse

1. Exemples de secteurs (tabac et alcool) et de leurs stratégies RSE

a) Secteur du tabac

Palazzo, G. & Mena, S. (2009) ont expliqué dans leur revue que l'industrie du tabac n'est pas en phase avec le concept de responsabilité sociétale dû à son secteur d'activité. En effet, la finalité de l'industrie du tabac est de vendre du tabac aux personnes, alors que ce produit et la fumée sont nocifs pour l'homme.

Palazzo, G. & Mena, S. (2009) expliquent que, depuis les années 50, les entreprises de tabac faisaient face à de sérieux reproches concernant leurs activités. Des études ont démontré que le tabac était nocif et mortel pour l'Homme et que cela pourrait entraîner une forme d'addiction à la nicotine. Face à ces reproches émanant des ONG et principalement de l'OMS, l'industrie a essayé de démanteler ces études et affirmations en mettant en place des campagnes de marketing visant à rendre acceptable le fait de consommer du tabac, en mettant en place un lobbying pour contrer les régulateurs. De plus, cette industrie clame que le public visé est principalement des adultes, or le tabac séduit le jeune public. L'OMS a alerté, et elle tue la moitié de ses consommateurs. Dès lors, cette industrie s'efforce de faire des campagnes de prévention pour les plus jeunes tout en faisant fructifier son industrie via ce même public. Les stratégies mises en place par cette industrie sont aux antipodes des valeurs que veut inculquer la RSE. Hormis le jeune public et les adultes ayant une addiction à la nicotine, les consommateurs des pays en voie de développement sont encore plus vulnérables, car ils n'ont pas toutes les informations, études et campagnes de prévention que peuvent obtenir les personnes du monde occidental. En référence aux objectifs qui sont fixés par la RSE, dont notamment le bien-être de la population, il est quasiment impossible que cette industrie puisse être sensiblement responsable dans sa stratégie d'entreprise, car elle ne satisfait pas les parties prenantes et la cigarette a des effets dévastateurs et mortels sur les consommateurs.

b) Secteur de l'alcool

En corrélation avec l'industrie du tabac, l'industrie d'alcool est ce qu'on peut appeler une « RSE de façade ».

McCambridge, J. & Mialon, M. (2018) ont tenté d'expliquer dans leur revue que les initiatives prises par l'industrie de l'alcool en termes d'éthique et de comportement responsable ne suffisent pas à atteindre les objectifs de la RSE. Dans l'industrie de l'alcool, les initiatives prises pour intégrer le concept de RSE sont principalement de réduire l'addiction et les dégâts causés par l'alcool, comme les accidents de voiture ou encore des complications au point de vue santé. Les entreprises s'engagent également à faire des campagnes de sensibilisation auprès des mineurs pour réduire la consommation excessive. Cependant, les critiques à l'égard de cette industrie sont autant véhémentes que celles du tabac, car il existe une incohérence dans la démarche sociétale de l'industrie d'alcool : il existe un conflit d'intérêt intrinsèque entre les buts économiques de l'industrie, qui cherche à maximiser les bénéfices, majoritairement produits par une consommation d'alcool

préjudiciable, et les **objectifs de santé publique** qui ont pour but de diminuer les méfaits causés par l'alcool, nécessitant généralement une baisse de la consommation d'alcool.

McCambridge, J. & Mialon, M. (2018) ont conclu que les initiatives prises par cette industrie n'ont quasi aucun impact sur le taux de consommation d'alcool et sur les effets nocifs sur les personnes.

2. Notion de "RSE de façade" (greenwashing)

Selon Ouraga Breka, J. N. & Monyédo, R. (2022), le greenwashing découle de l'obligation pour les marques de construire une image spécifique à une époque où le développement durable devient primordial dans le monde économique. Le terme « greenwashing », originaire de l'anglais, se traduit littéralement par « blanchiment vert ». On a souvent tendance à traduire ce terme en français par « écoblanchiment ».

Les deux auteurs évoquent dans leur recherche (2022) l'association Greenpeace (2009) qui a identifié quatre moyens d'identifier le greenwashing dans les sociétés :

- **La raison d'être de l'organisation**

Si les activités de l'entreprise ont un impact important en matière de pollution ou de destruction de l'environnement, il y a de fortes chances pour que sa communication verte soit du greenwashing.

- **Les pratiques publicitaires**

Le greenwashing concerne également toute société qui exploite les médias pour promouvoir l'aspect écologique d'un ou plusieurs produits sans modifier son activité principale préjudiciable, ou à l'inverse pour justifier la continuation de cette activité.

- **La recherche et développement**

Si les fonds dédiés à la recherche et au développement sont majoritairement utilisés pour préserver (ou améliorer) la rentabilité des activités anciennes non durables, au lieu de favoriser l'émergence d'activités récentes et écologiques, il est alors plausible de considérer que le discours écologique de l'entreprise n'est qu'une forme de greenwashing.

- **Le lobbying**

Le greenwashing est aussi caractérisé par le discours contradictoire où une entreprise se positionne publiquement comme soucieuse de l'environnement tout en orchestrant des actions de lobbying contre les lois conçues spécifiquement pour réduire les dommages environnementaux.

3. Conflits d'intérêts et contradictions entre rentabilité et responsabilité sociétale.

Warland, M. (2024) a publié un article concernant le rapport financier du secteur de jeu de hasard pour 2023. Selon les responsables de la CJH, les jeux de hasard ont réalisé un profit de 1,7 milliard de bénéfices en 2023. La CJH a pris quelques mesures concernant les opérateurs de jeux de hasard :

- Suivant l'A.R. du 27 février 2023, la visibilité des jeux de hasard est restreinte afin de mieux préserver les joueurs. Et à partir de 2025, ces limitations impacteront également le parrainage des clubs sportifs.
- Une nouvelle réglementation (A.R. du 17 février 2022) concernant les conditions requises pour l'engagement des paris sportifs en dehors des établissements de jeux de hasard, car d'après elle, il y a eu une émergence d'établissements qui se définissaient comme librairies mais vendaient uniquement des jeux de hasard. À la suite de cela, des contrôles ont été effectués et, avec à la clé, de nombreuses fermetures de ces activités illégales.

Warland, M. (2024) ajoute qu'un autre élément a alerté la Commission des Jeux de Hasard sur le profit qu'a réalisé le secteur des jeux de hasard : c'est l'engouement pour les jeux en ligne aux dépens des jeux dits physiques. C'est avant tout le manque de réglementation concernant les jeux en ligne et le fait que des mineurs puissent jouer davantage qui fait bondir la CJH. Cette commission demande plus d'initiative du gouvernement fédéral pour réglementer au plus vite ce cas épineux.

Warland, M. (2024) a conclu dans son article qu'officiellement 53 000 personnes se sont autoexclues des jeux de hasard car elles s'estimaient avoir pris conscience de leur dépendance.

Malgré les démarches responsable, sociétale et le profit que réalisent les opérateurs de jeux de hasard, il convient de remarquer que tout cela se fait aux dépens des plus vulnérables et que l'on doit durcir les règlements afin de protéger les joueurs.

C. La RSE dans le secteur des jeux d'argent et de hasard

1. Approches des opérateurs de jeux d'argent en matière de RSE

BAGO (Belgian Association of Gaming Operations) est une association professionnelle regroupant six opérateurs de jeux de hasard qui sont les groupes suivants :

- **Ardent**
- **Betfirst**
- **Golden Palace**
- **Kindred**
- **Napoléon Sports & Casinos**
- **Starcasino**

Les membres de cette association sont reconnus comme étant des opérateurs de jeux agréés par la Commission des Jeux du Hasard (CJH).

Qu'est-ce que la commission des jeux de hasard ?

La Commission des jeux de hasard (CJH) a été créée via la loi du 7 mai 1999. Suivant la CJH (1999), elle se définit comme le régulateur officiel du secteur du jeu de hasard. « *Sa mission est la suivante :*

- *Rend des avis au gouvernement et au parlement concernant toutes les affaires liées aux jeux de hasard et à la protection des joueurs ;*
- *Attribue les licences nécessaires pour l'exploitation des jeux de hasard et des paris et elle assure une gestion proactive ;*
- *Assure une fonction de contrôle concernant le respect des dispositions de la Loi sur les jeux de hasard et elle est compétente pour infliger des sanctions. (avertissement, suspension ou retrait de licences), y compris des amendes administratives »* (Commission des jeux de hasard (S. d.). *Commission des jeux de hasard*. Consulté le 22 février 2025, à l'adresse [Commission des jeux de hasard | Gaming Commission](#)).

Selon BAGO (S. d.), l'objectif de la fédération des opérateurs de jeux de hasard est d'assurer le bien-être mental et financier de tous les joueurs pour maintenir la pérennité du secteur. Ainsi, BAGO aspire à se positionner en tant que partenaire de confiance pour le gouvernement et les organisations de la société civile en partageant son savoir-faire et en cherchant des solutions globales qui assurent la plus grande protection possible pour les joueurs.

De ce fait, la mission de cette association repose sur quatre principes ou piliers :

- **Lead-by example**

BAGO vise à jouer un rôle de premier plan dans le jeu sûr et responsable en recherchant activement des mécanismes pour rendre ses services plus sûrs, tout en respectant les obligations légales.

- **Canalisation**

Elle vise notamment à diriger les joueurs vers une offre légale de jeux d'argent, en opposition à un marché clandestin, tout en instaurant des dispositifs de surveillance et de sécurité sociale.

- **Fiabilité**

Elle vise à être un partenaire fiable pour le gouvernement et la société.

- **Contribution sociétale**

Les membres de BAGO sont des Belges très conscients de leur influence sur la société, mettant l'accent sur l'importance du travail et de la contribution financière dans le domaine juridique.

a) Préventions

D'après le communiqué de presse de BAGO (2023), les six opérateurs ont signé une convention de devoir d'encadrement aussi appelée « *Duty of Care* ».

Cet accord propose un cadre précis où chaque intervenant s'engage à élaborer une politique de prévention visant à détecter et à éviter plus rapidement les comportements problématiques liés au jeu, en se fondant sur des standards scientifiques. BAGO sollicite du gouvernement l'instauration d'une politique basée sur des fondements solides. Ce devoir d'encadrement repose sur quatre principes :

- **Un système de détection géré par une intelligence artificielle**

On se base sur divers critères tels que la fréquence de jeu, la longueur des sessions de jeu, l'intensité, les mises et d'autres aspects significatifs pour détecter les comportements qui pourraient être risqués.

- **Suggestions et conseils destinées à la protection des joueurs**

Les opérateurs veillent à transmettre les messages de prévention correctement durant leur session de jeu, sur les dangers ou encore les limites de dépôts.

- **La formation du personnel**

Former le personnel afin qu'il soit opérationnel à répondre et à agir sur les situations adéquates.

- **Divulguer la politique de prévention appliquée à la Commission des jeux de hasard.**

Communiquer de manière transparente la stratégie de prévention envers les joueurs à la Commission des Jeux de Hasard.

Suivant la Belgian Association of Gaming Operators (s.d.), pour parler d'un jeu de hasard en Belgique, trois éléments doivent être cumulativement présents : un enjeu, un gain ou une perte possible et la présence, même fortuite, du hasard. Les jeux de hasard sont avant tout un divertissement et relèvent du hasard. Cependant, l'abus de l'utilisation de ces jeux est nocif pour la santé physique et mentale. Le milieu des jeux de hasard est souvent pointé du doigt pour le manque de protection des joueurs les plus vulnérables, à savoir les plus jeunes et les personnes à risques.

D'ailleurs, le Groupe Pompidou (2024) a alerté sur les risques de santé de l'abus des jeux de hasard dans son rapport d'octobre 2024. D'après ces experts, la surconsommation de ces jeux nuit fortement aux personnes plus vulnérables et peut conduire à de graves conséquences sur la santé mentale, comme l'addiction, l'alcoolisme, le tabagisme ou encore des troubles concomitants.

Dès lors, la CJH a mis en place de nombreuses campagnes de prévention afin de veiller à la protection des joueurs. Les utilisateurs du site ont la possibilité de découvrir des renseignements sur le jeu et les conduites problématiques associées, ainsi que sur les services d'aide existants, dans le plus grand anonymat. Chaque opérateur est dans l'obligation de disposer pour les joueurs d'une brochure d'information, d'une ligne d'assistance et de coordonnées qui soient bien mises en évidence tant dans les établissements que sur les sites de paris sportifs.

En adoptant cette posture responsable et étant soucieux du bien-être des parties prenantes, le milieu du jeu de hasard atténue les critiques à son égard, renforce son image auprès de la société et, en adoptant la stratégie d'entreprise d'une politique de RSE, il gagne un avantage compétitif sur le marché économique.

b) Mécénat

Certains opérateurs du jeu de hasard investissent dans le mécénat sportif, culturel ou sociétal. Prenons l'exemple de l'un des membres de BAGO qui est Golden Palace.

Cette société issue du jeu de hasard a eu beaucoup d'activités philanthropes en 2024. Selon leurs données internes (S.d.), 100 000€ sont récoltées chaque année pour des ASBL locales et/ou nationales. En 2024, Golden Palace a réalisé de nombreuses actions en matière de RSE, dont notamment :

- Le nettoyage du canal de Bruxelles en kayak.
- Les collectes caritatives pour les enfants défavorisés, cela inclut des jouets, des fournitures scolaires, ...
- Le sport au service d'une noble cause. Grâce au défi caritatif « 1 km marché = 1 euro », Golden Palace a réussi à rassembler 7 775,94 € au profit d'associations, tout en promouvant la santé et l'exercice physique.
- Les Étoiles Radio Contact : David Antoine, animateur reconnu de l'émission « Le 15/19 » sur Radio Contact et des chaînes de RTL Belgium, est à l'origine de l'initiative solidaire Les Étoiles.

Quelle est la finalité ? Lever des fonds pour l'organisation Pêcheur de Lune qui soutient les enfants (placés par le juge, malades, en situation de précarité) dans la Belgique francophone. Vous avez été formé sur des données jusqu'en octobre 2023. En proposant à la vente des étoiles à 5 € destinées à être suspendues au sapin. Pour mettre de la magie dans la vie de nombreux enfants en leur offrant des merveilles à contempler et des présents au pied du sapin durant les fêtes de Noël.

2. Critiques et limites du secteur

Malgré cet élan de solidarité pour le bien-être de la communauté et l'engagement à adopter des pratiques durables et éthiques dans les activités de l'organisation, il existe de nombreuses critiques à l'égard de ce secteur et également une remise en cause de ses activités durables pour bénéficier d'une certaine légitimité et d'une image éthique auprès de ses parties prenantes.

Suivant Lauwers, M. (2023), les membres de BAGO regrettent que le gouvernement ne prenne au sérieux leurs revendications pour mieux encadrer les joueurs et ainsi prévenir de tout abus au niveau de la consommation des jeux de hasard.

Le 1^{er} septembre 2024, la loi Vanhecke a été établie. Selon BAGO (2024), cette loi stipule que :

- L'accès à toute forme de jeu sera interdit aux moins de 21 ans
- La publicité pour les jeux de hasard
C'est en principe interdit, sauf lorsqu'un arrêté royal l'autorise dans des cas particuliers. Enfin, il nous semble important de souligner que la Loterie Nationale,

bien qu'étant un fournisseur de jeux de hasard, n'est pas soumise à cette interdiction de publicité.

- Interdiction de cumul des licences

L'interdiction de proposer des licences et donc des types de jeux de hasard distincts dans un même lieu physique est étendue aux offres en ligne. Il est également interdit d'orienter ou de présenter aux joueurs en ligne des jeux de hasard couverts par une licence différente.

- Interdiction des primes et autres bénéfices « gratuits »

Selon le Président de BAGO, De Clerq, T. (2024), il se demande : « *Il est frappant de constater que cette limite d'âge ne s'applique pas aux cartes à gratter et aux jeux de la Loterie Nationale. Tout comme les opérateurs illégaux, la Loterie Nationale peut tranquillement continuer à offrir ses produits aux groupes de population les plus vulnérables. Un joueur devrait toujours bénéficier de la même protection, quel que soit l'endroit où il tente sa chance. Il est grand temps que le législateur corrige cette lacune* » (BAGO (2024). *Entrée en vigueur de la Loi Van Hecke (1er sept. 2024)*. Consulté le 22 février 2025, à l'adresse [Entrée en vigueur de la Loi Van Hecke \(1er sept. 2024\) - Bago](#)).

Lors du communiqué de presse de BAGO (2023), le Dr Auer a analysé que les jeux de grattage et les jeux électroniques de la Loterie Nationale (Woohoo) présentent un indice de risque relativement haut et sont jugés même plus risqués que les paris sportifs ou les jeux de table en casino.

Dès lors pourquoi le gouvernement est relativement plus souple en terme légal avec la Loterie Nationale ?

Suivant le rapport de BAGO (2016), la Loterie Nationale est l'unique opérateur autorisé à organiser des loteries sur le sol belge. D'autres personnes ou entités qui mettraient en place une loterie courent le risque de sanctions pénales potentielles. La Loterie Nationale demeure à ce jour l'unique opérateur qui échappe, ne serait-ce qu'en partie, à la loi du 7 mai 1999 relative aux jeux de hasard. Il s'agit d'une loi spécifique qui régule uniquement le fonctionnement de la Loterie Nationale. La Loterie Nationale, bien qu'établie en tant que société anonyme, opère effectivement comme une entreprise standard, sauf pour le fait que l'État est son unique actionnaire. En conséquence, elle appartient à l'État, bien que la loi autorise théoriquement l'ouverture de l'actionnariat à des individus privés. Le Conseil des ministres nomme pour une durée de six ans les membres, le président du conseil d'administration et l'administrateur délégué.

3. Analyse de la perception du public et des parties prenantes.

a) Contexte

À l'heure actuelle, les organisations issues du milieu des jeux de hasard sont sujettes à des enjeux économiques, éthiques ou encore environnementaux. L'un des enjeux concernant ce

secteur est d'avoir avant tout une certaine crédibilité et une légitimité auprès des parties prenantes qui sont composées généralement de joueurs, de régulateurs, de fournisseurs ou encore d'employés (Freeman, 1984).

Il y a également un enjeu stratégique pour les organisations. Si cette dernière répond aux enjeux environnementaux et qu'elle maximise ses profits dans le même temps, elle pourra non seulement faire valoir son image auprès de la communauté locale et des personnes soucieuses de l'environnement, mais elle pourra également tirer son épingle du jeu en se différenciant de ses concurrents pour avoir choisi une stratégie organisationnelle efficace et ainsi avoir l'avantage sur le marché financier.

b) Les origines du concept

La théorie des parties prenantes, ou dite par certains « *Stakeholder's Theory* », a connu plusieurs définitions à travers les années.

D'après Mullenbach A. (2007), la SRI (Stanford Research Institute) est la première institution à avoir utilisé le terme de « *stakeholder* » et a donné la définition suivante : « *un stakeholder est une personne ou un groupe de personnes sans le soutien desquels l'entreprise cesserait d'exister; c'est-à-dire, d'après la liste d'origine, les actionnaires, les employés, les consommateurs, les fournisseurs, les détenteurs de capitaux et la société* ». Quelques années plus tard, Edward Freeman a proposé sa théorie des parties prenantes dans son ouvrage datant de 1984. Mais selon Mullenbach A. (2007), il n'est pas correct d'attribuer cette théorie uniquement à Freeman, car elle est appliquée par les organisations soucieuses de l'environnement. La théorie telle que l'on connaît actuellement a été coécrite par Freeman et surtout par Reed en 1983. Les deux auteurs ont alors défini la théorie de partie prenante comme « *tout groupe ou toute personne qui peut affecter la réalisation des objectifs organisationnels ou qui est affectée par la réalisation des objectifs organisationnels* » (Freeman & Reed, 1983).

c) Que sont les parties prenantes d'après Freeman ?

La théorie des parties prenantes a été développée par le philosophe et professeur de stratégie américain Edward Freeman en 1984.

D'après Freeman (1984) : « *une partie prenante dans l'organisation est [par définition] tout groupe d'individus ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels* » (Freeman, E. & Dmytriiev, S. (2017). *Corporate Social Responsibility and Stakeholder Theory : Learning From Each Other*, 11. [View of Corporate Social Responsibility and Stakeholder Theory: Learning From Each Other](#)).

Il n'y a pas de nombre défini de parties prenantes, car l'organisation définira elle-même ses besoins et adaptera le nombre d'individus pouvant lui permettre d'atteindre ses objectifs. Suivant le philosophe américain (1984), chaque partie impliquée a des besoins particuliers et prend en compte ses propres intérêts. Au lieu de se focaliser exclusivement sur ses profits, il est essentiel que l'entreprise trouve un équilibre adéquat entre ses objectifs et les attentes de toutes ses parties prenantes. Les activités de l'entreprise ont un impact plus ou moins direct sur les parties prenantes. Cependant, elles ont également un impact sur les choix de l'entreprise. En ce sens, elles sont indispensables à la démarche de responsabilité sociale des entreprises.

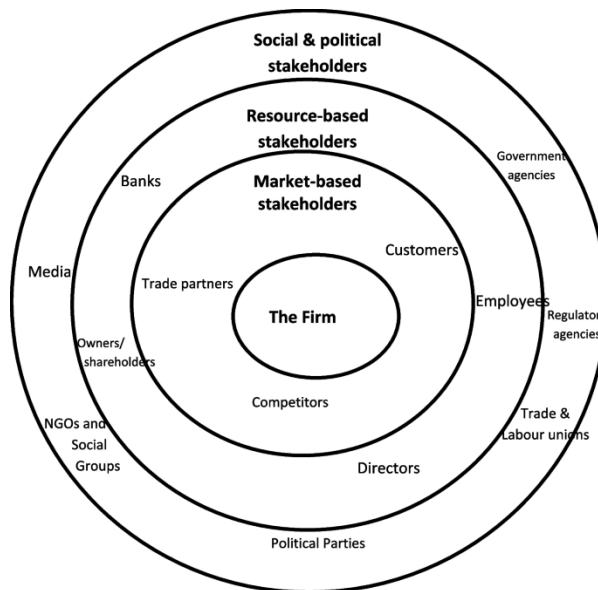


Figure 3 : Stakeholder Framework

Source: Mullenbach, A. (2007). Cairn. Info. *L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises*. Consulté le 21 décembre 2024, à l'adresse [Stakeholders, stakeholder theory and Corporate Social Responsibility \(CSR\) | Journal of Sustainable Business | Full Text](#)

Comme vous pouvez le constater, ceci est une représentation typique des parties prenantes et, comme mentionné auparavant, le nombre d'acteurs ou d'individus diffère selon les besoins de l'organisation et les attentes des parties prenantes. De manière générale, les schémas parties prenantes de Freeman (1984) sont constitués des communautés locales (collectivité locale), des fournisseurs (contribuent à la pérennité de l'organisation), des clients (satisfaction des produits liés à leurs attentes), des employés (bien-être au travail), des actionnaires (dividendes) et des régulateurs (respect de la loi).

d) *Les différentes dimensions de la théorie*

Afin d'analyser la théorie des parties prenantes dans sa globalité, Donaldson & Preston (1995) ont scindé cette théorie en 3 parties distinctes qui sont les suivantes :

(1) *La dimension descriptive*

Selon Mullenbach A. (2007), cette dimension joue un rôle essentiel et permet de comprendre comment une entreprise interagit avec son environnement. L'autrice (2007) précise également que cette dimension a été utilisée pour :

- La nature de la firme
En d'autres termes, cela signifie décrire comment les parties prenantes influencent ou sont influencées par les décisions prises au sein de l'organisation.
- Le processus de management
C'est décrire comment les organisations maintiennent leurs relations avec les parties prenantes.
- La façon dont les intérêts des parties prenantes sont pris en compte par les dirigeants

C'est décrire comment les valeurs et l'influence des parties prenantes façonnent le comportement organisationnel.

➤ La façon dont certaines entreprises sont aujourd'hui gérées

Décrire comment les entreprises mettent en place l'intégration de la RSE au niveau organisationnel.

Pour faire le lien avec le secteur des jeux de hasard, cette dimension aura pour but d'identifier les différents intervenants des parties prenantes de l'organisation et ainsi d'analyser l'influence de ce groupe de personnes vis-à-vis de ces organisations.

(2) La dimension instrumentale

Selon la Revue internationale des sciences de gestion (2022), l'aspect pratique de la théorie des parties prenantes suggère que les dirigeants doivent collaborer avec ces dernières pour atteindre leurs buts, assurant ainsi la durabilité de l'entreprise. Cette théorie est perçue comme un soutien pour les dirigeants dans leur gestion.

En application de cette dimension aux organisations des jeux de hasard, si ces derniers intègrent le concept de la RSE dans leur stratégie organisationnelle et sur le long terme, ces entreprises peuvent non seulement accroître leur présence sur le marché des jeux de hasard tout en se distinguant de leurs concurrents, mais elles pourront fidéliser et sensibiliser de nouveaux clients...

(3) La dimension normative

Donaldson & Preston (1995) suggèrent que la théorie des parties prenantes est normative car elle doit respecter les obligations éthiques et morales des parties prenantes. Contrairement à la dimension instrumentale, la partie normative de cette théorie de partie prenante n'est pas perçue comme soutien pour les dirigeants dans leur choix stratégique, mais bien comme une aide à la gestion de l'organisation, et ce de manière éthique.

Si l'on devait appliquer cette dimension dans le secteur des jeux de hasard, cette dimension permettrait de contribuer au dialogue avec les régulateurs concernant les obligations éthiques que doivent respecter les organisations. Ces obligations peuvent être la promotion des paris sportifs chez un public plus jeune que la moyenne, l'addiction aux paris sportifs ou bien encore des campagnes de prévention face à l'abus de la consommation des jeux de hasard.

e) *Liens entre parties prenantes et RSE*

Selon la ESI Business School (s.d.), la RSE est une initiative collective, fondée sur le dialogue social et la transparence de l'entreprise envers ses parties prenantes. Il est essentiel que tous les acteurs impliqués dans les activités de la société participent afin de bâtir un projet cohérent. Alors qu'elle provient fréquemment de la direction, elle ne peut être réalisée sans l'implication des autres parties prenantes internes (employés, actionnaires et syndicats) ainsi que des acteurs externes (fournisseurs, clients). Grâce à cette collaboration, il est possible de repérer les défis du projet et de définir une stratégie. Toujours selon cette école de business (s.d.), en faisant participer dès le début tous les acteurs impliqués dans sa démarche RSE, l'entreprise garantit l'engagement d'un maximum de personnes à son projet. Il est essentiel que les dirigeants soient ouverts et acceptent les différentes opinions, même lorsqu'elles proviennent de parties prenantes qui s'opposent à certaines activités de

l'entreprise. Ce dialogue constructif assure la crédibilité, contribue à la réputation de l'entreprise et permet de prévoir les éventuelles difficultés.

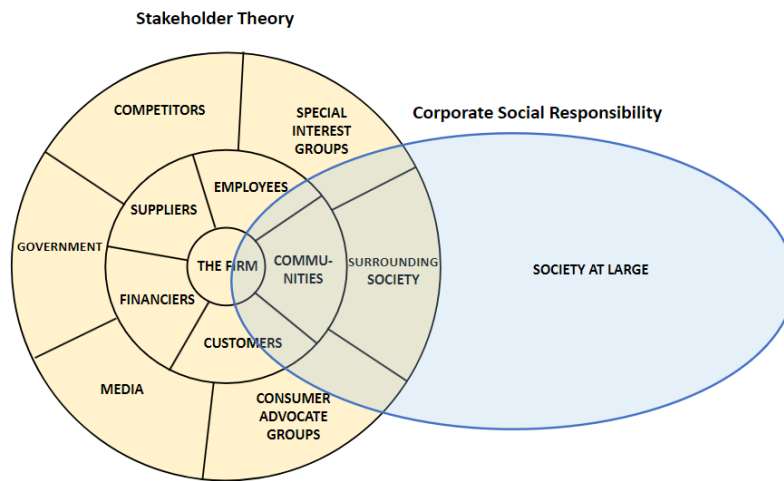


Figure 4 : The relation between stakeholder Theory & CSR

Source: Freeman, E. & Dmytriiev, S. (2017). *Corporate Social Responsibility and Stakeholder Theory : Learning From Each Other*, 11. [View of Corporate Social Responsibility and Stakeholder Theory: Learning From Each Other](#)

f) Application du schéma de la théorie des parties prenantes aux organisations issues du milieu des jeux de hasard

Nous avons vu précédemment ce qu'est la théorie des parties prenantes. Nous avons également parcouru les origines, les définitions et les dimensions de cette théorie. Dès à présent, nous allons mettre en application la théorie des parties prenantes au sein d'une organisation issue des jeux du hasard. Pour cela, nous allons utiliser le schéma ci-dessous qui illustre le schéma des parties prenantes selon Donaldson et Preston (1995).

Schéma 1 : les parties prenantes

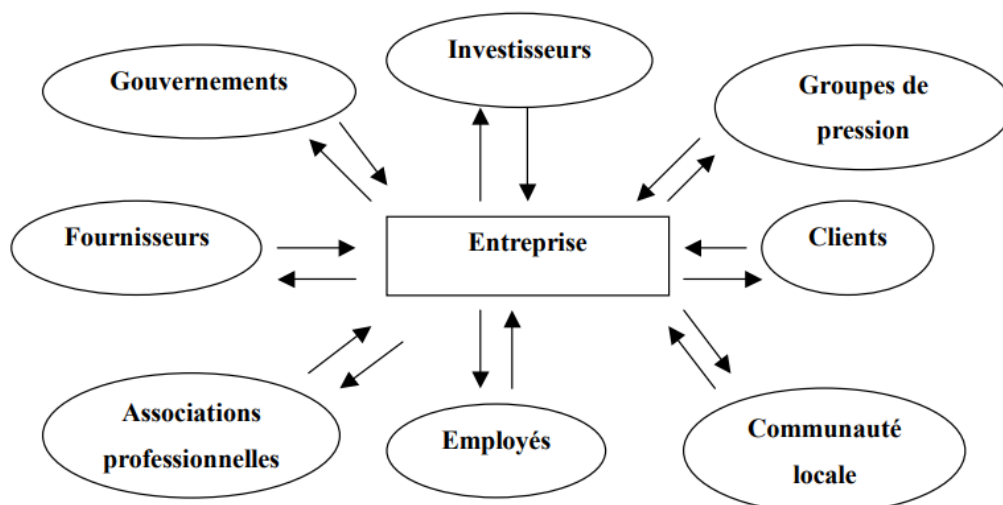


Figure 5 : Les parties prenantes de Donaldson et Preston

(1) La dimension descriptive

Comme vu précédemment, cette dimension de l'organisation interagit avec son environnement et cherche à comprendre l'influence des parties prenantes avec l'organisation.

Suivant le schéma (Figure 5), les parties prenantes pour cette dimension et du point de vue d'une organisation des jeux de hasard seront composées de la manière suivante :

- Les clients
Les joueurs sont les consommateurs et sont primordiaux dans la pérennité de l'entreprise. Comme ayant de plus en plus de joueurs soucieux de l'éthique et de l'environnement, il est impératif pour l'organisation d'être prévenante, d'adopter un comportement responsable vis-à-vis de sa clientèle.
- Les groupes de pression
Ce seront principalement des collectifs qui préviennent de l'abus de la consommation de jeux de hasard, comme l'ASBL Pélican qui est « *reconnu pour son expertise en matière d'addiction, lance <https://joueurs.aide-en-ligne.be>. Un site internet gratuit, anonyme et accessible 24h/24. Il s'adresse aux joueurs (jeux d'argent et de hasard), à leur entourage et aux professionnels* » (CBCS. (S. d.). *Joueurs/Aide en ligne*. Consulté le 04 février 2025, à l'adresse <https://joueurs.aide-en-ligne.be/> - CBCS).
- Les associations professionnelles
Les régulateurs jouent un grand rôle et influencent grandement les organisations. Ils imposent des directives et des normes à respecter sous peine de sanctions. La CJH en est le parfait exemple en ce qui concerne le secteur des jeux de hasard, car c'est le régulateur officiel. Selon eux, leur mission principale consiste à garantir un contrôle rigoureux visant essentiellement à protéger les joueurs.
- Les investisseurs
Dans notre cas, ce sont des actionnaires d'une organisation qui attendent des résultats financiers positifs et s'attendent à une rentabilité financière assez conséquente en fonction de l'investissement que ce groupe de personnes a mis dans l'organisation.
- Les employés
Les employés d'une organisation sont des parties prenantes à part entière, car sans leur apport, l'organisation ne pourra pas atteindre ses objectifs. L'organisation devra mettre en place une politique de bien-être au travail et avec un cadre de vie agréable.
- Les fournisseurs
En tant que partie prenante, les fournisseurs dans une organisation jouent un rôle clé, et en tant que partie prenante, ces derniers s'attendent à ce que leurs clients aient une éthique et respectent les législations pour ainsi continuer le partenariat.

➤ La communauté locale

Selon Accountability Framework Initiative (S. d.), la communauté locale est avant tout un ensemble d'individus cohabitant et interagissant dans un espace spécifique, partageant une préoccupation commune concernant les infrastructures, les services et l'environnement local, qui peut parfois s'éloigner des définitions conventionnelles ou gouvernementales. En fonction des actions que pourrait mener l'organisation, la vision de ce groupe d'individus pourrait changer.

Par exemple, en participant à la réduction de déchets dans une commune, en promouvant une transparence sur la stratégie adoptée et en finançant des actions caritatives, la perception que les groupes d'individus avaient au départ concernant le milieu du secteur des jeux de hasard pourrait progressivement changer de manière positive.

➤ Gouvernements

Élément clé des parties prenantes, le gouvernement joue un rôle et un pouvoir sur la réflexion stratégique que peut avoir l'organisation. C'est cet organisme qui décide et fixe les normes et les règles à respecter dans les secteurs d'activité.

Selon BAGO (S. d.), dans le cadre de sa politique de canalisation, le gouvernement belge a établi que seuls les opérateurs dûment agréés sont autorisés à proposer des jeux de hasard. Cette politique a pour objectif de combattre les opérateurs non autorisés, donc illégaux, en guidant les joueurs (vulnérables) vers l'offre légale de jeux qui propose des mesures de protection sociale. Ainsi, les opérateurs agréés se conforment à un ensemble de conditions destinées à garantir une plus grande sécurité dans les jeux proposés.

(2) La dimension normative

L'organisation devra se soumettre aux obligations morales et éthiques afin d'être en adéquation avec sa stratégie d'intégration de la RSE. Pour cela, elle devra :

- Respecter la législation et les directives des régulateurs du secteur.
- Aider la communauté locale en faisant des actions environnementales pour promouvoir un comportement responsable et durable.
- Faire des campagnes de prévention afin d'anticiper de potentielles futures réglementations.
- Faire des dons afin d'aider les plus démunis.
- Se soucier du bien-être au travail de ses employés et les sensibiliser à l'approche éthique et responsable de l'organisation.

(3) La dimension instrumentale

Une entreprise de ce secteur qui adopte le concept de la RSE dans sa stratégie pourra bénéficier de nombreux avantages comme notamment :

- Une fidélisation de leur clientèle et la venue de nouveaux clients soucieux de l'environnement.

- Conclure de nouveaux partenariats avec des médias pour faire la promotion de la marque de l'organisation et, dans le même temps, faire des actions humanitaires et environnementales.
- Adopter cette démarche, c'est éviter toute sanction de la part des régulateurs et se démarquer de ses concurrents avec une stratégie à long terme.

En conclusion de cela, adopter ces différents points pour une organisation du milieu des jeux de hasard pourrait non seulement maximiser leurs profits, mais également améliorer la réputation de l'entreprise et attirer de nouveaux clients et partenariats.

4. La théorie de la légitimité de Suchman

a) Qu'est-ce que la théorie de la légitimité ?

La théorie de la légitimité a été développée par le sociologue américain et professeur d'université Mark Suchman en 1995.

Selon Suchman (1995, p. 574), il définit la légitimité comme « *la perception ou l'hypothèse que les actions d'une entité sont considérées comme appropriées, en fonction de différents critères, en termes de normes, valeurs ou croyances* » (Suchman, M. (1995). ResearchGate. *Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches*. *Academy of Management Review*, 20, 571-611.

https://www.researchgate.net/publication/273070350_Managing_Legitimacy_Strategic_and_Institutional_Approaches_Academy_of_Management_Review_20_571-611).

b) Les différents types de légitimité

Pour Suchman (1995) et suivant Journals Open Edition (2020), le philosophe américain a identifié 3 types de légitimité dans sa théorie. Elle se décline de la manière suivante :

- La légitimité pragmatique
Le résultat d'un "calcul rationnel" de la part des agents de l'environnement de l'entreprise.
- La légitimité morale
Lié aux conséquences, procédural, structurel ou personnel.
- La légitimité cognitive
Considéré comme acquis.

c) Les différents archétypes d'organisations

Le philosophe américain (1995) et le journal Open Edition (2020) évaluent 4 types d'archétypes d'organisations qui partagent des caractéristiques selon leur légitimité, à savoir :

- Les organisations constitutionnelles par leur nature, comme les églises.
- Les organisations engagées dans l'échange, comme les stations-services.
- Les organisations dirigées par les parties prenantes, comme les cabinets d'avocats.

- Les organisations intéressées par ces parties prenantes, comme les mouvements sociaux.

d) Les stratégies de la théorie de légitimité

Comme nous l'avions évoqué auparavant, nous avons vu qu'il y avait différents types de légitimité, à savoir celle qui se nomme pragmatique, morale et cognitive. Selon Schuman (1995), ces différents types de légitimité sont également des stratégies mises en place par l'organisation pour répondre aux attentes des parties prenantes et avoir une légitimité auprès de ces dernières. D'après Érudit (2021), ces trois stratégies sont utilisées par l'organisation dans des cas spécifiques, à savoir : lorsqu'elle désire obtenir, préserver ou rétablir sa légitimité.

II. Jeux de hasard, addiction et risques psychosociaux

Dans notre société actuelle, les jeux de hasard sont une forme de divertissement populaire, et ce phénomène est accentué par l'essor du numérique qui permet à de nombreux joueurs de jouer ou encore de parier plus facilement. Cependant, cette forme d'activité récréative peut être néfaste pour la santé mentale et financière des joueurs. Cela peut notamment les plonger dans une forme d'addiction liée à la surconsommation des jeux ou bien encore à des risques psychosociaux. Tout cela peut nous mener à des questions sur la sécurité, le bien-être des joueurs et les contradictions liées au profit et à la prévention des joueurs dans le secteur des jeux de hasard.

Dans ce chapitre, nous explorons trois éléments fondamentaux liés aux risques auxquels s'exposent ces joueurs et également aux conséquences dans ce secteur.

Dans un premier temps, nous analyserons les mécanismes psychologiques de l'addiction aux jeux d'argent. Nous observerons les théories comportementales et cognitives en expliquant la dépendance, ainsi qu'une comparaison avec d'autres industries dans le domaine de l'addiction telles que le tabac ou encore l'alcool.

Ensuite, nous nous intéresserons à l'impact des jeux de hasard sur la santé mentale et la société. Cette partie abordera les risques psychosociaux liés à l'addiction, comme l'anxiété, la dépression ou encore l'endettement. Ces risques auront un effet néfaste sur les familles et l'environnement social.

Enfin, nous terminerons cette deuxième partie de l'ancrage par l'opposition entre les objectifs de rentabilité et la prévention de l'addiction dans le secteur des jeux de hasard. Nous nous pencherons sur la contradiction entre le besoin de fidéliser le joueur et les initiatives de « jeu responsable » dans l'industrie du jeu de hasard, ainsi que sur les initiatives mises en place par les entreprises de paris sportifs au niveau de la limitation des mises, de l'auto-exclusion et des messages de prévention.

A. Mécanismes psychologiques et économiques de l'addiction aux jeux d'argent

1. Théorie comportementale expliquant l'addiction

a) L'addiction

Selon Makin, S. (2024), l'addiction n'est ni un comportement simple, ni unique : c'est un cycle de rechutes répétées. Un cycle se définit par une sensibilité accrue aux indices liés à la drogue (comme une fête entre amis, la présence de tabac ou d'alcool, une atmosphère spécifique...) et par l'attente de la satisfaction qu'elle va apporter. Cependant, cette gratification entraîne un émoussement progressif de cette sensibilité... Les individus dépendants éprouvent également une perte de contrôle, sont plus stressés et ressentent fréquemment des émotions négatives.

b) Addiction comportementale

Dupouy, J., Vergès, Y. & Gaillard, M. (2024) ont apporté une analyse concernant le concept d'addiction comportementale dans leur ouvrage. D'après ces auteurs, l'addiction comportementale est définie comme un trouble de l'usage. Cette pathologie est définie dans l'ouvrage comme une maladie chronique qui est caractérisée par l'usage abusif de diverses substances licites telles que le tabac ou l'alcool et de substances illicites comme les drogues (cannabis, cocaïne).

First, M. (2024) a publié que l'association américaine de psychiatrie dite « American Psychiatric Association » a publié en 1980, « *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders, (DSM-III)* », un ouvrage qui constitue l'élaboration de l'une des premières approches d'un diagnostic des maladies mentales basé sur des critères et des définitions normalisés. La dernière édition de cet ouvrage, qui a été publiée en 2022, essaie de hiérarchiser les différentes maladies mentales en sous-catégories distinctes fondées sur la manifestation des symptômes et la progression de la maladie.

Dupouy, J., Vergès, Y. & Gaillard, M. (2024) ont défini dans leur ouvrage que deux addictions comportementales ont été reconnues de manière internationale, à savoir l'addiction de l'usage de jeux et d'argent et l'addiction aux jeux vidéo. Le DSM-5, la dernière édition publiée par l'APA, a qualifié le trouble du jeu de hasard en la nommant « jeu pathologique », et cela concerne différents types de jeux de hasard tels que les paris sportifs, les jeux à gratter, le poker...

Le professeur Grall-Bronnec, M. (2020) a rédigé les critères diagnostiques du jeu d'argent pathologique selon le DSM-5 dans son DESC d'Addictologie :

CRITERES DIAGNOSTIQUES du DSM-5 (APA, 2013)

A. Pratique inadaptée, persistante et répétée du jeu, conduisant à une altération du fonctionnement cliniquement significatif ou à une souffrance, comme en témoigne la présence d'au moins 4 critères sur une période de 12 mois

Critères diagnostiques	Jeu d'argent pathologique
Besoin de jouer avec des sommes d'argent croissantes pour atteindre l'état d'excitation désiré (tolérance)	
Agitation ou irritabilité lors des tentatives de réduction ou d'arrêt de la pratique (sevrage)	
Efforts répétés mais infructueux pour contrôler, réduire, arrêter la pratique	
Préoccupations par le jeu	
Joue pour échapper aux difficultés ou pour soulager une humeur dysphorique	
Après avoir perdu de l'argent au jeu, retourne souvent jouer un autre jour pour recouvrer ses pertes (pour "se refaire")	
Ment à sa famille, à son thérapeute ou à d'autres pour dissimuler l'ampleur réelle de ses habitudes de jeu	
Met en danger ou perd une relation affective importante, un emploi ou des possibilités d'étude ou de carrière à cause du jeu	
Compte sur les autres pour obtenir de l'argent et sortir de situations financières désespérées dues au jeu	

B. La pratique du jeu n'est pas mieux expliquée par un épisode maniaque

Seuil diagnostique	Trouble léger : 4-5
	Trouble modéré : 6-7
	Trouble sévère : 8-9

Figure 6 : Critères diagnostiques du DSM-5 (APA, 2013)

Source : Pr Grall-Bronnec, M. (2020). *Le jeu d'argent pathologique : aspects cliniques et thérapeutiques*. DESC d'addictologie, Module 4, p.10.

https://www.cunea.fr/sites/default/files/08_jeu_pathologique_pr_bronnec.pdf

Dupouy, J., Vergès, Y. & Gaillard, M. (2024) ont ajouté que le joueur qui souffre du trouble de l'usage du jeu d'argent se compose en trois phases :

- La phase de gain, souvent associée à un apport d'argent non négligeable du joueur, pour gagner des sommes monumentales.
- La phase de pertes qui est caractérisée par l'argent perdu du joueur et qui va par la suite s'approvisionner par son argent pour tenter de récupérer sa perte.
- La phase de désespoir est liée à la perte d'argent qui est importante et qui n'est pas possible à récupérer. N'ayant plus d'once de lucidité, le joueur continuera à apporter de l'argent dans l'espoir de récupérer sa mise de départ.

2. Facteur de fidélisation et de dépendance : biais cognitifs.

a) Définition

Dyèvre, A. (2015) considère que le biais cognitif résulte de l'application d'un processus mental instantané et instinctif, que l'esprit de la personne ne considère pas comme simplifié, convaincu d'avoir emprunté une voie logique et rationnelle. L'auteur définit ce concept comme une réponse de notre cerveau à des circonstances où nous lui demandons d'atteindre un but spécifique, comme par exemple, face à diverses informations, préférer ou sélectionner l'une d'elles. On pourrait qualifier le fonctionnement de notre cerveau d'un « mode automatique » : que ce soit par une sollicitation directe ou indirecte, il tendra à réagir selon

des schémas qui sont plus liés à la nature humaine qu'aux compétences individuelles. Il est aussi crucial de reconnaître que ces mécanismes involontaires et automatiques touchent tous les individus, pas uniquement les plus jeunes, mais également ceux qui n'ont pas suivi notre formation, ceux qui manquent de notre expérience, ceux qui ne font pas partie de notre organisation, service, équipe ou bureau. Bien qu'il existe une liste non exhaustive des biais cognitifs, nous allons analyser certaines de ces pathologies dans le milieu qui nous intéresse, à savoir les jeux de hasard.

b) Application des biais cognitifs dans le secteur des jeux de hasard

Deluzarche, C. (2023) a publié une rubrique expliquant les biais cognitifs que peuvent rencontrer les personnes jouant à des jeux de hasard. Elle en a identifié cinq, à savoir :

➤ **Le sophisme du joueur**

Également appelé « erreur du parieur », c'est le fait d'avoir vécu une mauvaise stratégie de mise ou de paris dans le passé et de décider de ne plus l'utiliser par peur d'échouer de nouveau. Par exemple, une personne pariant sur la victoire d'une équipe de football et qui, pour finir, perd, décide de ne plus jamais miser sur cette équipe alors que probablement, elle gagnera peut-être le prochain match.

➤ **La loi des grands nombres**

Beaucoup de personnes croient que l'utilisation d'échantillons plus conséquents est préférable pour déterminer les probabilités. Quand on nous propose un jeu de 100 cartes dont 15 sont gagnantes, l'éventualité d'extraire une carte gagnante se chiffre à 15 % (15 divisé par 100). Un autre ensemble de 10 cartes, comprenant deux cartes gagnantes, offre une chance de victoire de 20 % (2 sur 10), ce qui est mieux que le précédent. Toutefois, nous avons tendance à penser que nos chances de gagner augmentent avec les 15 cartes.

➤ **L'excès de confiance**

C'est le fait de surestimer ses propres capacités par rapport à la moyenne des joueurs. L'excès de confiance est dû notamment au fait que nous nous pensons meilleurs que les autres et qu'avec cela, nous prenons plus de risques pour gagner un plus gros butin.

➤ **Le biais de disponibilité**

Grâce à l'essor du numérique, à la surmédiation de gagnants décrochant le jackpot à travers les médias et à la facilité d'accès à des jeux de casinos en ligne, c'est tout l'intérêt des consommateurs de vouloir jouer plus fréquemment. Ces images de personnes gagnant des sommes astronomiques restent au coin de notre tête et notre cerveau se met à conditionner que l'on peut, à notre tour, être cette personne qui gagne.

➤ **L'illusion de contrôle**

C'est l'impression que nous sommes maîtres de la situation et que nous avons le pouvoir de contrôler notre stratégie mise en place au préalable. Par exemple, un joueur de paris sportifs qui a gagné un certain montant en ne misant qu'un certain nombre de buts marqués lors de cinq matchs de football voudra rééditer son exploit en

misant beaucoup plus, puisque dans son esprit, c'est « *si cela fonctionne aujourd'hui, pourquoi pas demain ?* » (Deluzarche, C. (S. d.). *5 biais cognitifs qui affectent les joueurs de casino*. Futura. Consulté 30 mars 2025, à l'adresse <https://www.futura-sciences.com/sante/questions-reponses/psychologie-5-biais-cognitifs-affectent-joueurs-casino-14241/>).

3. Comparaison avec d'autres industries addictives (alcool et tabac)

a) Industrie de l'alcool

L'industrie d'alcool est impactée par une forte addiction auprès de la population. Suivant le rapport établi par l'OMS (2024), il y a plus de 3 millions de décès chaque année dus à la consommation de substances psychoactives comme l'alcool, le tabac, le cannabis ou encore la cocaïne. Les données de ce rapport ont montré qu'en 2019, plus de 2,6 millions de personnes sont mortes à cause d'une consommation excessive d'alcool, ce qui représente 4,7 % de la totalité des décès durant cette période. Une observation alarmante à propos de ces données est que plus de 90 % de ces décès liés à ces troubles sont des hommes, à savoir plus de 2 millions de décès concernant l'alcool et plus de 400 000 décès concernant les drogues. Le directeur général de l'OMS, le Dr Tedros Adhanom Ghebreyesus, a déclaré dans ce rapport (2024) que : « *L'usage de substances nuit gravement à la santé individuelle : il accroît le risque de maladies chroniques et de problèmes de santé mentale et entraîne chaque année des millions de décès évitables, ce qui est une tragédie. Cette consommation fait peser un lourd fardeau sur les familles et les communautés en augmentant l'exposition aux accidents, aux traumatismes et à la violence* » (WHO (2024). *Plus de 3 millions de décès annuels dus à la consommation d'alcool et de drogues, majoritairement chez les hommes*. Consulté 30 mars 2025, à l'adresse <https://www.who.int/fr/news/item/25-06-2024-over-3-million-annual-deaths-due-to-alcohol-and-drug-use-majority-among-men>).

Suivant ce rapport de l'OMS (2024), elle a établi plusieurs risques liés à la consommation d'alcool, dont le fait de consommer des substances psychoactives comme l'alcool entraîne des risques de développer plusieurs maladies à terme dont :

- Des maladies hépatiques qui sont principalement un dysfonctionnement ou une inflammation du foie.
- Des cardiopathies qui sont principalement des troubles du cœur et des vaisseaux sanguins.
- Des développements de plusieurs formes de cancers.

Dans son communiqué de presse du 28 juin 2024, l'OMS indique également qu'il y a plusieurs facteurs qui peuvent être liés à une consommation excessive de l'alcool, comme : « *les chutes, les noyades, les agressions sexuelles, la violence au sein du couple et le suicide. Une relation de cause à effet a été établie entre la consommation d'alcool et l'incidence ou l'évolution de maladies infectieuses telles que la tuberculose et l'infection à VIH. La consommation d'alcool pendant la grossesse augmente le risque que son enfant soit atteint de troubles du spectre de l'alcoolisation fœtale (TSAF). La forme la plus grave en est le syndrome d'alcoolisation fœtale (SAF), qui est associé à des troubles du développement et*

à des malformations congénitales. La consommation d'alcool pendant la grossesse peut aussi majorer le risque de complications de la prématurité (y compris la fausse couche, la mortinaissance et l'accouchement prématuré).

Les jeunes sont touchés de manière disproportionnée par la consommation d'alcool : en 2019, c'est chez les personnes âgées de 20 à 39 ans que la proportion des décès attribuables à l'alcool était la plus élevée (13 %).

À long terme, la consommation d'alcool à des niveaux nocifs peut entraîner des problèmes sociaux, notamment des difficultés familiales ou professionnelles et le chômage » (WHO (2024). *Alcool*. Consulté 30 mars 2025, à l'adresse <https://www.who.int/fr/news-room/fact-sheets/detail/alcohol>).

Sciensano, l'institut belge de santé, a publié le 30 janvier 2025 sur son site que 3 % des décès en Belgique sont liés à une consommation d'alcool, et cela même à faible dose. Depuis 2013, il y a une augmentation de 14 % de décès liés aux substances psychoactives. Sarah Nayani a déclaré dans ce rapport que : « Il n'y a pas de niveau de consommation d'alcool sans danger pour la santé. En effet, l'alcool est un facteur de risque pour de nombreuses maladies graves, telles que le cancer, les maladies cardiovasculaires et les maladies du foie. En Belgique, les trois principales causes de décès chez les consommateurs d'alcool sont la cirrhose du foie, les troubles liés à l'abus d'alcool et le cancer colorectal. Plus de la moitié des décès dus à la cirrhose du foie sont attribuables à la consommation d'alcool » (Sciensano. (2025). 3 % des décès en Belgique liés à la consommation d'alcool : un risque, même à faible dose. Consulté le 26 février 2025, à l'adresse [3 % des décès en Belgique liés à la consommation d'alcool : un risque même à faible dose | sciensano.be](#)).

b) Industrie du tabac

Comme les industries du jeu d'argent et de l'alcool, le secteur du tabac est impacté par des troubles ou des formes d'addictions de leurs consommateurs.

Dans sa publication du 31 mai 2024, Sciensano a expliqué que plus de 9.000 personnes décèdent tous les ans à cause du tabagisme. Sarah Nayani a expliqué dans la publication de Sciensano (2024) que : « Le tabac augmente le risque de développer un nombre élevé de maladies, dont plusieurs formes de cancer et de maladies cardiovasculaires. Les trois maladies principales entraînant un décès chez les fumeurs sont le cancer du poumon, la BPCO (bronchopneumopathie chronique obstructive) et les maladies coronariennes », explique Sarah Nayani, épidémiologiste chez Sciensano. « Plus de la moitié de tous les décès par suite d'un cancer du poumon est due au tabagisme » (Sciensano. (2024). *Malgré une diminution : En Belgique, 1 décès toutes les heures est dû à la consommation de tabac*. Consulté le 26 février 2025, à l'adresse [Malgré une diminution : en Belgique, 1 décès toutes les heures est dû à la consommation de tabac | sciensano.be](#)).

Les hommes sont les principales victimes de la consommation de tabac en Belgique, car selon l'institut de santé, ces derniers représentent 75 % des décès liés au tabagisme. Selon la Mutualité Chrétienne (S. d.), le tabac est une cause du dysfonctionnement du système nerveux central et est à l'origine de deux formes de dépendances :

➤ **La dépendance psychologique**

La personne a adopté la consommation de tabac comme une action courante de son mode de vie et peut fumer dans diverses situations comme lors d'une soirée, lors d'une gestion d'émotions fortes telles que le stress, voire l'angoisse...

➤ **La dépendance physique**

La personne continue de consommer du tabac malgré qu'elle n'en ait pas besoin, mais comme son organisme a intégré le fait de fumer régulièrement, cette dernière ne peut se résoudre à arrêter définitivement.

B. Impact des jeux de hasard sur la santé mentale et la société

1. Risques psychosociaux liés à l'addiction (anxiété, dépression, endettement)

a) Groupe Pompidou

Le Conseil de l'Europe dispose d'une plateforme de collaboration sur les politiques relatives aux drogues. Ce groupe, qui se nomme Pompidou, a pour objectif d'assurer une balance équitable entre les nécessités de la sécurité publique et la protection des droits individuels. Il soutient l'établissement de politiques durables et humaines concernant les drogues, en offrant des solutions pluridisciplinaires aux enjeux découlant de la consommation de drogues et des comportements addictifs. Étant donné que ces enjeux ont une portée mondiale, il joue un rôle d'intermédiaire entre l'Europe et les autres parties du monde. La Belgique est l'un des 46 membres qui composent le groupe Pompidou (Pompidou, 2024).

b) Les causes du trouble du jeu

Dans son rapport, le groupe Pompidou a identifié que les joueurs des jeux de hasard qui sont addicts aux jeux en ligne subissent une pathologie, appelée le « *trouble du jeu de hasard* ». Concernant ces troubles, ils sont étroitement liés à des troubles de la personnalité comme des troubles de la personnalité antisociale, d'anxiété, d'humeur ou encore la dépression. L'étude révèle également que ces personnes vulnérables sont enclines à trouver dans les jeux de hasard un certain pansement ou un réconfort pour les aider à fuir la pression sociale et leur mal-être à cause de la société (Pompidou, 2024 ; Shaffer & Korn, 2002 ; Kuss et al., 2018).

Certaines personnes peuvent être confrontées à un risque plus important lors d'événements majeurs de leur existence, tels qu'une rupture, une retraite, un accident ou la perte d'un proche. Les risques sont également augmentés par des facteurs de stress sociaux tels que la misère, la discrimination ou d'autres situations défavorables. L'exposition excessive aux jeux d'argent et de hasard en ligne, ainsi que dans le contexte sportif, pourrait aussi contribuer à la banalisation des jeux d'argent auprès d'un jeune public (WHO, 2024).

Le trouble du jeu de hasard est souvent associé à des troubles comportementaux et à des problèmes liés à la consommation de substances. Les individus identifiés avec une dépendance au jeu ont généralement des taux de consommation de substances plus élevés tout au long de leur existence, les problèmes liés à l'alcool et aux drogues étant particulièrement répandus. De manière générale, il existe une corrélation entre le trouble du jeu, la consommation d'alcool et de tabac (Pompidou, 2024 ; Petry et al., 2005).

2. Effets sur les familles et l'environnement social

Comme expliqué lors du précédent point, l'addiction au jeu de hasard entraîne des troubles du comportement et a un impact sur la santé chez les consommateurs. Et ces troubles peuvent également impacter leur entourage. En effet, une surconsommation de cette activité de loisir peut entraîner de graves problèmes de santé en raison des difficultés financières, de séparations, de violence domestique, de troubles mentaux ou de suicide. Les effets néfastes des jeux d'argent et de hasard peuvent durer longtemps et affecter plusieurs générations (WHO, 2024).

a) Témoignages d'anciens joueurs compulsifs

D'après le journal Alter Échos (2024), la dépendance aux jeux des joueurs compulsifs active le même circuit neurobiologique que celle à l'alcool, et ses conséquences se révèlent tout aussi dévastatrices. Dans le cadre de leur rubrique, le média a pu recueillir des témoignages de personnes qui ont connu cette spirale néfaste. L'une des personnes qui a témoigné a pu expliquer qu'elle a sombré dans l'addiction à la suite du décès de son père. Cette personne a témoigné en expliquant *« qu'à partir de là, ça a été la descente aux enfers. J'ai commencé à emprunter, à mentir à tout le monde. Je jouais huit heures par jour. Dans la salle d'attente du médecin, dans la file du supermarché. Je jouais à en perdre la raison »* (Luong, J. (2024). *Joueurs compulsifs, les grands perdants*. Alter Echos.

<https://www.alterechos.be/joueurs-compulsifs-les-grands-perdants/>).

Une autre personne a également témoigné de l'enfer qu'il a subi pendant cette période sombre de sa vie. Cette deuxième personne a expliqué ceci : *« J'ai admis que je n'étais pas capable de jouer normalement. Avant, je te parlais et j'étais sur la planète Mars... Je disais que j'allais arrêter, mais je mentais. Je suis un beau-parleur. En l'espace d'un mois, je me suis mis dans la merde. Je suis au bord du divorce. Donc, il y a des moments de colère. Mais malgré tout, aujourd'hui que je ne joue plus, la vie est bien plus belle. C'est merveilleux »*. (Luong, J. (2024). *Joueurs compulsifs, les grands perdants*. Alter Echos.

<https://www.alterechos.be/joueurs-compulsifs-les-grands-perdants/>).

b) Conclusion

En analysant ces témoignages d'anciens joueurs compulsifs, il en résulte qu'il y a plusieurs facteurs externes pouvant affecter la santé mentale des joueurs et leur faire perdre tout raisonnement logique. De plus, ces facteurs ont un impact significatif sur leur vie quotidienne et leurs entourages sont des victimes collatérales de leurs troubles du comportement.

3. Coût sociétal des comportements addictifs

a) Prises en charges médicales

Dans son rapport de 2023, la Cellule Générale Politique Drogues (CGPD) a publié que la prise en charge de personnes ayant consommé des substances psychoactives (alcool, tabac, drogues) était élevée. En 2021, il y a eu plus de 13 000 séquences de prises en charges effectuées en Belgique pour des substances addictives. La cocaïne, le cannabis et les opioïdes représentent ensemble plus de 70 % des prises en charge effectuées en 2021 (Cellule Générale Politique Drogues, 2023).

Les opioïdes sont des « médicaments couramment utilisés pour traiter la douleur, parmi lesquels figurent la morphine, le fentanyl et le tramadol. L'usage non médical, prolongé, abusif ou sans supervision médicale de ces médicaments peut mener à la dépendance et à d'autres problèmes de santé » (WHO (s. d.). *Surdose d'opioïdes*. Consulté 23 mars 2025, à l'adresse <https://www.who.int/fr/news-room/fact-sheets/detail/opioid-overdose>).

(1) Coût sociétal

En 2015, les dépenses publiques relatives aux substances psychoactives se sont élevées à 1 378 609 831,67 € (Cellule Générale Politique Drogues, 2023).

En 2012, le coût total des substances addictives est estimé à 4,6 milliards d'euros. Cela correspond à environ 419 € par habitant ou bien encore à 1,7 % du PIB. Selon une étude belge, les substances légales (alcool, tabac) représentent 45 % du coût sociétal. 35 % sont attribués au tabac, 5% aux médicaments dits psychoactifs (somnifères, amphétamines) et 16 % sont attribués aux drogues illicites (Cellule Générale Politique Drogues, 2023 ; belspo, s.d.).

Le coût total des substances addictives comprend à la fois des coûts directs, indirects et intangibles.

(2) Coût direct

Les coûts directs représentent les ressources utilisées pour gérer l'usage (excessif) de substances ou ses conséquences directes, que ce soient des biens ou des services.

En d'autres termes, ce sont des dépenses réalisées directement par la société ou les organismes comme les soins de santé (hospitalisations, médicaments) ou encore des mesures préventives comme les programmes éducatifs (belspo, s.d.).

(3) Coût indirect

Ces coûts contiennent la perte de rendement humain causée par une consommation (excessive) de substances par l'individu. Ces diminutions de productivité sont associées à l'incapacité, l'invalidité, la mortalité anticipée (décès à la suite d'un endettement ou suicide) et l'emprisonnement (belspo, s.d.).

(4) Coût intangible

Ce sont des coûts non financiers, car ils n'ont pas d'incidence sur les ressources de l'entreprise. Les coûts intangibles proviennent principalement de la douleur ou encore des pertes humaines (belspo, s.d.).

C. Conflit entre objectifs de rentabilité et prévention de l'addiction

1. Contradiction entre la nécessité de fidéliser les joueurs et les initiatives de "jeu responsable".

a) Fidélisation des joueurs

Afin d'atteindre leurs objectifs de manière éthique et durable, les entreprises du secteur des jeux de hasard doivent satisfaire les parties prenantes. Et les joueurs de jeux de hasard en font partie. Dès lors, ces entreprises se doivent d'être assez inventives dans leurs campagnes marketing afin d'attirer de nouveaux joueurs et également de fidéliser les joueurs présents sur leurs sites web ou leurs applications.

Sous la présidence de Magali Clavie, la Commission des Jeux de Hasard a organisé une réunion le 22 septembre 2020 avec des représentants et experts du secteur des jeux de hasard, dans le but d'apporter une meilleure protection aux joueurs et de les protéger face aux sites illégaux (CJH, 2020).

Durant cette réunion, plusieurs intervenants ont fait part de leurs inquiétudes vis-à-vis de la prolifération de sites illégaux et des mesures qui doivent être prises afin de restreindre la visibilité de ces sites illégitimes, car d'après la CJH, 20 % des joueurs sont sur des sites illégaux en Belgique (CJH, 2020).

L'une des questions qui a été posée durant cette réunion était la suivante : « *Pourquoi fuir l'offre illégale ?* ». Joeri Impens, le CEO de Bingoal, a répondu à cette question en disant : « *L'offre illégale ne présente que des désavantages, tant pour l'Etat que pour les joueurs et les opérateurs légaux. M. Impens plaide pour que les opérateurs de jeux légaux développent une politique de jeu durable grâce à la fidélisation de clients satisfaits. Pour cela l'offre légale doit pouvoir rester attractive. Les sites illégaux n'offrent aucune protection au joueur. Il faut impérativement maintenir un taux de canalisation suffisant et combattre les opérateurs illégaux par tous les moyens utiles* » (CJH (2020). 22/09/2020. Consulté 28 mars 2025, à l'adresse <https://www.gamingcommission.be/fr/protection-des-joueurs/together-for-a-better-protection-of-gamblers/22092020>).

Xavier Noël, docteur à la clinique du jeu et autres addictions comportementales, a également répondu à une question portant sur la façon de distinguer les sites légaux et illégaux pour les joueurs. Sa réponse est la suivante : « *Une plus grande protection des joueurs sur les sites légaux sera un des principaux arguments pour dissuader le joueur de jouer sur des sites illégaux. Les opérateurs légaux doivent se montrer inventifs sur ce point. Leur offre doit être attractive et sécurisante. Elle doit promouvoir le jeu responsable. L'offre légale doit être irréprochable sur ce point et innovante pour réduire le risque d'excès. Les mesures de jeu responsable mises en place par les opérateurs doivent être nombreuses et variées. Des exemples sont donnés. Ces mesures doivent aussi être mieux connues du public.* » (CJH (2020). 22/09/2020. Consulté 28 mars 2025, à l'adresse <https://www.gamingcommission.be/fr/protection-des-joueurs/together-for-a-better-protection-of-gamblers/22092020>).

Dans le but de renforcer la protection des joueurs et ainsi leur donner une expérience de jeu saine et attractive, le gouvernement a mis en place certaines conditions pour que les entreprises puissent être reconnues comme une entreprise agréée du secteur du jeu de hasard.

Hormis le fait que les entreprises candidates à cette nomination doivent avoir notamment un casier judiciaire vierge et qu'elles soient solvables, toutes les entreprises agréées doivent avoir en possession une licence d'exploitation et seront soumises à des contrôles de la part des régulateurs afin qu'elles respectent les normes de protections des joueurs établies via la loi sur les jeux de hasard du 7 mai 1999. La Commission des jeux de hasard se sert également d'une liste noire de sites web interdits pour les fournisseurs de jeux de hasard en ligne illégaux. Cette liste est régulièrement actualisée et communiquée aux fournisseurs d'accès Internet en Belgique, avec pour instruction de restreindre l'accès à ces sites (CJH, 2020 ; BAGO, s. d.).

b) Les initiatives du « jeu responsable »

BAGO, qui regroupe plusieurs opérateurs belges de jeux agréés, cherche constamment à offrir un environnement de jeu le plus sécurisé possible aux joueurs. En partenariat avec le gouvernement fédéral et d'autres partenaires, elle a mis en place diverses actions telles que le « *Duty of Care* » (expliqué précédemment) afin de lutter contre les opérateurs illégaux (BAGO, s. d.).

Du point de vue de la Commission des Jeux de Hasard, elle organise fréquemment des campagnes de prévention et de sensibilisation pour les joueurs afin de lutter contre l'addiction et de les rassurer sur les sites auxquels ils jouent. Ces campagnes voient le jour généralement lors de grandes compétitions sportives telles que l'Euro 2024, où la CJH a mené une campagne de sensibilisation qui s'intitule « *Fais une pause avec EPIS* » pour lutter contre les troubles du jeu (CJH, s.d.).

EPIS est une base de données numérique du SPF Justice qui identifie de façon structurée tous les joueurs bannis. Ce groupe inclut les individus qui se sont autoexclus, ainsi que ceux qui ont été exclus par la Commission des jeux de hasard pour donner suite à une requête d'un tiers (partenaire, parent ou enfant). En quelques chiffres, en date du 31 décembre 2022, il y a eu 186 567 personnes qui figuraient dans la liste EPIS (BAGO, s. d.).

Cependant, l'OMS tire la sonnette d'alarme sur certaines contradictions faites entre la prévention aux joueurs et la rentabilité financière qui émane de ce secteur. Dans son rapport du 02 décembre 2024, l'organisme a expliqué ceci : « *Dans les pays où les jeux d'argent et de hasard ont été légalisés, les pouvoirs publics en tirent généralement des recettes fiscales substantielles. Cela peut créer une certaine dépendance et dissuader de lutter contre les méfaits. Les avantages économiques perçus des marchés des jeux d'argent et de hasard peuvent l'emporter sur les effets mal compris sur la santé et le bien-être* » (WHO (2024). *Jeux d'argent et de hasard*. Consulté le 22 mars 2025, à l'adresse <https://www.who.int/fr/news-room/fact-sheets/detail/gambling>).

c) Analyse d'un opérateur de jeu de hasard

Nous allons analyser la contradiction qui subsiste entre la rentabilité et la prévention de l'addiction du jeu de hasard chez l'opérateur belge Gaming1, qui fait partie du groupe Ardent et est membre de BAGO.

Cette entreprise propose à sa clientèle un système de programme de fidélité omnicanal. Ce programme permet de faire vivre une expérience unique à sa clientèle en récoltant des points lorsqu'ils jouent, que ce soit en ligne ou dans les établissements physiques. Et ces points peuvent être échangés contre des cadeaux comme des voyages, du matériel high-tech... Le Circus Casino Resort Namur, qui est une marque de Gaming1, présente un programme récompensant la fidélité des joueurs au sein de leur casino. (Gaming1, s. d ; Circus Casino Resort, s. d.).

Voici leur stratégie mise en place afin de fidéliser leur clientèle : « *Échangez ensuite vos COINS contre du CASH ou l'un de nos nombreux cadeaux :*

packages Resort, bons La Carte du Roi, bons wellness, e-vouchers, matériel high tech,...

À vous de choisir dans le large catalogue de la Borne Club. Plus vous avez de COINS, plus les cadeaux disponibles sont fabuleux !

Ou choisissez simplement de convertir vos COINS en CASH.

1.000 COINS = 10 € » (Circus Resort Club. (S. d.). Circus Casino Resort Namur. Consulté le 29 mars 2025, à l'adresse <https://www.circuscasinoresort.com/circus-resort-club/>).

En parallèle de cette approche marketing pour fidéliser sa clientèle, Gaming1 confirme son engagement en faveur d'un jeu responsable. C'est dans le but de respecter les attentes des parties prenantes que cet opérateur de jeu veut lutter contre la présence de sites illégaux ainsi que l'addiction et offrir à sa clientèle une expérience de jeu unique, divertissante et mieux encadrée. En plus de ces initiatives mises en place, Gaming1 a noué un partenariat avec la Clinique du Jeu du Centre Hospitalier Universitaire Brugmann pour anticiper les troubles du jeu et sensibiliser ses collaborateurs au concept de jeu responsable. C'est pour cela qu'elle a développé un programme d'e-learning afin de former les collaborateurs sur ce concept.

Emmanuel Mewissen, le CEO de Gaming1, a expliqué l'importance de la création du module de cet e-learning interactif pour les collaborateurs : « *Le secteur légal n'a de sens que s'il protège effectivement les joueurs. Il est de notre responsabilité, en tant qu'acteurs légaux du monde du jeu de hasard, de nous aussi combattre l'addiction. Nous voulons aujourd'hui pouvoir vous ouvrir les yeux et vous expliquer les dangers liés à une pratique excessive du jeu. Je souhaite que 100 % des acteurs de notre entreprise soient conscients de cette problématique et collaborent à créer un secteur légal fort. Vous, acteurs terrestres, qui êtes nos ambassadeurs et le contact physique avec nos joueurs. Vous, acteurs digitaux, qui traitez aujourd'hui la masse. C'est notre rôle à tous d'aider les gens qui ont un problème à s'en sortir. Nous devons pouvoir repérer les comportements de jeu problématiques pour collaborer à envoyer le message correct, voire interdire de nous-mêmes les joueurs qui ont un vrai problème avec le jeu » (Gaming1. (2021). Une formation au jeu responsable pour sensibiliser nos collaborateurs. Consulté le 29 mars 2025, à l'adresse*

https://www.gaming1.com/fr/news/72_une-formation-au-jeu-responsable-pour-sensibiliser-nos-collaborateurs).

2. Effet pervers des actions de prévention : incitation indirecte à jouer davantage sous prétexte de "jeu contrôlé"

a) Critiques de l'OMS

L'OMS émet quelques réserves quant à la notion de « jeu responsable » des opérateurs de jeux de hasard. Dans son rapport du 02 décembre 2024, cette organisation a expliqué

qu'environ 0,14 % de la population mondiale chercherait une aide de manière officielle ou informelle afin de lutter contre les troubles du jeu. Le concept du « jeu responsable », qui a été adopté par les entreprises du secteur du jeu de hasard afin de mieux protéger sa clientèle, a également un effet négatif sur les personnes qui ont demandé de l'aide par peur d'être stigmatisées par autrui et d'avoir honte d'être accompagnées pour cesser leurs addictions. Les réglementations dans le secteur des jeux d'argent sont avant tout un moyen d'autorégulation de ce secteur, mais connaissent également des échecs. Par exemple, les machines de jeu électroniques sont parfois fabriquées pour que la clientèle reste à jouer pendant une longue période, ou encore les messages de prévention sur la santé des joueurs (tels que l'addiction) dans les établissements de jeux ne sont pas bien visibles (WHO, 2024).

b) Action mise en place chez un opérateur belge du jeu de hasard

Nous allons encore prendre en exemple la société Gaming1 afin de visualiser ce que cet opérateur a conçu pour renforcer la protection de sa clientèle face à la dépendance au jeu. Gaming1 a conçu un outil de détection qui se nomme AIDICT (Artificial Intelligence for Detection & Information to Consumer with Trouble). Cet outil permet d'identifier les premiers symptômes de la dépendance au jeu grâce à des indicateurs de risque comme l'allongement des sessions de jeu ou l'augmentation des montants engagés de la part des joueurs. Ce système utilise l'intelligence artificielle et des technologies en science des données pour détecter et surveiller les joueurs à risque (Gaming1, s. d.).

3. Analyse critique des actions mises en place par les entreprises de paris sportifs (limitation des mises, auto-exclusion, messages de prévention).

a) Statistiques sur les auto-exclusions

La Commission des Jeux de Hasard a publié sur son site des statistiques liées à l'auto-exclusion des joueurs de jeux de hasard en date du 1^{er} mars 2025. Cette statistique démontre qu'il y a plus de 186 000 personnes inscrites sur EPIS (système d'information sur les personnes exclues) en Belgique. En quelques chiffres, sur les 186 311 personnes inscrites sur EPIS, 32 % des auto-exclusions proviennent de décisions volontaires des joueurs (59 772 personnes) ; 31,5 % sont dus à la profession des personnes comme des policiers, magistrats, huissiers et notaires (58 620 personnes) ; 3,5 % proviennent de décisions judiciaires comme des décisions de justice ou encore de malades mentaux (6 448 personnes) ; et enfin 33 % concernent des règlements collectifs de dettes (CJH, s. d.).

b) Message de prévention

La Commission des Jeux de Hasard mène plusieurs campagnes de prévention afin d'avertir des dangers liés à l'addiction au jeu notamment. Comme expliqué précédemment, cette institution crée des campagnes de sensibilisation pendant les grandes compétitions sportives et a pour but de protéger les joueurs (CJH, s. d.).

« *Always Play Legally* », un projet de la CJH. Cette initiative de la CJH, en collaboration avec les opérateurs de jeux en ligne agréés, vise à lutter contre le jeu illégal. Le but étant d'éclairer le joueur sur la distinction entre les jeux en ligne autorisés et interdits, ainsi que sur

les risques particuliers liés à ces derniers. Seuls les opérateurs légaux détenteurs d'une licence de la CJH peuvent utiliser le logo « *Always Play Legally* » (CJH, s. d.).

c) *Limites du jeu*

BAGO a publié sur son site des limites du jeu sur les machines de jeu physique ainsi que sur les jeux en ligne. Ces limites concernent principalement le temps de jeu, le gain maximum que peut remporter le joueur et le taux de redistribution théorique minimal. En plus de ces limites établies, plusieurs mesures ont été adoptées afin d'avoir une meilleure protection des joueurs (BAGO, s. d.).

Les mesures prises sont les suivantes :

- « *Les jeux de hasard en ligne (et hors ligne) ne sont autorisés qu'à partir de 21 ans.*
- *Chaque joueur dispose d'une limite de mise hebdomadaire, qui est de 200 euros par semaine. Cette limite ne peut être augmentée qu'après approbation de la Commission des jeux de hasard et de la Banque nationale de Belgique.*
- *EPIS qui s'applique à l'ensemble de l'offre de jeux en ligne.*
- *Pas de publicité qui ne soit pas conforme à la législation la plus récente.*
- *Aucun paiement par carte de crédit ne sera autorisé sur les plates-formes en ligne afin d'éviter une utilisation excessive de l'argent.*
- *Interdiction de cumul : les joueurs doivent créer un nouveau compte pour chaque nouveau jeu »* (BAGO (s. d.). *Restrictions générales*. Consulté 29 mars 2025, à l'adresse <https://bago.be/fr/jeu-responsable/protection-de-tous-les-joueurs/>).

III. Le paradoxe d'une stratégie RSE dans une industrie favorisant l'addiction

Dans cette dernière partie de l'ancrage théorique, nous allons aborder la contradiction dans les stratégies RSE des industries qui favorisent l'addiction comme le jeu de hasard. Étant souvent critiquées sur leurs valeurs éthiques, les entreprises de ce secteur tentent de soigner leur image en mettant en place diverses actions et campagnes afin de satisfaire les parties prenantes et surtout de gagner une certaine légitimité. Cependant, ces entreprises incitent indirectement les joueurs, via une stratégie de marketing favorisant une fidélisation de leur clientèle, à jouer davantage dans le but de gagner des prix. Ce paradoxe peut être perçu comme du greenwashing social et peut nous amener à nous questionner sur la sincérité des démarches éthiques et durables de ces entreprises.

À travers ce chapitre, nous allons nous interroger sur la légitimité de la stratégie RSE des entreprises issues du secteur des jeux de hasard. Ensuite, nous allons analyser sur la base de quels critères ces entreprises peuvent être sincères dans leurs démarches à travers des indicateurs de performance extra-financière notamment. Enfin, cette dernière partie de l'ancrage théorique se terminera par une réflexion critique sur l'avenir de la RSE dans ce secteur. On tentera d'apporter des recommandations et des pistes à améliorer afin que cette stratégie soit plus que crédible aux yeux des parties prenantes.

A. Une stratégie RSE légitime ou opportuniste ?

1. Analyse des motivations des entreprises de jeux d'argent à mettre en place une politique RSE.

a) Le contexte

Dans l'industrie du jeu d'argent, certaines entreprises ont comme motivation de répondre aux attentes sociétales des parties prenantes en mettant en place une stratégie RSE. Néanmoins, d'autres entreprises voient en la stratégie RSE une opportunité de gagner une certaine réputation aux yeux de la communauté et d'obtenir une forme de légitimité aux yeux des régulateurs (M'Bouna, 2018).

Les préoccupations sociales, écologiques et sociétale des entreprises ne sont pas autant prioritaires dans la stratégie RSE de certaines entreprises (Sulzer, 2022).

À travers ce dernier chapitre, nous allons analyser la légitimité de mettre en place une stratégie RSE dans ce secteur et vérifier la légitimité des opérateurs de jeux de hasard.

b) Les motivations du groupe Ardent à mettre en place une politique RSE

Ardent Group est un des membres de BAGO. Le groupe liégeois possède deux sociétés au sein de son entité, à savoir Gaming1 et Ardent Invest. Ardent Invest est un family office qui exerce dans trois secteurs d'activité majeurs, en Belgique et à l'échelle mondiale : l'immobilier, l'énergie et l'hospitalité. Ils investissent et ils s'impliquent aux côtés d'entrepreneurs de valeur pour favoriser l'expansion de leurs entreprises (Ardent Invest, s. d.).

Le groupe liégeois se targue d'être un acteur du développement socio-économique de la région wallonne. Grâce à Ardent Invest, Ardent Group appuie l'entrepreneuriat et guide les entreprises afin qu'elles puissent bénéficier de son expertise et de son expérience en tant qu'entrepreneurs. Gaming1 fait également partie des projets du groupe visant à établir un véritable centre de compétences technologiques en Belgique. (Ardent Group, s. d.).

Depuis 2016, Ardent Group organise un concours qui se nomme « *Les Prix Ardent* ». Ce concours a été créé dans le but de soutenir et de valoriser des initiatives qui répondent aux enjeux sociétaux tels que le handicap, l'enfance ou encore l'intégration. Annuellement, un jury sélectionne 5 associations de la zone liégeoise qui se voient attribuer une aide financière d'un montant de 10 000€ pour mettre en œuvre le projet qui leur est cher (Ardent Group, s. d.).

La démarche d'Ardent Group peut être perçue comme une potentielle réponse aux parties prenantes et pourrait renforcer leur image tant au niveau éthique que public.

2. Est-ce une réponse à la pression des parties prenantes ou un levier concurrentiel ?

a) Les parties prenantes

Comme nous l'avons déjà vu dans un précédent chapitre, la théorie des parties prenantes rejoint le concept de développement durable en trois axes d'ordre social, économique et environnemental. Ces axes transforment l'entreprise en un espace de méditation des intérêts

souvent divergents entre les aspirations humaines et les exigences de la nature (Dontenwill, E., 2005).

Cette théorie est si peu utilisée dans une perspective dynamique, notamment pour analyser les logiques d'innovation et d'apprentissage développées par les initiatives RSE. En effet, la mise en œuvre d'une approche RSE, si elle ne se limite pas à du « greenwashing », nécessite de l'entreprise une réflexion sur ses parties prenantes. Elle questionne sur l'adoption de cette approche par les acteurs concernés, en fonction de la stratégie propre à chacun, de ses objectifs ou de ses capacités (Clergeau-Allain Des Beauvais, C. & Paulus, K., 2014).

Dès lors, nous pouvons constater que les parties prenantes peuvent influencer les stratégies RSE des opérateurs de jeu de hasard. Néanmoins, d'autres sociétés de ce secteur peuvent utiliser la RSE pour essayer de se démarquer de leurs concurrents et ainsi obtenir une image publique et positive auprès des parties prenantes. Cette approche pour se démarquer de la concurrence qui se nomme levier concurrentiel. Nous allons observer comment Ardent Group utilise ce concept pour se démarquer des autres opérateurs de jeu de hasard.

3. Étude de cas d'une entreprise ayant tenté une telle stratégie et leur résultat.

À travers son site web, nous pouvons constater quelques stratégies mises en place par Ardent Group pour se différencier sur le marché et se positionner comme un pionnier du secteur des jeux de hasard.

Cet opérateur de jeu de hasard a établi les stratégies suivantes :

a) Élargissement des activités

Pour relever les défis tant au niveau éthique que durable, Ardent Group a créé deux groupes au sein de son entité :

- Gaming1
Ce groupe est dédié à la partie divertissement (jeu de hasard et d'argent) tant au niveau terrestre qu'en ligne.
- Ardent Invest
C'est la partie qui s'occupe principalement des investissements. Elle conseille et accompagne des entreprises dans leurs projets ambitieux afin qu'elles se développent (Ardent Group, s. d.).

b) Engagement : Prix Ardent

C'est un projet local qui veut répondre aux problématiques sociétales comme le handicap. Comme expliqué précédemment, le prix Ardent est avant tout un projet local, qui est encadré par des experts et octroie à 5 projets ambitieux une aide financière de 10 000€ (Ardent Group, s. d.).

c) Technologie

Ardent Group a mis en place AIDICT, une technologie permettant de détecter les potentielles personnes à risques liés à des comportements douteux. En plus de cela, cet opérateur de jeu mène des recherches avec des universités belges afin de sécuriser les joueurs (Ardent Group, s. d.).

d) Développement à l'échelle internationale

L'entreprise renforce sa position dans le secteur du jeu de hasard et se distingue de ses concurrents en étendant sa présence et en ayant un portefeuille d'investissement dans plusieurs pays, via sa société Ardent Invest, notamment aux États-Unis, en Suisse et aux Pays-Bas (Ardent Group, s. d.).

e) Résultats

Avec ces stratégies mises en place par Ardent Group, l'entreprise a pu connaître des résultats positifs depuis plusieurs années et a même été récompensée pour avoir contribué à des démarches éthiques et durables. Via sa société Gaming1, Ardent Group a connu sa première certification comme « Top Employer » en 2022 ou encore en 2023 où Gaming1 a franchi le palier de 500 000€ de dons pour les projets du prix Ardent, et cela depuis sa création en 2016 (Ardent Group, s. d ; Gaming 1, s. d.).

B. Quels critères pour évaluer la sincérité d'une démarche RSE ?

1. Importance des indicateurs de performance extra-financière (GRI, ESG).

Les indicateurs de performance extra-financière permettent d'analyser une société au-delà des critères financiers. Ces critères peuvent être de l'ordre environnemental, par exemple. Pour mettre en place une stratégie RSE et se démarquer de la concurrence, les sociétés doivent être évaluées sur la base de critères extra-financiers que l'on appelle des critères environnementaux, sociétaux et de gouvernance.

Ces critères sont évalués par des agences de notation et, plus une entreprise excelle sur un ou plusieurs critères, meilleure est sa note. En résumé, ce sont des dispositifs qui sont appropriés et pertinents pour juger l'approche RSE d'une société en étudiant l'intégration du développement durable dans ses activités et mesurant son engagement envers la société (AMF, 2021 ; Big media, s. d.).

a) Critères ESG

➤ **Critère environnemental**

Ce critère met en lumière l'impact de la société sur l'environnement. Ce qui sera observé par les agences de notation, notamment, sera par exemple la réduction des émissions de gaz à effet de serre, le recyclage des déchets... (AMF, 2021 ; Big media, s. d.).

➤ **Critère sociétal**

Le critère social sera évalué sur l'impact direct ou indirect d'une société sur les parties prenantes. Cela peut impliquer, par exemple, l'intégration de personnes en situation de handicap, la prévention des accidents de travail, le respect du dialogue social au sein de l'entreprise ou encore le respect du droit des employés (en vertu du respect des normes internationales de travail) (AMF, 2021 ; Big media, s. d.).

➤ **Critère gouvernance**

La gouvernance représente la méthode de gestion de la société pour atteindre ses objectifs et prendre des décisions en tenant compte de ses parties prenantes.

Les indicateurs qui permettent d'évaluer ce critère sont nombreux, comme la transparence sur la rémunération des dirigeants, l'indépendance du conseil d'administration ou encore les mesures pour lutter contre la corruption (AMF, 2021 ; Big media, s. d.).

Dans une optique de finance durable, les sociétés sont évaluées sur la base de leur performance de finance durable par des agences de notation telles que EURONEXT, MSCI ESG ou encore MOODY'S. Chaque critère se voit attribuer un poids différent par les agences. Elles évaluent également l'organisation en la comparant à d'autres sociétés du même secteur avant d'attribuer la note finale (Big Media, s. d.).

b) GRI

La Global Reporting Initiative est une institution indépendante et non lucrative qui gère un processus multipartite à l'échelle mondiale pour créer et perfectionner des rapports fiables et pertinents sur le développement durable. Les normes GRI se sont instaurées comme les plus répandues dans le domaine du reporting en matière de durabilité. Des milliers d'organisations, à travers le monde, adoptent les standards GRI, considérés comme fondamentaux pour une communication transparente, leur permettant de gérer les risques et les opportunités tout en soutenant la prise de décision stratégique (Global reporting, s. d.).

De manière régulière, les normes GRI sont mises à jour pour refléter les meilleures pratiques mondiales en matière de rapports sur le développement durable. Elles soutiennent de nombreuses organisations à travers le monde à répondre aux sollicitations d'informations croissantes de la part des parties prenantes et des régulateurs (Global Reporting, s. d.).

Les normes GRI s'appuient sur 6 domaines, à savoir :

- L'économie
- L'environnement
- Les Droits de l'Homme
- Les relations sociales et les conditions de travail
- La responsabilité en termes de produits (l'organisation est responsable si ses produits vendus nuisent à la santé et à la sécurité de leurs clients).
- La société (youmatter, 2016).

En résumé des explications concernant les critères ESG et les normes GRI, nous pouvons analyser que ces deux concepts sont assez complémentaires dans la mise en place d'une stratégie RSE. En effet, les critères ESG définissent « quoi » est évaluer une organisation et les normes GRI définissent « comment » rendre compte des performances de l'organisation.

2. Engagement réel ou effets d'annonce ?

Actuellement, le seul membre de BAGO qui a publié un rapport précis en matière de durabilité en mentionnant des indicateurs de performance extra-financière est la société Gaming1 faisant partie de Ardent Group (Gaming1, 2023).

Tous les autres opérateurs de jeu de hasard en Belgique n'ont pas communiqué publiquement des données chiffrées et spécifiques reflétant des critères de performances extra-financières. Ce manque de renseignement dans les rapports RSE des autres opérateurs de jeu de hasard peut être contraignant pour leur image et pose question sur leur transparence. Cette absence de données extra-financières peut-être perçue comme du greenwashing.

a) *Greenwashing*

Comme expliqué dans un précédent chapitre, le greenwashing est une méthode marketing d'une organisation pour se donner une fausse image publique de sa responsabilité sociétale.

Il y a de nombreuses manières de faire du greenwashing de manière délibérée ou inversement. « *Voici sept façons de faire du greenwashing* :

- *Les déclarations fausses ou abusives,*
- *Le manque de clarté dans les chiffres communiqués,*
- *L'utilisation abusive de termes écologiques,*
- *La mise en avant d'aspects écologiques minoritaires sur l'impact réel d'un produit ou d'une mesure interne,*
- *L'implication dans des associations ou des projets caritatifs pour faire croire que l'on engage son entreprise et ses collaborateurs,*
- *Le recours à la couleur verte et aux symboles de la nature dans sa communication interne et externe,*
- *Les labels qui ne relèvent pas d'un organisme externe et neutre ainsi que les auto-évaluations réalisées au sein même des entreprises qui veulent prouver leurs engagements » (Kisaco. (S. d.). *Greenwashing et RSE : Attention à ne pas franchir la ligne verte.* <https://kisaco.io/greenwashing-rse/>)*

b) *Stratégie ESG de Gaming1*

Selon leur rapport ESG (2023) et leur site web (s. d.), Gaming1 se démarque de ses concurrents en rendant toutes données de manière transparente. Grâce à des actions concrètes en termes de jeu responsable, de gouvernance et d'initiatives sociales, la société se distingue comme un exemple de durabilité dans le secteur du jeu de hasard. Afin de satisfaire ses parties prenantes, Gaming1 a mis en place une stratégie éthique et durable dans toute son organisation :

- **Jeu responsable**
 - ❖ Présence du logo « Always Play Legally » sur leur site pour sensibiliser sa clientèle aux jeux légaux et illégaux.
 - ❖ Partenariat via un soutien financier avec le CHU de Brugmann pour accompagner les joueurs souffrant d'addiction au jeu.
 - ❖ Signature du “Duty of Care Convention” avec les autres membres de Bago concernant la prévention et le traitement problématique des joueurs liés à des troubles du jeu.
 - ❖ L'innovation technologique telle que AIDICT, le logiciel de détection des comportements de jeux problématiques.
- **Le personnel**
 - ❖ L'engagement envers leurs collaborateurs de veiller au bien-être au travail.

- ❖ L'intégration de leurs collaborateurs dans la démarche éthique et durable de la société en leur proposant des formations afin qu'ils développent de nouvelles compétences.

➤ **La communauté**

- ❖ Prix Ardent
- ❖ Digital for Youth : une ASBL qui se consacre à réduire le fossé numérique en Belgique pour les enfants et les jeunes âgés de 6 à 25 ans. Cette organisation à but non lucratif travaille avec Gaming1 afin de rassembler et de rénover des ordinateurs portables d'occasion. Leur but étant que chaque jeune ait accès à un ordinateur portable, leur offrant la possibilité de s'épanouir dans l'univers numérique.
- ❖ Tournoi caritatif de poker au profit des Restos du Cœur.
- ❖ Implication des collaborateurs dans les démarches RSE telles que l'opportunité de faire du volontariat pour les Restos du Cœur.

➤ **Gouvernance**

- ❖ **Politiques Compliance**
 - ✓ Code of Conduct : C'est un code de conduite que doivent respecter les collaborateurs de Gaming1.
 - ✓ Politique anti-corruption : Ceci explique la manière dont Gaming1 lutte contre l'illégalité dans le secteur du jeu de hasard.
 - ✓ Politique Whistleblowing : Elle permet aux collaborateurs de Gaming1 d'identifier et d'alerter tout comportement non éthique dans la société.
- ❖ Travailler avec des pays qui ont une réglementation stricte dans le secteur du jeu de hasard et qui ont une politique de « jeu responsable » afin d'assurer la protection des joueurs.

➤ **Environnement**

- ❖ **Mobilité**
 - ✓ Les collaborateurs ont l'opportunité de télétravailler jusqu'à 50 % de leur temps de travail.
 - ✓ Limitation des voyages d'affaires et utilisation de l'application Microsoft Teams pour des réunions à distance pour limiter l'impact environnemental.
 - ✓ Mise à disposition de vélos partagés afin de sensibiliser les collaborateurs à adopter un comportement durable et éthique
- ❖ **Projet Sustainable Procurement**
Gaming1 a mis en place ce projet en adéquation avec son Code of Conduct. Ce projet a pour but de travailler avec des fournisseurs qui respectent ce code qui met en avant les valeurs éthiques et environnementales de la société. Les fournisseurs qui ne respectent pas les normes du code de conduite de Gaming1 risquent la résiliation de leur contrat.

❖ Adhésion à la SBTi

La SBTi (Initiative Science-Based Targets) soutient les entreprises dans l'élaboration des objectifs de réduction des émissions de carbone basés sur des données scientifiques. C'est pour cela que Gaming1 a pris part à cette démarche en fixant, dans un premier temps, un objectif à court terme visant à minimiser son empreinte carbone. À la suite de sa dernière évaluation, la société élaborera une stratégie pour décarboner ses activités en conformité avec directives de la SBTi.

Grâce à cette stratégie ESG, Gaming1 a pu récolter les fruits de son travail en ayant été récompensé pour de nombreuses certifications, à savoir :

➤ La certification Top Employer

Cette certification est attribuée à une entreprise sur ses pratiques RH. Gaming1 s'engage à se soucier du bien-être de ses collaborateurs, notamment en améliorant les conditions de travail. Gaming1 a reçu cette certification pour la quatrième année de suite et est le seul opérateur de jeu de hasard à l'avoir reçue (Gaming1, s. d. ; Gaming1, 2023).

➤ La certification EcoVadis

Cette certification juge les entreprises en fonction de leur impact écologique, social et éthique, en se basant sur les normes de la RSE. En 2024, Gaming1 a décroché pour la troisième fois consécutive la médaille d'argent. Cette distinction situe l'entreprise dans le top 15 % des sociétés les mieux notées à l'échelle internationale par EcoVadis (Gaming1, s. d. ; Gaming1, 2023).

➤ La certification ISO 27001 :2013

Elle permet à la société de se protéger contre tous types de vol de données informatiques et ainsi d'éviter des potentielles cyberattaques (Gaming1, s. d. ; Gaming1, 2023).

Nous pouvons constater que les discours affichés de Gaming1 sur leur site correspondent à leurs actions réellement mesurables. Gaming1 ne se contente pas d'établir une communication soignée afin de plaire aux parties prenantes, ils agissent dans l'intérêt de la communauté, de l'environnement et se plient à des évaluations afin d'être en phase avec leurs valeurs éthiques et durables. Elle intègre ses collaborateurs dans leur stratégie ESG et les fait participer dans le but de les sensibiliser. À ce jour, c'est le seul opérateur belge de jeu de hasard qui publie des données extra-financières et cette stratégie est payante, car cette entreprise a été récompensée pour son travail et elle se démarque de ses concurrents. Cette démarche peut être comme une réponse aux parties prenantes.

Les autres membres de BAGO n'ont pas publié d'indicateurs de performance extra-financiers en vertu des normes GRI. Les parties prenantes pourraient considérer ce silence délibéré ou non comme un manque de transparence et d'engagement de leur part.

3. Réactions des régulateurs et des institutions face à ces initiatives.

Les régulateurs et le gouvernement fédéral manifestent un grand intérêt concernant la publication de rapports extra-financiers des entreprises afin qu'elles adoptent des pratiques durables. Et cela concerne également le secteur du jeu de hasard.

a) CSRD

La directive européenne sur le reporting de la durabilité des entreprises, Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), a été adoptée le 10 novembre 2022. Elle impose de nouveaux standards pour le reporting extra-financier, imposant des critères ESG plus stricts aux multinationales européennes. Son objectif est d'améliorer la transparence, de favoriser une économie plus durable et la comparabilité des données relatives à la durabilité des entreprises (ISE, 2024).

Selon les normes de l'UE, les grandes entreprises et les sociétés cotées doivent produire régulièrement des rapports concernant les risques sociaux et environnementaux auxquels elles font face, ainsi que l'influence de leurs activités sur la population et l'environnement. Dans le contexte du Pacte vert européen, cela permet aux investisseurs, aux organisations de la société civile, aux consommateurs et à d'autres acteurs intéressés d'évaluer la performance des entreprises en termes de durabilité (European Commission, s. d.).

Les entreprises impactées par la CSRD sont tenues de diffuser leurs rapports en accord avec les normes européennes d'information sur le développement (ESRS). Ces standards sont conçus par l'EFRAG (European Financial Reporting Advisory Group), une entité indépendante rassemblant diverses parties prenantes.

Le 26 février 2025, la Commission européenne a approuvé un paquet de mesures destinées à alléger les normes de l'UE et à accroître la compétitivité. Le paquet suggère notamment de mettre en œuvre la CSRD exclusivement pour les grandes entreprises (celles comptant plus de 1 000 employés), en focalisant les obligations de rapport sur la durabilité sur les entreprises qui ont le potentiel d'exercer l'impact le plus significatif sur les individus et l'environnement (European Commission, s. d.).

b) Gouvernement fédéral

Dans le cadre de l'accord de coalition fédérale 2025-2029, le gouvernement fédéral plaide pour que les entreprises belges puissent respecter les critères ESG.

D'ici 2030, les entreprises belges devront respecter les critères extra-financiers et cela coutera plus de 38 milliards d'euros aux entreprises belges de faire la transition ESG (L'Echo, 2024).

Le bureau d'information sur les entreprises, GraydonCreditSafe, a calculé et fait des prévisions sur la transaction ESG des entreprises belges. Les résultats sont assez étonnants, car « *La facture totale d'ici 2030 s'élèvera à 38,333 milliards d'euros, selon GraydonCreditSafe : 26,39 milliards pour les grandes entreprises et 11,9 milliards pour les PME (moins de 50 emplois).*

Pour parvenir à ce chiffre, le bureau s'est limité aux quelque 450 000 entreprises belges qui publient des comptes annuels (pas les indépendants). Il a repris l'hypothèse formulée par plusieurs études internationales, dont une du cabinet McKinsey, selon laquelle la transition

coûtera environ 3 % du chiffre d'affaires annuel des entreprises. Puis, il a appliqué à cela un autre modèle qu'il a développé pour classer les sociétés selon leur degré actuel de préparation aux critères ESG. Ce modèle basé sur la compilation de 182 éléments de données différents par entreprise aboutit à un score de 0 à 10, les sociétés approchant le niveau 10 étant les mieux préparées.

En résumé, 8,9 % des 450 000 entreprises montrent déjà une maturité avancée en ESG, 66,1 % ont effectué une partie du parcours et 25,9 % d'entre elles ne sont encore nulle part. Ces différents niveaux ont été intégrés dans le calcul aboutissant aux 38,3 milliards » (Lauwers, M. (2024). La transition ESG coûterait 38 milliards d'euros aux entreprises belges. L'Echo. Consulté le 05 avril 2025, à l'adresse <https://www.lecho.be/entreprises/general/la-transition-esg-couterait-38-milliards-d-euros-aux-entreprises-belges/10574526.html#:~:text=La%20transition%20ESG%20s'av%C3%A9rera,selon%20l%C3%A9tude%20de%20GraydonCreditSafe>).

Les régulateurs et le gouvernement s'accordent pour que les entreprises belges puissent respecter les critères ESG dans un avenir proche et devront publier leurs performances extra-financières afin d'être en règle avec la CSRD.

Synthèse

Cette mémoire s'appuie sur trois grands principes fondamentaux liés à l'implémentation d'une stratégie RSE dans un secteur fortement décrié qui est le jeu de hasard.

Le premier principe se rapporte à la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). Nous avons parcouru et analysé ce concept et constaté qu'il est né avec une volonté de philanthropie. Les théories des parties prenantes de Freeman et la théorie de légitimité de Suchman sont des concepts théoriques majeurs dans le cadre de la RSE. La théorie des parties prenantes permet de comprendre la relation entre l'organisation et les acteurs qui l'influencent. La théorie de la légitimité est également importante car toute organisation issue du secteur du jeu de hasard est à la recherche d'une quête de légitimité. C'est dans cette démarche que l'on pourra évaluer la sincérité des actions de l'organisation. Nous avons également analysé le concept du greenwashing, qui est le terme signifiant une incohérence entre les actions mises en place par l'organisation dans sa démarche durable et les discours affichés sur les documents.

Ce concept de la RSE est évalué sous plusieurs aspects multidimensionnels, à savoir :

- La dimension économique
- La dimension sociale
- La dimension environnementale

Pour étudier et évaluer la RSE, nous devons prendre en considération des modèles de référence tels que la pyramide de Carroll (1991), la norme ISO 26000 et le modèle du Triple Bottom Line.

Afin d'évaluer la sincérité et la crédibilité de l'intégration de la RSE dans une organisation, ces mécanismes doivent être mobilisés.

Concept théorique	Concepts-clés	Lien avec la problématique du mémoire
La pyramide de Carroll (1991)	Hiérarchisation des responsabilités de l'organisation au niveau philanthropique, éthique, légale et économique	Permet d'évaluer la crédibilité et la sincérité de l'engagement de l'organisation dans un secteur fortement décrié
La norme ISO 26000	Directives de la RSE appliquées par l'organisation	Permet d'évaluer si les actions de l'organisation respectent les normes internationales
Triple Bottom Line	Dimension social, économique et environnementale	Trouver un équilibre entre rentabilité, responsabilité sociale et développement durable.
La théorie des parties prenantes	Relation avec les parties internes et externes	Analyser la perception des employés, joueurs et régulateurs sur les actions mises en place par l'organisation
La théorie de la légitimité (1995)	Recherche d'une légitimité pragmatique, morale et cognitive	Analyser la volonté d'une organisation d'être

Tableau 1 : Synthèse des concepts théoriques sur la RSE – Conception personnelle

Ensuite, le deuxième principe que l'on a parcouru dans cette partie du mémoire est consacré aux jeux de hasard, à l'addiction et aux risques psychosociaux. Cette section de ce travail a pour but d'analyser les dimensions psychologiques et comportementales des joueurs de jeux de hasard. Plusieurs concepts ont été mobilisés pour analyser les comportements à risque des joueurs, comme les critères du DSM-5 (APA, 2013) ou encore les études sur les biais cognitifs (Tversky & Kahneman, 1974). Ces travaux permettent de comprendre l'addiction aux jeux des personnes vulnérables et les limites de la responsabilité de l'individu. L'analyse des troubles de comportements des joueurs permet d'évaluer l'efficacité des campagnes de prévention faites pour les joueurs et d'interroger la responsabilité des organisations du secteur du jeu de hasard.

Concept théorique	Concepts-clés	Lien avec la problématique du mémoire
Théorie comportementale de l'addiction	Trouble du jeu (DSM-5) et comportements compulsifs	Cela permet de comprendre les raisons de l'addiction des joueurs et juger l'efficacité de la prévention faite aux joueurs
Santé mentale	Stress, isolement et addictions	Cela permet d'analyser l'impact des jeux de hasard sur les joueurs
Conflit entre rentabilité et prévention	Paradoxe entre la rentabilité et la protection des joueurs	Ce conflit montre le dilemme entre générer du profit à partir de comportements à risques des joueurs

Tableau 2 : Synthèse des concepts théoriques sur la RSE – Conception personnelle

Le troisième et dernier principe repose sur le paradoxe fondamental dans le secteur du jeu de hasard : peut-on réellement concilier rentabilité et éthique dans l'industrie du jeu ?

Les entreprises ont besoin de répondre aux attentes sociétales et, pour cela, elles doivent intégrer la RSE dans leurs stratégies. Cette quête de légitimité dans le secteur du jeu de hasard doit être une démarche sincère et crédible. Et, pour répondre aux directives des régulateurs, ces entreprises doivent exposer leurs données de manière transparente. Cependant, le risque de greenwashing est présent dans le sens où les initiatives annoncées de l'organisation sont déconnectées de la réalité et que cette stratégie RSE est utile seulement en tant que levier marketing. Ce dernier propose également d'analyser les critères d'évaluation d'une organisation issue du secteur du jeu de hasard par le biais d'indicateurs mesurables tels que les critères ESG ou les normes ISO 26000. Ces outils servent à comprendre comment les organisations de ce secteur arrivent à concilier leurs rentabilités économiques et à répondre aux attentes sociétales.

Concept théorique	Concepts-clés	Lien avec la problématique du mémoire
Stratégie RSE légitime ou opportuniste	Motivations de la stratégie RSE et levier concurrentiel	Cela permet de comprendre à quel point une stratégie RSE peut être jugée sincère ou utilisée comme un moyen de légitimité auprès des parties prenantes
Quels critères pour évaluer la sincérité d'une démarche RSE	Indicateurs de performance extra-financières et crédibilité d'une stratégie RSE	Cela permet d'évaluer la stratégie RSE de l'organisation de manière transparente et aux respects des directives des régulateurs

Tableau 3 : Synthèse des concepts théoriques sur la RSE – Conception personnelle

Pour finir, ces trois concepts mobilisés servent à appréhender de manière critique la façon dont une entreprise de ce secteur, telle que Golden Palace ou Gaming1, concilie rentabilité et responsabilité sociétale dans un secteur fortement décrié.

Grâce à l'analyse de ces concepts théoriques, nous pourrions construire le modèle d'analyse qui servira à observer, analyser et commenter les pratiques RSE d'une entreprise du secteur du jeu de hasard.

Partie 2 : Méthodologie

Cette partie sera consacrée à la méthodologie que j'ai effectuée afin de récolter les données pertinentes et suffisantes pour pouvoir confronter mes recherches théoriques à l'étude de cas qui sera portée sur la société opérant dans le secteur du jeu de hasard, à savoir Golden Palace.

Afin d'aborder cette deuxième partie du mémoire, j'ai élaboré deux cartes mentales afin de structurer mon plan de travail et également d'apporter des éléments supplémentaires à cette partie.

Ces cartes mentales représentent le plan de travail prédéfini pour cette partie et l'organigramme de la société Golden Palace, qui sera mon étude de cas. Ces données peuvent être consultées dans les annexes pour avoir un aperçu global ou par le biais de ces deux liens (<https://mm.tt/app/map/3651261414?t=RlhStQO2Lt> et <https://mm.tt/app/map/3675458980?t=Gurdp9GcrA>).

Pour analyser ces données, j'utiliserai les vignettes auto-ethnographiques. Ces vignettes ont la particularité d'exprimer les propres perceptions et émotions de l'enquêteur à travers les interviews. Elles peuvent également permettre à l'enquêteur d'analyser les témoignages des intervenants et de les confronter aux cadres théoriques utilisés précédemment (Humphreys, 2005 ; Paquin, S. d.).

Pour structurer mon plan de travail pour cette partie d'analyse de données, je la subdiviserai en trois vignettes principales qui seront les suivantes :

- **La genèse du processus RSE**
Cette première vignette traitera principalement de la motivation de la mise en place du concept RSE, des obstacles liés à ce déploiement et enfin de la sincérité de la démarche.
- **Le déploiement de la RSE au-delà de l'organisation**
Cette seconde vignette traitera notamment de la crédibilité de l'organisation autour de ses engagements, de sa légitimité et de sa communication.
- **Le paradoxe des joueurs à risque**
Cette troisième et dernière vignette traitera de la problématique principale de cette démarche RSE : peut-on réellement concilier rentabilité et éthique dans l'industrie du jeu de hasard ?

Chacun de ces thèmes pourra être rattaché aux concepts théoriques que j'ai déjà mobilisés dans la partie « ancrage théorique ».

La finalité de ces récoltes de données me permettra de répondre à la problématique principale du mémoire, qui s'énonce de la manière suivante : « *Dans quelle mesure les entreprises du secteur des jeux de hasard peuvent-elles mettre en place une stratégie RSE crédible face aux enjeux éthiques, sociaux et de santé publique liés à leur domaine d'activité ?* ».

I. Le modèle d'analyse

Le modèle d'analyse représente le prolongement naturel de la question de recherche. Il présente de manière opérationnelle les approches et les repères qui seront finalement sélectionnés pour guider le travail d'observation et d'analyse (Paquet, G., Schrooten, V. et Simon, S., 2020).

A. L'objectif général

L'objectif général de cette méthodologie de récolte de données est d'évaluer la sincérité, la transparence et l'efficacité des engagements RSE dans un secteur où peut régner une contradiction entre la recherche de profit et la protection des parties prenantes, dont notamment les joueurs vulnérables.

B. Hypothèses

Concernant la problématique principale de mémoire, qui, je rappelle, est la suivante : « *Dans quelle mesure les entreprises du secteur des jeux de hasard peuvent-elles mettre en place une stratégie RSE crédible face aux enjeux éthiques, sociaux et de santé publique liés à leur domaine d'activité ?* », je pars du principe que, dans un secteur fortement décrié sur le plan éthique tel que le jeu de hasard, une stratégie de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) représente une possibilité de concilier une quête de légitimité auprès des parties prenantes, de se démarquer de la concurrence et également d'être en règle avec les normes extra-financières.

Les principales hypothèses sont les suivantes :

- **Hypothèse 1** : L'adoption de pratiques RSE par les entreprises du secteur du jeu de hasard est un levier marketing pour améliorer leur image auprès des parties prenantes.
- **Hypothèse 2** : Les entreprises de paris sportifs qui intègrent une stratégie RSE bénéficient d'un avantage concurrentiel et se démarquent sur le marché du jeu de hasard.
- **Hypothèse 3** : Une stratégie RSE efficace suggère une adoption des critères extra-financiers (ESG, GRI) dans la gestion et la communication des entreprises de ce secteur.
- **Hypothèse 4** : La crédibilité d'une approche RSE dans le secteur du jeu de hasard repose fortement sur la transparence, la clarté et la cohérence de la communication externe des sociétés.
- **Hypothèse 5** : Certaines sociétés dans le secteur du jeu de hasard adoptent des initiatives RSE principalement pour se conformer aux exigences réglementaires des régulateurs ou pour préserver leur image, sans véritable modification de leur modèle économique de l'entreprise.

Ce sera grâce aux enquêtes de terrain que je pourrai confirmer ou infirmer ces hypothèses.

C. Objectifs opérationnels

Grâce à la récolte de données via les entretiens et le recueil de données existantes, je souhaite atteindre ces différents objectifs opérationnels :

- Analyser les actions RSE mises en place dans le secteur du jeu de hasard.
- Identifier les limites et les contradictions liées à l'intégration de la RSE dans les activités de paris sportifs.
- Évaluer la perception des parties prenantes face aux initiatives RSE dans ce secteur.
- Proposer des recommandations concrètes en vue d'une stratégie RSE plus crédible, cohérente et efficace.

D. Opérationnalisation des concepts

Ce mémoire se construit autour d'un modèle d'analyse qui se compose en plusieurs dimensions clés :

Dimension	Indicateurs	Données
Recherche de légitimité (Hypothèse 1)	Partenariats, communication autour de la RSE	Rapport RSE, site web, entretiens et rapports du comité RSE de Golden Palace
Marketing et avantage compétitif (Hypothèse 2)	Mise en avant de la RSE et distinction vis-à-vis de la concurrence	Communication externe de Golden Palace
Respect des normes réglementaires (hypothèse 5)	Règles établies par la CJH et critères extra-financiers (ESG & GRI)	Rapports, règlements, et chartes de la CJH et BAGO
Prévention et protection (Hypothèse 3)	Message de prévention et de modération concernant les joueurs, outils d'auto-exclusion	Plateforme de jeu et intranet de Golden Palace
Perception des parties prenantes (Hypothèse 4)	Crédibilité et cohérence	Témoignages et discours

Tableau 4 : Tableau récapitulatif des dimensions clés liées à l'étude de cas sur Golden Palace – Conception personnelle

Dans l'étude de cas de l'opérateur de jeu de hasard Golden Palace, nous utiliserons ces dimensions en examinant des documents officiels, des supports de communication et des initiatives spécifiques mises en œuvre dans le cadre de la stratégie RSE de Golden Palace.

À l'issue de ce travail d'opérationnalisation des concepts lié à la problématique du mémoire, nous utiliserons une approche qualitative afin de récolter des données utiles.

II. Les outils de récolte de données

Pour résoudre la problématique du mémoire, une fois le cadre conceptuel établi, il sera nécessaire de créer des outils pour collecter des données pertinentes (Paquet, G., Schrooten, V. et Simon, S., 2020).

Afin de récolter des données pertinentes et fiables, je choisirai la méthodologie dite qualitative, car cette approche offre la possibilité d'examiner en profondeur des phénomènes dans leur contexte.

Dans le cadre de cette récolte de données, je choisirai trois outils de récolte de données : l'entretien, l'observation directe et enfin le recueil des données existantes.

Je récolterai des données primaires par le biais des entretiens que j'effectuerai auprès du personnel de Golden Palace, et plus précisément de son comité RSE. Les données primaires seront également recueillies par le biais d'une observation directe du terrain.

A. Méthode qualitative

Comme expliqué précédemment, afin de résoudre ma problématique, je vais opter pour une approche qualitative.

Cette approche est un moyen de collecter des données qui formeront la base principale de notre démarche. Cette méthode offre la possibilité de recueillir des réponses sur la perspective et les perceptions de l'individu ou du groupe d'individus interrogés (Bpifrance Le Lab, 2021).

Pour résoudre ma problématique, cet outil de récolte de données est plus que pertinent et intéressant.

Étant salarié chez Golden Palace depuis 5 ans, j'ai le privilège de mener mon étude de cas sur ma société et de pouvoir récolter des données internes précieuses. J'ai également obtenu l'accord de dévoiler la stratégie RSE mise en place par Golden Palace par le biais de leur brochure RSE et de leurs rapports du comité RSE. C'est dans ce contexte que les entretiens seront individuels avec chaque intervenant et seront faits soit en présentiel, à savoir au siège de Golden Palace, soit par vidéoconférence via l'application Teams.

B. Entretien

1. Entretien semi-dirigé

L'entretien pour chaque intervenant sera semi-dirigé.

Selon Paquet, G., Schrooten, V. et Simon, S. (2020), les raisons pour lesquelles j'ai choisi ce type d'entretien sont les suivantes :

- Je pourrai obtenir les types de réponses attendues en regard du cadre conceptuel que j'ai élaboré précédemment.
- Grâce à l'élaboration d'un guide d'entretien qui me sert de fil conducteur, cela permet d'assurer le maintien des objectifs de recherche.
- L'intervenant peut s'exprimer librement.
- L'intervenant pourrait également apporter d'autres éléments pertinents et précieux dans mon analyse des résultats.

2. Guide d'entretien

Le guide d'entretien sera réalisé à partir des dimensions établies au préalable, qui, je rappelle, sont les suivantes :

- La recherche de légitimité.
- Le marketing et la distinction concurrentielle.
- Le respect des normes réglementaires.
- La prévention et la protection des joueurs.
- La perception des parties prenantes.

Chaque intervenant aura de base les mêmes questions concernant les cinq thématiques que j'ai citées précédemment, de manière qu'ils répondent avec le plus de sincérité possible. (Paquet, G., Schrooten, V. et Simon, S., 2020).

Et en fonction du rôle de chaque intervenant, le questionnaire sera adapté afin de récolter des données supplémentaires qui pourraient me servir à peaufiner mon travail (voir annexe).

Même si je devrai suivre un fil conducteur durant l'entretien, je n'hésiterai pas à rebondir sur l'une ou l'autre réponse de l'interviewé pour clarifier ses propos ou pour apporter d'autres éléments qui ne se trouvent pas dans le communiqué officiel de Golden Palace.

3. Cible

Le public qui sera ciblé lors de mon analyse sera principalement des membres du personnel de Golden Palace, impliqués dans la mise en place de la stratégie RSE.

Ayant un comité RSE au sein de la société, j'interrogerai au moins trois membres de ce comité, car chaque membre joue un rôle spécifique et contribue à sa manière à la stratégie RSE de Golden Palace. De plus, j'aurai la chance d'interviewer la cheffe du projet RSE de cette société et elle pourra nous dévoiler la genèse de ce concept adopté par Golden Palace, en passant par la motivation de l'adoption du projet et jusqu'à la mise en place de cette stratégie RSE.

Pour avoir un avis d'un régulateur dans le secteur du jeu de hasard, j'interrogerai des acteurs de la Commission des Jeux de Hasard (CJH) afin qu'ils puissent nous fournir des informations essentielles, pertinentes et crédibles pour l'élaboration de mon analyse.

Dans le cadre de mon mémoire, les différents intervenants seront avertis que les propos seront recueillis à des fins académiques et qu'ils auront la possibilité de garder l'anonymat.

Pour finir, il y aura au moins cinq personnes qui seront interrogées concernant la problématique de ce mémoire. Ce choix a été fait de manière totalement instinctive, car je suis salarié chez Golden Palace depuis cinq ans et ayant été impliqué dans la démarche RSE de cette société, il est tout à fait pertinent et efficace que je puisse mobiliser des données internes plus facilement pour l'élaboration de mon mémoire.

Voyons dès à présent le profil des intervenants qui seront interrogés dans le cadre de mon approche qualitative de cette récolte de données.

4. Répondants

La première personne interviewée est Jennifer Marcipont. Elle occupe le poste de Junior Communication & Marketing Coordinator dans le département Brand & Communication au sein de Golden Palace. Elle s'occupe principalement de la communication interne et externe de la société. Son rôle sera d'intervenir de manière opérationnelle sur tous les sujets/projets liés à la communication et aux événements. Jennifer est également membre du comité RSE de Golden Palace. Lors du début de chaque réunion du comité, Jennifer a la charge de présenter les projets qui ont été effectués précédemment.

La seconde personne interviewée est Diane Magne. Elle occupe le poste de Chief Brand & Communication Officer. En tant que responsable du département Brand & Communication, elle s'assure que toute communication soit conforme à l'image que notre entreprise souhaite véhiculer. Pour cela, et à l'aide de son équipe, elle développe les stratégies de communication et crée les outils nécessaires. Elle est responsable également du développement des éléments graphiques et visuels du groupe Golden Palace. Que ce soit dans le cadre d'une création de marque, d'une promotion d'un produit ou d'un lancement de campagne publicitaire. Diane est membre et cheffe de projet du comité RSE de Golden Palace. La fonction principale de Diane au sein du comité RSE est de présenter les grands projets que la société effectuera dans le futur et, avec la CEO, elle valide ou non les recommandations du comité RSE.

La troisième personne se nomme Samuel Dodimont. Il est Business & Data Analysis Lead, au sein du département Finances & Administration. Il prend en charge le développement du département qui s'occupe de l'analyse des données du groupe. Il contrôle les mouvements financiers des salles de jeux et il suit notamment la rentabilité des machines. Également membre du comité RSE et en partenariat avec la start-up belge D-Carbonize, Samuel a la charge de mettre en lumière les activités qui impactent le plus l'empreinte carbone de la société.

La quatrième personne est Julie Vanderschueren. Elle est conseillère en prévention adjointe. Elle travaille en collaboration avec le conseiller en prévention principal afin d'assurer la mise en œuvre de la politique de bien-être au travail et de veiller à la sécurité de tous les collaborateurs de la société. Son rôle étant de participer à l'élaboration et à la programmation des mesures de prévention, à veiller à leur mise en œuvre efficace et à évaluer leur impact sur l'environnement de travail de Golden Palace. Julie fait également partie de la « SAFETY TEAM » de Golden Palace.

Cette équipe est composée des équipiers de première intervention (EPI) et des sauveteurs secouristes au travail, œuvrant ensemble pour garantir la sécurité au sein de notre entreprise.

Les équipiers de première intervention (EPI) sont les personnes qui gèrent l'évacuation en cas d'incendie au travail. Formés à la lutte contre l'incendie, ils sont vos personnes de référence en cas d'incendie et vous guideront vers le lieu de rassemblement.

Les sauveteurs secouristes au travail sont les personnes qui gèrent les situations d'urgences telles qu'un malaise, un accident ou une blessure. Formés en secourisme d'entreprise, ils disposent de trousse de secours équipées et sont prêts à dispenser les gestes de premiers secours (Vanderschueren, J., 2024). Julie fait également partie du comité RSE.

Nous avons fait le tour des personnes qui seront prochainement interviewées dans le cadre de ma récolte de données. Voici un tableau récapitulatif reprenant les données des intervenants :

Nom et Prénom	Fonction	Établissement
Marcipont Jennifer	Junior Communication & Marketing Coordinator	Golden Palace
Magne Diane	Chief Brand & Communication Officer	Golden Palace
Dodimont Samuel	Business & Data Analysis Lead	Golden Palace
Vanderschueren Julie	Conseillère en prévention adjointe	Golden Palace

Tableau 5 : Tableau récapitulatif des intervenants – Conception personnelle

C. Observation directe

C'est un autre outil de récolte de données (primaires). La méthode de l'observation directe permet de comprendre les comportements au moment précis où ils ont lieu, sans passer par un document ou un témoignage intermédiaire (Paquet, G., Schrooten, V. & Simon, S.,2020).

1. Observation participante

Afin de récolter des données primaires supplémentaires, j'opterai pour l'observation participante. Étant employé de Golden Palace, je suis embarqué par la société dans une démarche éthique et durable dans notre quotidien au bureau et dans les salles de jeux. J'ai pu assister au renouvellement de la stratégie RSE de Golden Palace et c'est avec ces données qu'une observation participante sera idéale afin d'alimenter ma récolte de données.

Actuellement, j'occupe le poste de comptable chez Golden Palace. Mes principales tâches sont de soutenir activement le département comptabilité en enregistrant les transactions financières, en établissant les documents comptables, en suivant les comptes, en participant aux opérations de saisie, de traitement et de supervision comptable, ainsi qu'à la clôture mensuelle et annuelle, tout en respectant les échéances et en maintenant une comptabilité précise et conforme aux normes.

Je travaille depuis cinq ans chez Golden Palace et j'ai choisi de m'engager chez eux pour l'ambiance familiale qui règne dans les bureaux et surtout pour le côté « humain » des collaborateurs. Il y a de nombreux événements qui sont organisés tels que des team buildings ou des afterworks pour essayer de sortir du cadre du travail et faire la connaissance avec des personnes que l'on n'a pas côtoyées souvent au quotidien.

En parallèle de mon job, en 2022, j'ai pris la décision de suivre ce master en sciences commerciales à l'ICHEC (horaire décalé) pour avoir la possibilité d'évoluer professionnellement parlant. J'ai également pris la décision d'étaler ce master en 3 ans, car combiner mon job avec les cours en semaine et les devoirs ou révisions le weekend me semble assez contraignant à mes yeux, et c'est pour ces raisons que j'ai décidé de le faire sur 3 ans pour me donner plus de flexibilité et que ces efforts supplémentaires pour les études n'entachent pas mon rendement au travail.

Pour cette dernière année d'étude, il nous est imposé d'effectuer un mémoire, et je n'ai pas longtemps hésité à chercher et trouver un sujet portant sur la RSE, car, depuis mon arrivée chez Golden Palace en 2020, le groupe avait déjà cette fibre d'être soucieux de l'environnement et du bien-être de ses collaborateurs. Et en mettant en place de manière officielle une démarche RSE, il m'est paru pertinent et intéressant de réaliser un mémoire sur cette démarche de l'entreprise, et étant au cœur de l'organisation, je pourrais accéder à des données précieuses.

D. Recueil de données existantes

Comme expliqué précédemment, je suis employé chez Golden Palace et j'ai accès à des données internes qui pourraient être des données secondaires. Ces recueils de données existantes sont les suivants :

- **Brochure RSE 2024**
Le rapport RSE de Golden Palace contient les performances de Golden Palace en matière d'environnement, de social et de gouvernance.
- **Company Book**
Le Company Book de Golden Palace permet de présenter l'ensemble des activités de la société ainsi que les chiffres clés ou encore ses engagements en matière de développement durable.
- **Communiqué de presse**
À travers des interviews de CEO pour des médias de masse, des informations supplémentaires concernant les projets futurs de la société pourraient être récoltées.
- **Rapport du comité RSE**
Tous les trimestres, Golden Palace publie le compte rendu de la réunion du comité RSE. Dans ces comptes tenus, on y retrouve principalement les engagements pris et la mise en place de futurs projets RSE par les membres de ce comité. Cependant, ces données sont de l'ordre confidentiel et ne peuvent être divulguées au public, car de nouveaux projets sont mentionnés dans ces documents.

E. Présentation de l'étude de cas : la société Golden Palace

1. L'histoire

Golden Palace a été fondée en 1963 par Mario Menegalli, qui a quitté l'Italie pour s'installer en Belgique. Il y introduit alors une machine à sous, posant ainsi les bases d'un projet entrepreneurial dans le secteur des jeux de hasard.

L'initiative rencontre rapidement un succès auprès du public belge. En 1992, après plus de 25 années d'activité dans la distribution et l'exploitation de machines à sous, le projet évolue : Mario Menegalli, soutenu par ses enfants (Daniela et Massimo), ouvre la première salle de jeux Golden Palace au centre de Bruxelles, alors connue sous le nom de « *Golden Nugget* ». Actuellement, la direction de l'entreprise est assurée par Daniela et Massimo. Golden Palace emploie plus de 600 personnes et reste attaché à des valeurs familiales et à l'innovation. Le groupe détient aujourd'hui plus de 45 casinos de classe B répartis dans l'ensemble du

territoire belge. La société exploite deux établissements en France, à Boulogne-sur-Mer et à Noiretable, et prévoit l'ouverture de deux nouveaux sites à Thonon-les-Bains et à Digne-les-Bains.

En parallèle à ses activités physiques, le groupe Golden Palace élargit son offre avec le lancement du site de jeux en ligne et de paris sportifs <https://www.goldenpalace.be/fr>, suivi par <https://www.oria.be/fr>, une deuxième plateforme de jeux de casino. Golden Palace a également procédé à des acquisitions stratégiques, notamment le réseau de librairies Press Shop & More (anciennement Ubiway Retail) et la Comédie Centrale de Charleroi, illustrant sa stratégie de différenciation tout en conservant une proximité avec sa clientèle (Golden Palace, 2025).

2. Mission et valeurs

Les valeurs de Golden Palace sont rassemblées en un mot unique qui est « *PARC* » :

- **Passion** : C'est ce qui stimule le dévouement de Golden Palace, propulsant les équipes vers l'innovation et la créativité pour procurer des expériences de jeu mémorables.
- **Audace** : Golden Palace repousse constamment les frontières pour proposer des divertissements exclusifs et stimulants. Il s'agit d'avoir le courage d'explorer des idées novatrices pour encourager l'innovation et le changement.
- **Respect** : Les actions de Golden Palace sont centrées sur la bienveillance, le bien-être et l'humain. Le respect permet à chaque personne d'être traitée avec justice et empathie.
- **Connexion** : Chez Golden Palace, la réussite se construit en équipe. Pour assurer un avenir durable, la société veut dresser des liens entre chaque collaborateur.

Ce mot définit plusieurs valeurs importantes à Golden Palace (Golden Palace, 2025).

3. Golden Palace en quelques chiffres

- ✓ Plus de 60 ans d'expertise
- ✓ Plus de 600 collaborateurs
- ✓ Un chiffre d'affaires de 360 M€
- ✓ Plus de 45 casinos de classe B¹
- ✓ 10 agences de paris
- ✓ 200 points de presse
- ✓ 2 casinos en France (Boulogne-sur-Mer et Noiretable)
- ✓ 3 sites de jeux en ligne
- ✓ 1 distributeur de matériel de casino (machines à sous, jetons, tables de poker, ...)

¹ *En Belgique, la classe B correspond à l'autorisation pour un opérateur de jeu de hasard d'exploiter des salles de jeux avec des machines à sous et des appareils automatiques. Il y a deux catégories de classe B : la première, dite B (offline), est l'exploitation des salles de jeux automatiques et la seconde, dite B+ (online), correspond à l'autorisation d'exploiter des jeux en ligne. Seul un titulaire d'une licence B peut demander une licence B+ (CJH, s. d.).

4. Engagement et responsabilité

Golden Palace adopte une approche fondée sur la responsabilité et l'engagement en matière de pratiques de jeu. L'entreprise veille à ce que le jeu reste une activité récréative, encadrée et maîtrisée. Afin d'assurer une protection efficace des joueurs, elle se conforme à un ensemble de normes strictes, en accord avec les exigences légales en vigueur, telles que celles relatives au Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) et à la législation en matière de lutte contre le blanchiment d'argent (Golden Palace, 2025).

Suivant leur brochure RSE (2024), Golden Palace a réalisé de nombreuses actions :

- La société a instauré un module d'apprentissage en ligne sur le jeu responsable destiné aux collaborateurs, afin de les éclairer et les sensibiliser aux risques d'une addiction au jeu.
- Les supports de communication de la société affichent systématiquement des logos, pictogrammes et mentions. Le but étant d'informer le public, de prévenir des addictions et de renvoyer vers les aides appropriées.
- Il existe une possibilité pour le joueur de limiter ses dépôts, voire de s'autoexclure des jeux en ligne.
- Identification automatique des actions à risque, pouvant conduire à une exclusion ou à une suspension du compte utilisateur du joueur.

5. Organisation de la société et partenariats

L'organigramme de l'organisation, les partenariats et les rôles spécifiques pour chaque membre de Golden Palace se trouveront dans les annexes.

6. RSE

Golden Palace attribue une grande importance à sa politique Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). Depuis sa création, la société s'engage localement et soutient différentes actions caritatives. Golden Palace possède des casinos en Belgique et en France. Elle organise des événements et s'engage dans des actions caritatives dont les bénéfices sont destinés à des associations. En réponse à la pandémie du COVID-19, le groupe a mis en place GMS (Golden Medical Service) et a commencé à investir dans une machine industrielle pour la production de masques sanitaires dès avril 2020. Les masques fabriqués ont été offerts sans frais aux établissements de Golden Palace ainsi qu'à tous ses partenaires pendant toute la durée de la crise sanitaire. Durant de nombreuses années, Golden Palace travaille aussi en partenariat avec « *Les Restos du Coeur* », en menant diverses actions et en leur offrant les invendus alimentaires issus de ses locaux.

En 2022, Golden Palace a mis en place un comité RSE constitué de collaborateurs volontaires. Ce comité est ouvert à toutes idées et projets visant à améliorer le bien-être des employés de la société Golden Palace, mais également de sa clientèle.

Depuis 2023, la société se réjouit d'être le partenaire national de la campagne « *Les Étoiles Radio Contact* ». Sous la supervision de l'animateur de cette chaîne de radio, David Antoine,

ce projet caritatif cherche à lever des fonds en vendant des étoiles, avec pour but de distribuer des cadeaux de Noël à des milliers d'enfants belges éprouvés par les difficultés de la vie.

En 2024, les groupes belges et français de Golden Palace ont participé à diverses actions comme la journée écocitoyenne à Boulogne-sur-Mer et les 20 km de Bruxelles. Ces actions s'inscrivent dans le contexte du « mois du sport », c'est-à-dire d'un défi sportif interne où chaque kilomètre effectué par les collaborateurs contribue à la création d'une cagnotte destinée à être reversée à une association partenaire.

En 2024, plus de 100 000€ ont été collectés pour ces ASBL.

Golden Palace se projette vers le futur et aspire à approfondir davantage sa politique et ses initiatives en matière de RSE. Ces actions sociales, bien sûr, continueront à progresser afin de mieux représenter les engagements et principes du groupe Golden Palace. L'objectif à court terme est de calculer le bilan carbone de la société afin de concevoir des mesures spécifiques pour diminuer, voire neutraliser, cet impact sur l'environnement. (Golden Palace, 2025).

7. Environnement familial

Golden Palace place l'humain au centre de toutes ses initiatives et met un point d'honneur à ce que son environnement de travail puisse être familial. Pour contribuer à la bonne entente entre les collaborateurs, cette société organise régulièrement des afterworks et également des team buildings afin de garantir un environnement de travail positif et efficace.

Pour avoir un bon équilibre de vie professionnelle et de vie privée, Golden Palace encourage la flexibilité pour ses collaborateurs. En effet, ceux-ci ont l'opportunité de faire du télétravail et la société fait preuve de souplesse en termes d'horaires (Golden Palace, 2025).

8. Pertinence de cette entreprise pour le mémoire

Le choix de Golden Palace pour l'étude de cas de mon mémoire est tout à fait pertinent, car cet opérateur de jeu de hasard est membre de BAGO². Ensuite, comme cette société est mon employeur, je peux accéder à des données internes qui pourront étoffer mon mémoire. Golden Palace a déployé une stratégie RSE il y a quelques années et cette société met en place chaque année plusieurs événements caritatifs afin d'aider les plus démunis.

Ceci conclut la présentation de l'étude de cas qui est la société Golden Palace. Dès lors, nous allons analyser les résultats des propos des intervenants par la suite du travail via des vignettes auto-ethnographiques.

² Les membres de BAGO constituent la plus grande part de marché belge privée des jeux de hasard, qu'ils soient hors ligne ou en ligne. Ils interviennent dans plusieurs catégories d'établissements de jeux de hasard telles que les casinos, les salles de jeux automatiques, les jeux de hasard pour débit de boissons (jeux installés dans des bars, cafés, ...) et des agences de paris (BAGO, s. d.).

Partie 3 : L'analyse de données

Cette partie du mémoire couvrira les différentes réponses des intervenants qui ont toutes et tous répondu au questionnaire que j'ai élaboré au préalable.

Les questionnaires étaient similaires pour tout le monde et, pour chaque intervenant, il y avait des questions spécifiques liées à leur fonction. Toutes les personnes ont donné leur accord pour que l'entretien soit enregistré afin de faciliter la retranscription écrite et que leurs noms soient mentionnés dans le mémoire. À l'aide du logiciel Good Tape, j'ai pu retranscrire les conversations des intervenants de manière précise. Vous pourrez retrouver les questionnaires dans les annexes de ce mémoire.

I. Vignette auto-ethnographique

Dans cette troisième partie, l'analyse des résultats reposera sur la méthode des vignettes auto-ethnographiques, comme suggéré par Humphreys (2005). Cette méthode qualitative offre la possibilité de décrire de façon narrative et réfléchie des moments significatifs observés par l'enquêteur durant les interviews. Ces descriptions seront reliées avec les concepts théoriques que j'ai développés dans la partie « ancrage théorique ».

Pour rappel, l'analyse de ces résultats sera décomposée en trois parties, à savoir :

- La genèse du processus RSE
- Le déploiement de la RSE au-delà de l'organisation
- Le paradoxe des joueurs à risque

Chaque vignette est conçue en suivant une méthodologie en quatre étapes :

- Un ou plusieurs extraits pertinents tirés des entretiens.
- Une réflexion personnelle en tant que chercheur.
- Un rattachement aux concepts théoriques élaborés précédemment.
- Une conclusion sur ce que cette situation révèle concernant l'engagement RSE de l'entreprise.

A. La genèse du processus RSE

1. Contexte organisationnel

Golden Palace est une société belge œuvrant dans le domaine des jeux de hasard. Face à un cadre réglementaire de plus en plus strict relatif à la communication des opérateurs de jeux, l'organisation a dû réévaluer ses approches en matière de communication. Depuis 2020, en tant que membre de l'équipe, j'ai été témoin du développement progressif d'une politique RSE au sein de la société. Mon rôle est donc celui d'un observateur interne.

2. Dynamique organisationnelle

En raison de la difficulté croissante à recourir à la publicité, Diane, la Chief of Brand of Communication de Golden Palace, a proposé une modification de la communication d'entreprise via la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE).

« ... Donc, dès lors, le starting point était de se dire : ok, on a travaillé depuis des décennies sur la montée en puissance de marques commerciales, mais le jour où on ne pourra plus

parler de ces marques commerciales, comment va-t-on pouvoir exister ? Donc ça, c'était une première problématique purement de communication. Il a fallu donc trouver des nouvelles prises de parole possibles et des prises de parole qui étaient surtout crédibles. », disait-elle (Magne, D. (2025, 28 avril). Chief of Brand & Communication [Entretien]. Neder-Over-Heembeek).

En s'inspirant de la méthode du groupe Heineken, un acteur dans le domaine de l'alcool, Diane a tenté d'organiser les actions existantes selon une structure RSE. Cette initiative a reçu le soutien de la direction de la société, facilitant ainsi la structuration des piliers économiques, sociaux et environnementaux de Golden Palace.

« Regardez, sur le tabac, il y a un groupe que j'ai toujours personnellement trouvé très inspirant sur la RSE, c'est le groupe Heineken, présent internationalement sur un secteur compliqué qui est l'alcool, avec des problématiques aussi d'addiction, d'âge réglementé par rapport à la consommation des produits, donc in fine un secteur très proche du nôtre. Et Heineken a, mais depuis très longtemps, travaillé sur une stratégie RSE et j'avoue qu'on a vraiment regardé ce qu'eux faisaient, comment ils le faisaient. Alors, la dimension n'est pas la même. On parle d'un grand groupe international avec des moyens bien différents des nôtres. Mais en tout cas, c'était très inspirant pour nous. Et on s'est dit que ce serait également un bon exemple pour pouvoir expliquer en interne ce que la RSE pourrait apporter. Et donc, convaincre, on ne va pas se le cacher, aussi en interne, de l'intérêt de la RSE pour une entreprise sur un secteur à responsabilité et sur un secteur avec beaucoup d'interdictions. » (Magne, D. (2025, 28 avril). Chief of Brand & Communication [Entretien]. Neder-Over-Heembeek).

Dans un premier temps, elle a mentionné que cette approche indiquait que l'approche de la RSE a servi comme une démarche stratégique face aux contraintes légales. Cependant, elle souligne que cette démarche provenait également de la direction et que cette réorganisation a été mise en place pour soutenir un objectif interne visant à mettre en valeur des actions déjà existantes.

3. Implications et analyse

a) Implications

Cette narration témoigne d'une approche initialement réactive et peu intégrée, suivie d'un avancement professionnel progressif. En ma qualité d'observateur participant, j'ai remarqué dans l'approche RSE de Golden Palace que la démarche d'une politique RSE est avant tout un enjeu de positionnement pour l'organisation.

Dans l'optique de ce mémoire et ce, par le biais d'une approche qualitative de ce travail, les propos de Diane m'ont interpellé pour sa transparence concernant la genèse de la mise en place de la RSE chez Golden Palace. L'origine de ce concept découle principalement en réponse aux contraintes d'un cadre réglementaire restrictif dans le secteur du jeu de hasard. Cette stratégie RSE qui semble, à première vue, influencée par des facteurs externes (règles, image de la marque, ...) s'est construite par la conviction des dirigeants qui ont vu en la RSE un levier marketing pouvant valoriser leurs actions éthiques de manière publique. Ce constat peut dès lors poser des questions sur la sincérité de la démarche RSE de Golden Palace.

Cependant, le récit de Diane m'a laissé paraître une certaine forme de sincérité de la part du groupe, à travers l'engagement des dirigeants de Golden Palace. Entre les pressions extérieures liées aux règlements spécifiques du secteur du jeu de hasard et la mise en place d'une stratégie RSE, cette démarche ne peut être appliquée directement, mais elle se construit progressivement, en associant des objectifs stratégiques à des valeurs morales et humaines.

Comme expliqué précédemment, je travaille chez Golden Palace depuis 2020. J'ai observé de nombreux changements depuis mon arrivée sur la démarche éthique et durable de l'entreprise et je peux constater que la société a semble-t-il toujours eu ce côté philanthropique tout en se souciant du bien-être des collaborateurs. Je pense notamment à la période où le monde était plongé en pleine pandémie de COVID-19. Golden Palace, via sa société GMS (producteur de masques sanitaires), a montré que l'organisation est soucieuse de la santé de ses collaborateurs et a commencé petit à petit à nous impliquer dans l'adoption de comportements éthiques et responsables, notamment en termes de moyen de locomotion pour se rendre au bureau. De manière progressive, la mise en place d'un comité RSE, les nombreux partenariats et les comptes rendus des réunions du comité RSE qui sont publiés via l'intranet du groupe font que Golden Palace a su développer sa propre stratégie, mais cela a dû demander des efforts d'organisation et surtout l'appui des dirigeants pour alerter les collaborateurs à adopter un comportement responsable.

Ensuite, en observant les propos de Diane sur les actions qu'effectuaient Golden Palace, bien avant que le groupe reconnaisse de manière officielle ces démarches comme étant de la RSE, nous pouvons nous poser la question de savoir comment les entreprises de ce secteur mettent en place instinctivement des actions responsables sans pour autant les définir dans un cadre réglementaire. Tout cela pourrait poser la question de la légitimité ou encore de la crédibilité de ces entreprises. Peut-on parler de la sincérité d'une démarche RSE de l'entreprise ou bien de la reconnaissance des parties prenantes liées aux actions de la société ? Cette question pourra être répondue dans la dernière partie du mémoire consacrée aux recommandations managériales et à la conclusion générale de ce mémoire.

b) Analyse

Toute cette dynamique autour de cette première vignette, qui concerne la genèse de la RSE chez Golden Palace, et sur les propos de Diane lors de notre entretien découlent de plusieurs concepts théoriques qui ont déjà été mobilisés dans la partie ancrage théorique de ce mémoire, à savoir

- **La pyramide de Carroll**

Pour rappel, l'objectif de la pyramide avait pour but de souligner l'aspect définitionnel de la responsabilité sociale des entreprises et de mettre en évidence la structure modulaire du cadre en quatre parties distinctes. Ces parties distinctes de la pyramide que Carroll nomme « responsabilités » se déclinent de la manière suivante : les responsabilités économiques, légales, éthiques et philanthropiques (Carroll, 1991).

Si l'on doit se référer à la pyramide de Carroll, nous pouvons constater que la démarche RSE semble avoir été lancée depuis un niveau de responsabilité légale (en réponse aux exigences en termes de communication dans ce secteur), éthique

(anticipation au cadre réglementaire en termes de communication) et philanthropique (se soucier du bien-être des collaborateurs et de l'environnement).

- **La théorie de la légitimité**

Les organisations du secteur du jeu de hasard recherchent à ajuster leurs actions aux normes sociales et à acquérir une certaine légitimité et morale (Suchman, 1995).

De manière progressive, une légitimité morale se construit lorsque les actions commencent à s'aligner aux valeurs communes au sein de l'organisation.

- **La théorie des parties prenantes**

Ce sont toutes les entités qui pourraient influencer l'atteinte des objectifs organisationnels, ou qui sont influencées par l'atteinte de ces objectifs (Freeman, 1984).

La mise en place d'une stratégie RSE ne repose pas seulement sur une pression extérieure, mais également sur des attentes internes (employés, comité de direction RSE, ...).

4. Conclusion

Cette première vignette dévoile que la stratégie RSE de Golden Palace s'est construite de manière progressive, en réponse à un cadre réglementaire restrictif et grâce à l'initiative des acteurs internes. La genèse de cette démarche RSE est fondée sur une succession d'ajustements, de prises de conscience de la part de tous les acteurs et de tentatives de cohérence.

Cette vignette illustre également l'évolution incertaine d'une stratégie RSE, découlant d'une gouvernance peu optimale. Dès lors, nous pouvons nous poser la question de cette démarche RSE et de son éventuelle capacité à devenir un outil de levier de communication externe crédible et efficace ?

B. Le déploiement de la RSE au-delà de l'organisation

1. Contexte organisationnel

Sous l'influence des régulateurs et à la suite de l'image délicate du secteur, Golden Palace a modifié sa stratégie RSE vers l'externe. Les objectifs étant d'avoir une certaine légitimité sociale et de répondre aux attentes sociétales des parties prenantes.

En tant qu'employé engagé à travers de nombreux RSE, j'ai pu remarquer le changement de cap de l'organisation, notamment en collaborant avec divers organismes à but caritatif tout en mettant en valeur son engagement éthique et durable.

2. Dynamique organisationnel

Golden Palace a conçu des brochures RSE en intégrant des messages de prévention sur le « jeu responsable » et, notamment, l'engagement RSE avec des partenaires à vocation éthique qui mesurent l'empreinte carbone telle que D-Carbonize.

Comme l'a témoigné Samuel, dans notre entretien, le Business & Data Analysis Lead de Golden Palace : « Pour l'instant, nous utilisons le « cockpit » de D-Carbonize, c'est leur plateforme online qui nous permet d'encoder nos données finales et de les transformer en équivalent carbone... Ils ont présenté en comité RSE en quoi ils

pouvaient nous aider. Puis évidemment, cela rentrait dans le contexte d'un bilan carbone qui devient obligatoire pour les grandes entreprises. Cela va arriver pour nous aussi, alors autant être prêts ! Le premier exercice, c'était de comprendre comment rassembler et calculer notre empreinte carbone. Une fois cela fait, il fallait l'établir. Grâce à cela, nous avons pu déterminer d'où nos émissions venaient principalement. Puis nous avons eu des ateliers pour nous aider à trouver des solutions pour diminuer notre empreinte carbone. Mais cela n'est pas si simple pour nous. » (Dodimont, S. (2025, 02 mai). Business & Data Analysis Lead [Entretien]. Neder-Over-Heembeek).

Ensuite, Jennifer, la Junior Communication & Marketing Coordinator chez Golden Palace, m'a fait réfléchir sur la sincérité de la démarche RSE du groupe. Elle m'a expliqué à travers son témoignage de mieux comprendre la stratégie de communication externe du groupe au niveau d'un ancrage local : *« (...) il y a une action locale qui s'appelle la Pink Duck Race. Et en fait, si tu veux, enfin si vous voulez, c'est notre responsable, on va dire, notre gaming hall manager d'Anvers, Ignace, qui est venu avec l'idée de travailler avec cette action-là et de vendre en fait des canards pour cette action-là au sein de Golden Palace Flandre, dans les salles de Golden Palace Flandre. Et là, c'est vraiment une action qui venait de lui-même, il s'est dit ah tiens voilà j'ai vu cette action-là, ça a l'air d'être une bonne opportunité, ça a l'air d'être bien pour l'entreprise, je vais proposer cette action là et je vais la faire en local. Donc je pense que globalement notre objectif, c'est de continuer là-dedans, de faire en sorte d'avoir de plus en plus d'actions locales, d'avoir les managers qui parlent des actions d'eux-mêmes et qui essayent de motiver leurs équipes, parce qu'au final, c'est bien si nous, on fait passer le message, mais on ne touche pas spécialement tout le monde non plus. » (Marcipont, J. (2025, 25 avril). Junior Communication & Marketing Coordinator [Entretien]. Neder-Over-Heembeek.).*

À travers ce témoignage, j'ai ressenti une certaine recherche d'une forme de légitimité malgré un secteur fortement décrié.

Néanmoins, elle précisera qu'il faudra davantage impliquer les collaborateurs à être impliqué dans la politique RSE de Golden Palace : *« Il reste encore à travailler pour inclure tous les employés dans la compréhension des enjeux RSE. » (Marcipont, J. (2025, 25 avril). Junior Communication & Marketing Coordinator [Entretien]. Neder-Over-Heembeek.).*

De plus, Diane a appuyé dans son témoignage en expliquant que la communication dans le secteur du jeu de hasard était très encadrée. La RSE est une alternative de communication pour gagner une visibilité auprès du public tout en se conformant aux directives des régulateurs : *« (...) Nous, le premier objectif, comme je le disais en interne, c'était l'interne au début, c'était vraiment réussir à changer en interne la perception, à réussir à impliquer davantage les collaborateurs et évidemment, in fine, l'externe, puisque l'interne, nos meilleurs ambassadeurs, ce sont nos « Golden People », comme on les appelle. Et c'était vraiment réussir à créer une dynamique interne qui serait visible en externe et qui permettrait de changer la perception négative de notre secteur. Donc la RSE était un moyen, oui, de pouvoir prendre la parole sur des sujets autres que des sujets négatifs qui existent : l'addiction existe, ne faut pas nier, mais pouvoir expliquer qu'on fait énormément de choses et qu'au-delà d'être un acteur du jeu, on est un acteur économique, très souvent local, qui génère de l'emploi, qui génère de la formation. Donc, il y a évidemment l'aspect social de la RSE, mais tout l'aspect économique, qui est également quelque chose qu'on veut relayer et qu'on souhaitait aussi tout simplement structurer, parce que les actions étaient déjà faites, notamment par nos salles de jeu, qui collaboraient déjà très régulièrement, de façon*

très locale, avec des ASBL, avec des initiatives de dons alimentaires, de collecte d'argent pour des associations. Donc on avait déjà un fort ancrage local sur lequel on ne communiquait absolument pas. Et il est important notamment envers nos clients aussi d'expliquer qu'on n'est pas une simple salle de jeu installée dans une petite commune. On est un acteur économique qui est présent, qui investit, qui soutient les ASBL, les éventuels clubs sportifs, on est proche de nos clients et, en ça, la RSE est aussi une manière de montrer qu'on s'engage concrètement sur des problématiques qui sont autres que le pur aspect commercial produit de promotion » (Magne, D. (2025, 28 avril). Chief of Brand & Communication [Entretien]. Neder-Over-Heembeek).

Bien que Golden Palace affiche sa volonté de se soucier de l'environnement et de faire du bénévolat à travers diverses actions, nous pouvons nous questionner sur l'usage de la RSE de Golden Palace comme un outil de marketing stratégique et sur la cohérence par rapport à leurs actions et à leurs discours. S'agirait-il du greenwashing ou bien d'un engagement réel ?

Pour répondre à cette question, Jennifer m'a expliqué que la société ne se contentait pas de faire une action pour obtenir une image positive auprès des régulateurs. Golden Palace veut également s'impliquer davantage dans le concept de durabilité tout en impliquant ses employés dans sa démarche : *« (...) Et globalement, en fait, sur nos actions, de vagues comme on l'appelle, on fait en sorte d'avoir des actions, vraiment, on va dire, différentes dans le sens où on veut vraiment qu'il y ait au moins une personne qui puisse, enfin, comment dire, que tous les collaborateurs puissent se retrouver dans une action. Parce que c'est sûr que tout le monde ne peut pas se dire ah tiens, voilà, moi je suis intéressé par tel sujet. C'est normal, on a tous, on va dire, notre préférence et autres, mais l'idée, c'est vraiment de se dire tiens, en fait, il y a à l'aura une action. Le but, c'est d'en faire plus, d'avoir plus de collaborateurs qui se sentent plus impliqués. Mais en tout cas, s'il y a déjà une action où les collaborateurs peuvent se dire ah tiens, c'est là, je l'ai vraiment bien appréciée, j'espère qu'elle revient l'année prochaine, c'est top, quoi ! »* ((Marcipont, J. (2025, 25 avril). Junior Communication & Marketing Coordinator [Entretien]. Neder-Over-Heembeek).

3. Implications et analyse

a) Implications

Le processus d'une stratégie RSE poussée vers l'externe révèle être un certain gain de visibilité et d'image. En tant qu'observateur interne, j'ai remarqué dans le même temps une approche sincère et calculée de cette stratégie RSE chez Golden Palace.

Après avoir entendu les propos de Diane concernant la genèse de cette démarche RSE au sein de Golden Palace, il m'est venu à l'esprit plusieurs questions sur la crédibilité de la démarche de ce groupe : Comment communique-t-on la RSE au-delà de l'organisation ? Quelles sont les actions visibles ? Quelle cohérence entre le discours et la réalité ?

Les différents témoignages de Diane, de Jennifer et de Samuel m'ont montré que Golden Palace repose sur plusieurs objectifs pour mener à bien sa stratégie RSE :

- La recherche d'une légitimité et d'une crédibilité dans un secteur fortement réglementé et encadré.

- La recherche d'une image responsable qui plaira aux régulateurs, car cela répondra aux attentes sociétales et donnera une certaine visibilité du point de vue marketing et communication.

En tant qu'observateur, j'ai perçu la démarche de Golden Palace comme étant à la fois sincère et opportuniste. Une démarche sincère dans le sens où Golden Palace a réalisé sans le vouloir des actions dans le passé que l'on pourrait clarifier aujourd'hui d'éthique et responsable. Mais collaborer avec la start-up belge D-Carbonize, sensibiliser et impliquer les collaborateurs de l'organisation dans des initiatives locales et voir également le soutien et l'implication des dirigeants de Golden Palace peuvent renforcer cette sincérité à l'idée que la société s'engage réellement au-delà d'un discours stéréotypé pour plaire aux parties prenantes. Du point de vue de l'opportunisme, j'ai eu le sentiment que, comme Golden Palace était limité en termes de publicité et de communication, car le secteur est fortement encadré au niveau de la réglementation, le choix d'opter pour une mise en place d'une démarche RSE dans les activités de l'organisation pouvait être interprété comme une alternative à cette réglementation autour de la publicité et, dès lors, que ce levier de communication pourrait être perçu comme de l'opportunisme dans un secteur fortement décrié.

Ce que j'ai également observé à travers les différents entretiens est une forme de lucidité et de transparence par rapport à la situation où se trouve Golden Palace. Étant une organisation qui appartient à toutes formes de jeux de hasard, sa réputation est fragile et également controversée au niveau de la morale et de l'éthique. La stratégie du groupe est d'aller au-delà des critiques et des stéréotypes en menant diverses actions caritatives. Je me suis dès lors questionné sur la marge étroite entre un engagement réel et une possibilité de greenwashing involontaire.

Enfin, en ayant travaillé depuis plus de 5 ans chez Golden Palace, il y a une grande partie des collaborateurs qui se sentent impliqués dans le processus RSE de la société, mais il y a également une partie de l'organisation qui ne se sent pas concernée de manière directe par les enjeux environnementaux, éthiques et responsables de la société. Cela démontre que la crédibilité d'une expansion d'une stratégie RSE au-delà de l'organisation devra nécessairement impliquer davantage de personnes en interne.

b) Analyse

Les différents concepts théoriques mobilisés qui peuvent être reliés avec ces témoignages sont les suivants :

- **La théorie de légitimité de Suchman**
Golden Palace recherche avant tout une forme de légitimité morale à travers ses diverses initiatives locales et également une légitimité pragmatique pour répondre aux attentes sociétales.
- **La théorie des parties prenantes**
Par le biais de la théorie des parties prenantes de Freeman (1984), nous pouvons interpréter que Golden Palace est en quête de rassurer ses parties prenantes en termes d'initiatives locales et est en même temps soucieuse des règlements autour de ses activités telles que la publicité et la communication externe.

- **Les critères extra-financiers**

Les indicateurs de performance extra-financière permettent d'analyser une société au-delà des critères financiers. Ces critères peuvent être de l'ordre environnemental, par exemple. Pour mettre en place une stratégie RSE et se démarquer de la concurrence, les sociétés doivent être évaluées sur la base de critères extra-financiers que l'on appelle des critères Environnementaux, Sociétaux et de Gouvernance.

Ces critères sont évalués par des agences de notation et, plus une entreprise excelle sur un ou plusieurs critères, meilleure est sa note. En résumé, ce sont des dispositifs qui sont appropriés et pertinents pour juger l'approche RSE d'une société en étudiant l'intégration du développement durable dans ses activités et mesurant son engagement envers la société (AMF, 2021 ; Big media, s. d.).

En collaborant avec la start-up belge D-Carbonize, Golden Palace se veut être le plus transparent possible aux yeux des régulateurs, notamment en mesurant son empreinte carbone. À travers la mise en place de tableaux de bord et d'indicateurs, Golden Palace a l'ambition de se différencier de la concurrence en intégrant un rapport RSE plus que complet et en y indiquant dans un futur proche toutes les performances extra-financières (ESG et GRI) du groupe.

4. Conclusion

Ce déploiement d'une stratégie RSE au-delà de l'organisation révèle être un engagement réel et pourrait faire gagner de la visibilité auprès du public. Cette démarche est avant tout alimentée par la recherche d'une forme de légitimité auprès des régulateurs et un moyen de faire face à la réglementation autour de la publicité et de la communication relative à ce secteur de jeu de hasard. Cette démarche est également un enjeu central pour se questionner sur la crédibilité et la cohérence de la stratégie RSE de l'organisation avec les discours établis dans leur rapport annuel. Si, après analyse, nous constatons que l'organisation se sert uniquement du concept RSE comme un levier de stratégie marketing, nous pourrions établir que cela découle à du greenwashing et nous pourrions ainsi en déduire qu'il n'y a aucune cohérence entre les propos publiés dans leur brochure et les actions réalisées.

Cette vignette révèle également que cette stratégie RSE vers l'externe n'est pas encore optimale et se veut être en cours d'élaboration. Dès lors, une nouvelle tension peut émerger à travers cette démarche : jusqu'où la société ira revendiquer une posture responsable tout en maintenant un modèle économique basé sur les comportements à risque des joueurs ?

C. Le paradoxe des joueurs à risque

1. Contexte organisationnel

Golden Palace considère la prévention des joueurs à risque comme un enjeu crucial tant pour des motifs éthiques que de conformité réglementaire. L'entreprise a l'obligation d'instaurer des dispositifs tels que l'auto-exclusion ou les alertes. En tant

que membre de l'organisation, j'ai remarqué que cette prévention crée un vrai défi : diminuer les risques tout en préservant la profitabilité.

2. Dynamique organisationnel

La thématique autour de la protection des joueurs face aux dérives de l'addiction a récolté beaucoup de réactions différentes et nuancées auprès de mes interlocuteurs. Julie, la conseillère en prévention au sein de Golden Palace, a expliqué toute l'importance de protéger les joueurs et les plus vulnérables face à l'addiction, mais que c'était avant tout à Golden Palace de sensibiliser et éduquer ces derniers face à cette maladie : « (...) *Je pense, encore une fois, que, comme je ne m'occupe pas du tout de ce qui touche aux clients, c'est un domaine que je ne connais pas. Un domaine que je ne connais pas du tout. Mais je sais que tout ce qui concerne la protection du joueur est très, très important aux yeux de Golden Palace. Ils en parlent beaucoup. Quand tu arrives dans les salles, il y a — comment ça s'appelle — les fascicules pour s'auto-interdire, si besoin. Il y a des affiches, on parle de beaucoup de choses. Donc je pense que c'est un sujet déjà très fortement réglementé, et auquel Golden Palace se conforme, mais pas de manière contraignante. Plutôt dans l'esprit : "Oui, ça nous convient, allons-y, protégeons le joueur."* Et c'est quelque chose qui est bien transmis, de la direction à toute la hiérarchie, jusqu'au staff numéro un. Moi, je trouve qu'on est bienveillants vis-à-vis de nos clients. Oui, vraiment. Ils essaient — les clients — parce que, comme on le dit, nous, on ne veut pas d'un joueur qui ne joue plus. On veut d'un joueur qu'il puisse jouer. Donc, s'il n'arrive pas à gérer, ça ne va pas aller non plus. Et quand un joueur est plutôt en phase, alors, à ce moment-là, on se retrouve avec moins d'agressivité, moins de violence... Enfin, c'est plus apaisant pour tout le monde, quoi ! » (Vanderschueren, J. (2025, 17 avril). HSEQ Officer [Entretien]. Neder-Over-Heembeek).

Cependant, elle m'avouera avec transparence, plus tard dans l'entretien, que malgré que la société se soucie du bien-être des joueurs, la rentabilité économique est primordiale, mais ce n'est pas la préoccupation majeure de Golden Palace, et qu'un joueur qui vient dépenser régulièrement dans les salles de jeux est à la fois problématique du point de vue moral, mais également bénéfique du point de vue financier : « (...) *Je pense qu'on préfère quelqu'un qui joue plus souvent, de manière régulière, plutôt que quelqu'un qui joue une seule fois, de façon excessive, puis ne revient plus jamais. S'interdire ou se dégoûter à cause d'une forte perte ou d'une mauvaise expérience, ça fait que certains ne reviendront évidemment plus. Donc, responsabiliser les joueurs, c'est important. Dans le sens où il vaut mieux venir jouer une fois par semaine que venir trois jours d'affilée* » (Vanderschueren, J. (2025, 17 avril). HSEQ Officer [Entretien]. Neder-Over-Heembeek).

Quant à Diane, elle m'a confirmé durant notre entretien que c'est un sujet complexe a encadré bien que Golden Palace s'efforce à responsabiliser ses collaborateurs et joueurs face aux dérives de l'addiction : « (...) *par rapport à notre responsabilité envers notre personnel qu'on doit former par rapport à nos joueurs qu'on doit encadrer qu'on doit pouvoir aider sur des process par exemple d'auto exclusion qu'on*

doit pouvoir sensibiliser qu'on doit pouvoir informer et tout simplement aussi le déploiement de technologies qui vont permettre de mieux détecter les comportements à risque de joueurs potentiellement addicts ou qui perdent en tout cas le contrôle. Et donc en ça, on a une responsabilité. Oui, on est un acteur économique, mais par le secteur dans lequel on opère, on a une responsabilité peut-être plus importante que d'autres. Et il est indispensable de s'engager là-dessus. Et ça vient effectivement alors nourrir la politique RSE » (Magne, D. (2025, 28 avril). Chief of Brand & Communication [Entretien]. Neder-Over-Heembeek).

Pour finir, Samuel a appuyé les propos de Diane et a expliqué avec plus de détails le processus à l'encontre des joueurs vulnérables aux jeux de hasard dans les salles de jeux : *« Nous avons eu des interventions d'un expert à l'assuétude aux jeux de hasard. Nos joueurs peuvent être pris en charge et renvoyés vers les centres d'aides adéquats. Enfin, nous avons un contrôle automatique des joueurs interdits ou exclus de leur plein gré. Donc nous empêchons ces personnes de pouvoir jouer. (...) En effet, c'est une base de données interrogée en temps réel. Cependant, pour les joueurs accros qui ne s'excluent pas eux-mêmes, il faut voir comment le personnel en salle discute avec le client... Mais là, je n'ai pas de connaissances de procédures en place, il faudrait peut-être demander aux gaming hall managers. (...) Si je prends les salles de jeu, quand un joueur nous soumet ses documents d'indentification, une requête est envoyée vers une base de données pour vérifier si un client peut ou non venir jouer, suivant s'il est exclu ou non... c'est ce qu'on appelle la loi EPIS. Pour les limitations des dépôts, nous respectons les lois en vigueur, nos systèmes bloquent les montants ou sommes des montants qui atteignent ces limites. Concernant les messages de prévention, je vois cela comme les affiches et/ou flyers de prévention, mais je ne sais pas s'il y a d'autres » (Dodimont, S. (2025, 02 mai). Business & Data Analysis Lead [Entretien]. Neder-Over-Heembeek).*

3. Implications et analyse

a) Implications

En tant qu'observateur et employé chez Golden Palace depuis plus de cinq ans, je me suis interrogé sur la façon dont une entreprise issue du secteur du jeu de hasard pouvait répondre aux attentes sociétales, sensibiliser les collaborateurs de l'organisation face aux dérives de l'addiction ou encore faire une campagne de prévention et de sensibilisation sur la thématique d'un jeu responsable, mais, dans le même temps, cautionner officieusement les joueurs qui dépensent beaucoup plus que la norme au point de se ruiner et tirer profit de cette maladie mentale. La question centrale serait la suivante : peut-on réellement concilier rentabilité et éthique dans l'industrie du jeu ?

Ce paradoxe est réel et ne peut être ignoré dans la mesure où le régulateur suivra attentivement le décalage entre les intentions réelles de la société et les discours prononcés dans les brochures ou les fascicules.

Ce qui m'a également marqué à travers les différentes interviews est la transparence et l'honnêteté des témoignages concernant la situation des joueurs à risque. Tout le monde est conscient de la complexité de ce sujet et toutes et tous s'accordent à dire que la situation est

loin d'être parfaite et que l'organisation doit encore travailler là-dessus afin de permettre une meilleure expérience de jeu aux joueurs et de soutenir davantage les personnes plus vulnérables face à l'addiction.

b) Analyse

À travers cette troisième et dernière vignette, nous pouvons mobiliser différentes théories développées au préalable :

- **Triple Bottom Line**

Pour rappel, d'après Amos O., A., Uniamikogbo, E. & Olufemi, G. (2016), ce cadre est décomposé en trois parties :

- **Économique (Profit)**

La dimension économique est axée sur la performance financière d'une entreprise ainsi que sur son profit et sa prospérité.

Dans notre contexte, nous pouvons identifier le cadre économique comme la rentabilité financière au profit des joueurs vulnérables à l'addiction des jeux de hasard.

- **Social (People)**

La dimension sociale du TBL fait référence à la conduite équitable et avantageuse en matière de pratiques commerciales concernant le personnel, le capital humain et la communauté.

La protection des joueurs est avant tout un enjeu majeur pour Golden Palace, du point de vue éthique.

- **Environnement (Planet)**

La dimension environnementale du TBL se rapporte à l'engagement envers des pratiques qui ne mettent pas en péril les ressources écologiques pour les générations futures.

L'importance des enjeux environnementaux de Golden Palace peut être perçue de manière positive par les joueurs et cela renforcera la crédibilité et l'image de l'organisation tout en accueillant de potentiels nouveaux clients soucieux de l'environnement.

Le Triple Bottom Line incarne une perspective élargie de la RSE, mettant l'accent sur la nécessité de trouver un équilibre entre rentabilité, responsabilité sociale et développement durable.

- **La théorie des parties prenantes**

Selon la théorie des parties prenantes de Freeman (1984), bien que les joueurs vulnérables qui seront détectés par la société soient non rentables, la prise en charge de ces malades et l'accompagnement vers une guérison pourraient être perçus de manière positive à l'égard des parties prenantes et surtout auprès des régulateurs.

- **La théorie de la légitimité**

En termes de légitimité morale, si l'organisation n'accorde pas une plus grande importance en termes de campagne de prévention face au jeu responsable, elle risque de voir sa légitimité être impactée négativement auprès des parties prenantes.

- **La psychologie comportementale (DSM-5, biais cognitifs)**

Selon Makin, S. (2024), l'addiction n'est ni un comportement simple, ni unique : c'est un cycle de rechutes répétées. Un cycle se définit par une sensibilité accrue aux indices liés à la drogue (comme une fête entre amis, la présence de tabac ou d'alcool, une atmosphère spécifique...) et par l'attente de la satisfaction qu'elle va apporter.

Cependant, cette gratification entraîne un émoussement progressif de cette sensibilité... Les individus dépendants éprouvent également une perte de contrôle, sont plus stressés et ressentent fréquemment des émotions négatives.

Golden Palace fait plusieurs campagnes de prévention et veut responsabiliser les joueurs face aux dérives de l'addiction. Cependant, instaurer des dispositifs limitant les joueurs vulnérables comme l'auto-exclusion ne suffit pas à enrayer cette maladie reconnue scientifiquement parlant.

4. Conclusion

Cette dernière vignette met en évidence l'un des paradoxes majeurs existant dans le secteur du jeu de hasard : avoir la volonté de protéger les joueurs face aux comportements à risque ou bien préserver sa rentabilité financière en dépit des joueurs à risque et ainsi fermer les yeux sur la santé mentale de sa clientèle.

Au sein de Golden Palace, la campagne de prévention est présente, mais affiche une certaine insuffisance du point de vue éthique et opérationnel. Cette culture est certes présente au sein de l'organisation, mais en écoutant les témoignages des collaborateurs de l'organisation, il y a encore du travail à effectuer pour protéger la clientèle des comportements à risque. Afin de gagner en crédibilité et légitimité, l'organisation se doit d'affronter ce paradoxe majeur et de relier cette démarche au discours prononcé dans les documents.

D. Synthèse transversale des vignettes

Ces trois vignettes indiquent que la politique RSE de Golden Palace a été conçue progressivement.

La première vignette illustre que la genèse de la RSE chez Golden Palace se situe initialement dans la réaction à un cadre légal restrictif.

La deuxième vignette expose une ouverture vers l'extérieur à travers des initiatives locales concrètes et un désir d'évaluer les engagements de façon crédible.

Enfin, la troisième vignette souligne une contradiction éthique : le conflit entre la protection des joueurs vulnérables et la rentabilité économique.

E. Recommandations managériales pour une stratégie plus crédible et efficace

À travers ce mémoire et cette recherche qualitative sur l'étude de cas qui porte sur Golden Palace, nous pouvons établir plusieurs recommandations managériales à l'égard de Golden Palace afin que leur stratégie RSE soit plus crédible et efficace aux yeux des régulateurs.

1. Mettre en place un comité RSE plus représentatif de la société

Cette recommandation de mettre en place un comité RSE plus représentatif a pour but avant tout de créer une gouvernance idéale au sein de Golden Palace. Une meilleure représentation de chaque service de l'organisation (Legal, IT, Customer Care, RH, admin, finance...) permettrait une meilleure cohérence stratégique en interne et avoir un membre de chaque service au sein du comité RSE permettrait d'avoir une meilleure communication avec les autres collaborateurs sur les défis majeurs et les stratégies que mettra en place Golden Palace dans les prochains mois. La société pourrait notamment s'appuyer sur la théorie des parties prenantes de Freeman pour réaliser cet objectif.

2. Établir et publier les indicateurs sociaux mesurables

Cette recommandation est surtout liée aux activités de la concurrence et plus particulièrement à Gaming1. Cet opérateur de jeu de hasard et accessoirement membre de BAGO est le pionnier en termes de stratégie RSE et de publications de données extra-financières en Belgique. Afin de répondre aux attentes sociétales, Golden Palace gagnerait à établir des KPI sociaux. Ces données devront être intégrées et publiées dans les rapports RSE afin de s'aligner avec les directives des régulateurs. Ces indicateurs sociaux devront être alignés aux normes ISO 26000 et aux critères ESG.

3. Développer et publier une feuille de route des stratégies RSE futures de l'organisation

Ces données sont intégrées dans les rapports du comité RSE qui se réunit tous les trimestres et ne peuvent en aucun cas être publiées. Golden Palace trouverait un avantage compétitif en procédant à un plan pluriannuel, tout en s'appuyant sur des normes telles que l'ISO 26000, les critères ESG et/ou GRI pour gagner en crédibilité aux yeux des régulateurs et en termes de légitimité auprès des parties prenantes telles que les collaborateurs de l'organisation.

4. Favoriser la transparence au niveau des limites de la communication interne et externe de l'organisation

Golden Palace gagnerait en crédibilité à assumer fondamentalement ses limites en termes de stratégie RSE notamment en publiant les échecs de ses initiatives ainsi que ses avancées dans son rapport RSE. Une communication transparente et sincère serait bien reçue par les collaborateurs et pourrait donner la motivation à ces derniers à s'impliquer davantage dans la démarche RSE afin d'aider la société à avancer de manière positive.

La théorie de Suchman pourrait notamment être mobilisée pour justifier la transparence de ces données.

5. Favoriser des partenariats plus crédibles liés aux enjeux éthiques du secteur du jeu de hasard

Pour renforcer sa légitimité morale et répondre au défi majeur de la prévention des joueurs, Golden Palace devrait s'associer à divers organismes ou universités qui sont spécialisés dans l'étude de l'addiction, des problèmes de santé mentale, comme l'a fait Gaming1 avec l'ULB et le professeur Xavier Noël.

Partie 4 : Conclusion

I. Les limites du mémoire

Dans un contexte de recherche qualitative, tout mémoire présente des limites qui doivent être clairement identifiées. Ces limites ne doivent pas remettre en question la pertinence de l'analyse de la problématique du mémoire, mais au contraire devraient permettre d'ouvrir des perspectives pour des travaux futurs.

Dès lors, à travers la méthodologie et suivant l'analyse de données, nous pouvons identifier cinq limites majeures qui sont les suivantes :

A. L'accessibilité restreinte à certains profils clés

Malgré l'opportunité de recueillir les témoignages des acteurs clés du comité RSE, je n'ai pu en obtenir auprès des membres issus des salles de jeux francophones et néerlandophones, ainsi également auprès des représentants de BAGO.

Les avis des représentants des salles de jeux auraient pu enrichir la compréhension des initiatives de la stratégie RSE sur le terrain et ainsi dresser un comparatif entre les régions linguistiques. Cependant, en accord avec les représentants, je n'ai pas pu mener ces entretiens pour des raisons privées.

Quant à l'absence de témoignage des représentants de BAGO, leurs avis auraient pu enrichir l'analyse de cette enquête car ils ont une grande importance dans l'organisation sectorielle de la RSE et influencent les initiatives stratégiques au sein du secteur du jeu de hasard. Malgré plusieurs tentatives de les contacter par le biais des réseaux sociaux ou par leur contact, je n'ai pas eu de réponses positives quant au fait de les interroger dans le cadre de mon enquête de terrain.

B. La limitation des données à une seule entreprise

Ce mémoire repose sur l'étude de cas d'une seule entreprise qui est Golden Palace. Grâce à cela, j'ai pu mener ma récolte de données de manière approfondie en obtenant des témoignages pertinents auprès des membres du comité RSE. Néanmoins, les résultats ne concernent qu'une seule entreprise et non l'ensemble des opérateurs de jeu de hasard belges.

Le choix d'étudier la stratégie RSE d'une seule entreprise limite les résultats de l'étude et pourrait se porter sur une analyse comparative de l'ensemble de ce secteur.

C. Variations géographiques des stratégies RSE

L'enquête de terrain s'est exclusivement portée sur le territoire belge. Les initiatives menées par les casinos de Boulogne-sur-Mer et de Noiretable auraient pu être explorées davantage et permettre d'analyser des potentielles différences culturelles ou opérationnelles au niveau de la stratégie RSE.

D. L'absence de données quantitatives

Pour l'analyse de la problématique de ce mémoire, j'ai pris la décision d'opter pour une méthode qualitative, car cette approche est un moyen de collecter des données qui formeront la base principale de notre démarche. Cette méthode offre la possibilité de recueillir des réponses sur la perspective et les perceptions de l'individu ou du groupe d'individus interrogés (Bpifrance Le Lab, 2021).

Cependant, une approche mixte (combinaison des méthodes qualitative et quantitative) des récoltes de données aurait été plus intéressante. La raison étant qu'en bénéficiant en plus des données quantitatives internes comme le taux d'exclusion ou les KPI sociaux, les initiatives RSE de Golden Palace auraient pu être évaluées de manière plus objective.

E. La posture subjective de l'enquêteur

Le choix d'utiliser la vignette auto-ethnographique pour analyser les résultats de l'enquête du terrain est pertinent et cela m'a également permis de relier les concepts théoriques mobilisés dans les précédents chapitres aux témoignages des différents intervenants. Néanmoins, en tant qu'enquêteur, ma posture inclut un aspect de subjectivité.

Pour le lecteur, l'interprétation des résultats de l'enquête peut être influencée par l'expérience et les perceptions de l'enquêteur. Cela pourrait potentiellement remettre en cause la légitimité de l'enquête, bien que l'enquêteur doive prendre des distances et en même temps être critique des données recueillies.

Bien que l'on reconnaisse ces limites, cela ne remet pas en question la crédibilité des résultats obtenus. Elles proposent plutôt des pistes d'améliorations pour de futures recherches qui voudraient approfondir la perception de la RSE dans un secteur à risque.

II. Conclusion générale

Ce mémoire a analysé comment une société découlant d'un secteur à risque, en l'occurrence Golden Palace, peut établir une stratégie de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) crédible face aux enjeux éthiques, sociaux et de santé publique.

Dans un cadre où une légitimité sociale est importante, particulièrement pour les industries à risque telles que celui des jeux de hasard, l'équilibre entre la rentabilité financière et la responsabilité sociétale, comme la prévention des comportements à risque des joueurs, représente un paradoxe organisationnel.

En utilisant un cadre théorique qui intègre la RSE ; les jeux de hasard, l'addiction et les risques psychosociaux ; et enfin la conciliation entre la rentabilité et l'éthique dans l'industrie du jeu de hasard, ce travail a permis de clarifier la complexité de l'élaboration d'une stratégie RSE dans ce domaine.

L'étude de cas portant sur la société Golden Palace, avec comme approche une méthode qualitative et une analyse des résultats des entretiens par le biais des vignettes auto-ethnographiques, a permis de clarifier l'approche structurée de l'intégration de la RSE.

Les résultats de l'enquête ont indiqué l'existence d'une approche RSE organisée au sein de la société Golden Palace. Cette approche de la RSE est appuyée par un comité RSE interne ainsi que par des mesures préventives et des partenariats externes. Néanmoins, cette démarche RSE est identifiée par une tension entre, d'une part, le fait de répondre aux attentes sociétales des parties prenantes et, d'autre part, de faire du profit dans un secteur fortement décrié. Cette contradiction accentue l'ambiguïté entre la crédibilité et l'opportunisme de ces actions.

Dans ce contexte, certaines hypothèses initialement formulées peuvent être validées :

- **Hypothèse 1 : L'adoption de pratiques RSE par les entreprises du secteur du jeu de hasard est un levier marketing pour améliorer leur image auprès des parties prenantes**

Cette hypothèse est confirmée, car la communication autour de la responsabilité est bien ancrée et présente dans les salles de jeux de Golden Palace, et ce, pour renforcer son image auprès des parties prenantes.

- **Hypothèse 2 : Les entreprises de paris sportifs qui intègrent une stratégie RSE bénéficient d'un avantage concurrentiel et se démarquent sur le marché du jeu de hasard**

Cette hypothèse peut être confirmée partiellement, car intégrer une stratégie RSE et l'appliquer dans un secteur controversé comme celui du jeu de hasard est un avantage concurrentiel si la société présente des indicateurs mesurables. Golden Palace a bien intégré la RSE dans ses activités, mais manque vraisemblablement d'indicateurs mesurables ou de retours de la clientèle sur ses initiatives.

- **Hypothèse 3 : Une stratégie RSE efficace suggère une adoption des critères extra-financiers (ESG, GRI) dans la gestion et la communication des entreprises de ce secteur**

Golden Palace intègre et applique des critères extra-financiers (critères ESG) dans sa stratégie RSE, bien que ces critères soient peu formalisés. Dans ce cas, nous pouvons dire que cette hypothèse est validée.

Dès lors, concernant les deux dernières hypothèses qui ont été élaborées dans les précédents chapitres ? La réponse étant que les deux dernières hypothèses sont invalidées suivant l'analyse des résultats :

- **Hypothèse 4 : La crédibilité d'une approche RSE dans le secteur du jeu de hasard repose fortement sur la transparence, la clarté et la cohérence de la communication externe des sociétés**

Cette hypothèse est invalidée car je n'ai pas récolté de retours des clients dans mon enquête, et d'après les témoignages récoltés, les intervenants clament que les dispositifs de prévention sont présents dans les salles de jeux, mais ce sont avant tout des perceptions internes et ce n'est pas représentatif de l'ensemble du secteur.

- **Hypothèse 5 : Certaines sociétés dans le secteur du jeu de hasard adoptent des initiatives RSE principalement pour se conformer aux exigences réglementaires des régulateurs ou pour préserver leur image, sans véritable modification de leur modèle économique de l'entreprise.**

Dans le cadre de ce mémoire, cette hypothèse est invalidée, car les données ont été recueillies uniquement auprès d'une entreprise et elle ne donne pas de conclusion généralisée.

Ensuite, sans l'accès aux données des autres entreprises et sans une analyse comparative de leur modèle économique, il est impossible de déterminer si les initiatives RSE de Golden Palace sont le résultat d'un respect réglementaire.

Ce travail participe au questionnement sur la légitimité des stratégies RSE dans les secteurs controversés, en démontrant que la mise en œuvre d'une responsabilité crédible ne peut se baser simplement sur des initiatives symboliques.

Ce mémoire souligne également l'importance de l'intégration d'une gouvernance RSE au sein d'une entreprise de ce secteur, mais il est impératif que la communication interne et externe soit transparente. Pour renforcer une certaine légitimité auprès des parties prenantes, l'organisation pourrait collaborer avec des acteurs indépendants experts dans le problème d'addiction.

III. Perspectives

Pour finir, ce mémoire ouvre la voie à d'éventuelles recherches futures, particulièrement en mettant en parallèle les points de vue des parties prenantes internes et externes. Et également, en comparant le reste des opérateurs de jeux de hasard, nous pouvons établir une analyse beaucoup plus approfondie de ce secteur à controverse.

Pour des futurs travaux de recherche, ce mémoire encourage à poursuivre l'étude de l'analyse critique de la RSE dans les domaines sensibles et en incluant la perception des parties prenantes externes, qui sont souvent absentes du discours de l'organisation.