

Le management des organisations sportives : Entre la gestion et le comportement organisationnel socialement responsable

Management of sports organisations : Between management and organizational behavior socially responsible

Abdellah MORJANE

Doctorant

Faculté des sciences juridiques économiques et sociales Agdal

Université Mohammed V- Maroc

Laboratoire des sciences de gestion

abdellah_morjane@um5.ac.ma

Taib BENNANI

Docteur en sciences de l'éducation

Professeur agrégé

Présidence Université Mohammed V - Maroc

UNESCO Inclusive policy lab Maroc

T.bennani@um5r.ac.ma

Jalila AITSOUDANE

Docteur et professeur en science de gestion

Faculté des sciences juridiques économiques et sociales Agdal

Université Mohammed V- Maroc

Laboratoire des sciences de gestion

jalila.ait-soudane@um5.ac.ma

Date de soumission : 17/11/2022

Date d'acceptation : 28/12/2022

Pour citer cet article :

MORJANE.A & AL. (2022) Le management des organisations sportives :Entre la gestion et le comportement organisationnel socialement responsable», Revue Française d'Économie et de Gestion «Volume 3 : Numéro 12 » pp : 422 - 442.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



Résumé :

Ce papier se veut une tentative d'identification des indicateurs du comportement organisationnel socialement responsable en milieu sportif. Les organisations sportives (OS) marocaines, en quête de sens et d'outils leur permettant d'agir avec compétence, sans ignorer la performance sociale montrent un visage hybride qui entrave l'efficacité organisationnelle. Dans ce sens, l'adoption du comportement organisationnel responsable en faveur de l'amélioration de la gouvernance sportive passerait inévitablement par l'adoption d'un ensemble de pratiques managerielles qui se rapprochent au mieux des principes de la responsabilité sociale.

Moyennant un focus group mené avec un panel d'experts, l'objectif de l'article est de montrer que la gestion des ressources humaines socialement responsable apporterait du sens au management sportif. L'implémentation des indicateurs de la responsabilité sociale des organisations (RSO) dans le management des OS ne peut produire un effet de sens que si les acteurs organisationnels stylisent non seulement les pratiques de gestion à partir de la RSO, mais aussi conçoivent l'arène sportive comme un espace de compromis au sein duquel, l'humanisme manageriel prendrait l'avantage sur le réalisme organisationnel.

Mots clés : « Comportement organisationnel; Responsabilité sociale ; gestion des ressources humaines ; sport ; focus group».

Abstract :

This paper is an attempt to identify indicators of socially responsible organizational behavior in sports. Moroccan sports organizations (SOs), in search of meaning and tools allowing them to act competently, without ignoring social performance, show a hybrid face that hinders organizational efficiency. In this sense, the adoption of responsible organizational behaviour in favour of improving sports governance would inevitably involve the adoption of a set of managerial practices that are as close as possible to the principles of social responsibility.

Through a focus group conducted with a panel of experts, the objective of the article is to show that the management of socially responsible human resources would bring meaning to sports management. The implementation of indicators of the social responsibility of organizations (CSR) in the management of SOs can only produce a meaningful effect if the organizational actors not only stylize the management practices from the CSR, but also design the arena. sports as a space of compromise in which managerial humanism takes precedence over organizational realism.

Keywords: « Organizational behavior ; Social responsibility ; human resource management ; sport ; focus group ».

Introduction :

Le sport au carrefour de multiples paradoxes, revêt aujourd'hui un enjeu des plus controversés. Objet d'éducation et de business, de santé et d'affairisme, de bien-être et d'instrumentalisation, il est également objet et sujet soumis au jeu de pouvoir et de contre-pouvoir (BENNANI .T 2014)⁽¹⁾ . Mettre en scène les questions de la responsabilité sociale (RSE) en milieu sportif relèverait de l'ordre de l'utopie, voire d'un rêve d'enfant non exhaussé. En revanche, l'essor du business lié au sport et les excès ayant marqué le mouvement sportif, corrélé à une forte envie de rentabiliser le business sportif pour en faire un retour sur investissement, impose d'ouvrir le champ des organisations sportives aux avancés épistémologiques de la construction de la connaissance managérielle (ZINAOU, T. et ZERIOUH, J. 2022), en l'occurrence la perméabilité aux avancées des sciences de gestion à savoir la RSE.

Dans ce contexte, les recherches dans le domaine du sport se voient jusque-là de moindre importance, néanmoins, cette dernière décennie a été marquée par la concentration des recherches à partir des années 2013, (Dermit-Richard, N, 2013 ; LOULID, M., & JOUDRANI, H. , 2020; BENHRIMIDA, M., & CHALTOUTE, M. N., 2020; Hicham, ATTOUCH., & Naima, IDOUARABE. ,2020; KOUTAYA, A, KOUTAYA, Y., & ELOIRDI, A. ,2019). Les résultats des recherches démontrent que la RSE apporterait aux organisations sportives ce que l'apport en calorie apporterait au sportif de haut, lorsqu'il s'agit de l'atteinte de la performance sportive et organisationnelle recherchée par une organisation de type hybride (Bayle, 2005)⁽²⁾. C'est dans la pratique des sports que l'acteur rencontre les meilleures chances d'apprendre les règles du jeu du management (Hervé Sérieyx, 2002)⁽³⁾. Une perspective largement défendue par Chappelet, 2010⁽⁴⁾ qui a montré que la recherche dans le domaine des organisations sportives trouve son importance dans trois phénomènes liés essentiellement, à la professionnalisation progressive des organisations sportives, aux dysfonctionnements des instances sportives suite à leur incapacité à gérer les dérives du sport et à la coopération avec les instances régulatrices. Ainsi, l'importance de l'innovation et l'acquisition des nouvelles modes de gouvernance et de ressources pour l'évolution des organisations sportives (Newell et Swan ,1995)⁽¹⁾, ont ambitionné notre choix d'objectivation des organisations sportives en tant que terrain de

⁽¹⁾ BENNANI Taib (2014) : *Analyse des politiques publiques sportives au Maroc, éléments de réflexion sociologique et politologiques. Faculté des sciences de l'éducation, Université Mohammed V Rabat.*

⁽²⁾ Bayle, E. (2005). *Management des organisations sportives Contributions à l'analyse du management des organisations hybrides. Mémoire d'habilitation à diriger des recherches. Université Claude Bernard Lyon 1, Lyon.*

⁽³⁾ Sérieyx, H., & Derobe, J. (2002). *Les jeunes et l'entreprise: des noces ambiguës. Eyrolles société.*

⁽⁴⁾ Chappelet J.L (2010), *Autonomie du Sport en Europe, collection Politiques et pratiques sportives éd : Conseil de l'Europe .*

⁽¹⁾ Swan, J. A., & Newell, S. (1995). *The role of professional associations in technology diffusion. Organization studies, 16(5), 847-874.*

recherche. Cet aspect particulier impliquerait certainement un changement organisationnel et substantiel au sein des OS (changement de pratiques, de structure, et de culture).

La Responsabilité Sociale des Entreprise (RSE) pour elle est une notion primordiale ayant connu une évolution progressive dans le monde du sport. Selon (Babiak & Trendafilova, 2011) elle a été introduite pour la première fois dans les ligues professionnelles du continent nord-américain, à travers une intégration de comportement responsable vis-à-vis des ressources humaines grâce à des programmes sociaux. En Europe, c'est à partir de 2010 (François, 2012) que les principes de la RSE vont commencer à être intégrés dans le cadre sportif européen. Ainsi, les Clubs français ont investis dans des stratégies visant la promotion de la RSE favorisant le développement socioculturelle, sous l'influence de la communauté locale, nationale et internationale.

Le présent papier est organisé à partir de deux préoccupations. La première est relative à la revue de littérature spécialisée en matière du comportement organisationnel socialement responsable assorti d'un assemblage théorique sur les indicateurs de la RSE appliquée aux organisations sportives. La même partie est couronnée par la présentation d'un modèle théorique issu du corpus théorique relatif à la RSE. La seconde partie traite la méthodologie d'analyse appliquée à la technique du focus group ayant permis d'identifier la relation RSE/OS à partir du point de vue des acteurs experts faisant l'objet de la population expérimentale.

1. Objectif

Ceci dit, ce papier a pour objectif de faire décliner sur la base d'une « *Focus Group* », mené auprès d'un échantillon d'experts dans le domaine sportif et de la RSE, une analyse des particularités des organisations sportives, leurs divergences structurelles et fonctionnelles, favorisant la l'atteinte d'une synergie managérielle visant à promouvoir le management responsable des ressources humaines sportives, et répondre à la problématique de recherche évoquée par A.Morjane & J.Aitsoudan, 2021⁽¹⁾ ; qui soutient l'idée de l'absence d'un référentiel de mesure approprié au sport professionnel.

2. Questionnement

La relation entre la RSE et les organisations sportives n'est plus à démontrer dans la mesure où l'état de la recherche démontre une forme de corrélation positive. Ainsi, nombreuses sont les questions qui nous ont interpellées. De quelle RSE s'agit-il dans les organisations sportives ? Quel management des ressources humaines et plus approprié au milieu sportif ? Quels

(1) Morjane A. Ait Soudane J. (2021) « Les Référentiels de la Gestion des Ressources Humaines Socialement Responsable « GRH-SR » « étude Conceptuelle », *Revue Internationale des Sciences de Gestion* « Volume 4 : Numéro2 » pp : 1062- 1083.

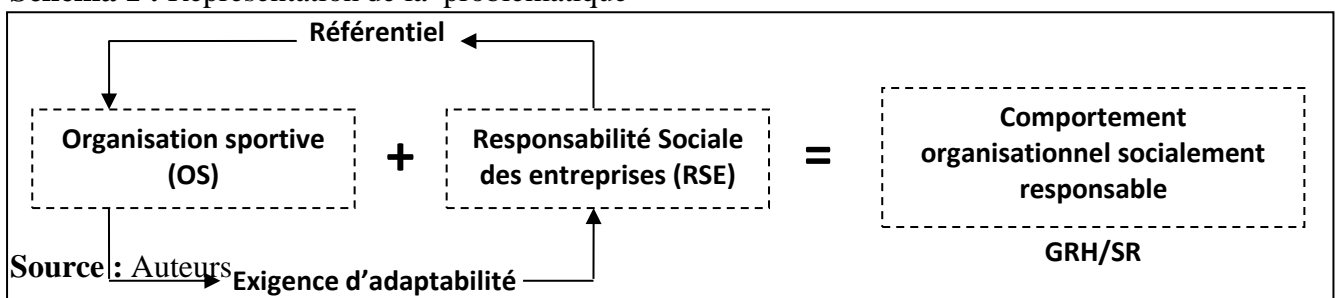
indicateurs favoriseraient la mise en œuvre d'une gestion responsable des ressources humaines sportives ?

Plus précisément, quelle sont les caractéristiques et les particularités des organisations sportives ? Existents-ils des indicateurs spécifiques à la Gestion Responsable des Organisations Sportives ? Si oui, dans quelle mesure ces indicateurs peuvent-ils répondre aux besoins des cadres sportifs et aux particularités du secteur du sportif ?

3. Modèle conceptuel :

A partir de ce qui précède nous émettons l'hypothèse selon laquelle l'adoption des pratiques de gestion RH socialement responsable serait susceptible d'améliorer le management des organisations sportives. En d'autres termes, l'ancrage des OS dans le comportement organisationnel socialement responsable passerait par l'adoption des pratiques de la RSE qui tendent vers la mise en œuvre de la qualité et le bien être au travail, d'un recrutement basé sur la transparence et l'égalité des chances, d'une rémunération équitable, d'un respect inconditionnel des droits et de la législation sportive et d'une meilleure prise en charge de la gestion des carrières et des incitations .

Schéma 1 : Représentation de la problématique



4. Revue de littérature : Structure des OS

4.1. Synthèse des travaux :

La revue de littérature spécifique aux OS évoque la question de la particularité de celle-ci. Deloitte et Touche (2004) insistent sur la nécessité de mettre en place des systèmes adaptés à pour gérer et évaluer la performance sportive. Dans un autre registre, l'étude réalisée par Livian, Y. ,1998 ; Vaillau, D. ,2008^{sur} la base des travaux de Ramanantsoa & all ,1989 ;Mintzberg, H. ,1999, a montré que la structure d'une organisation sportive peut prendre soit une forme formelle, basée sur une coordination hiérarchique du travail (Procédures, circuits de communications et une division du travail et une spécialisation) ou une forme informelle, accès plutôt sur les compétences, les appartenances culturelles (signe de solidarité) et les affinités.

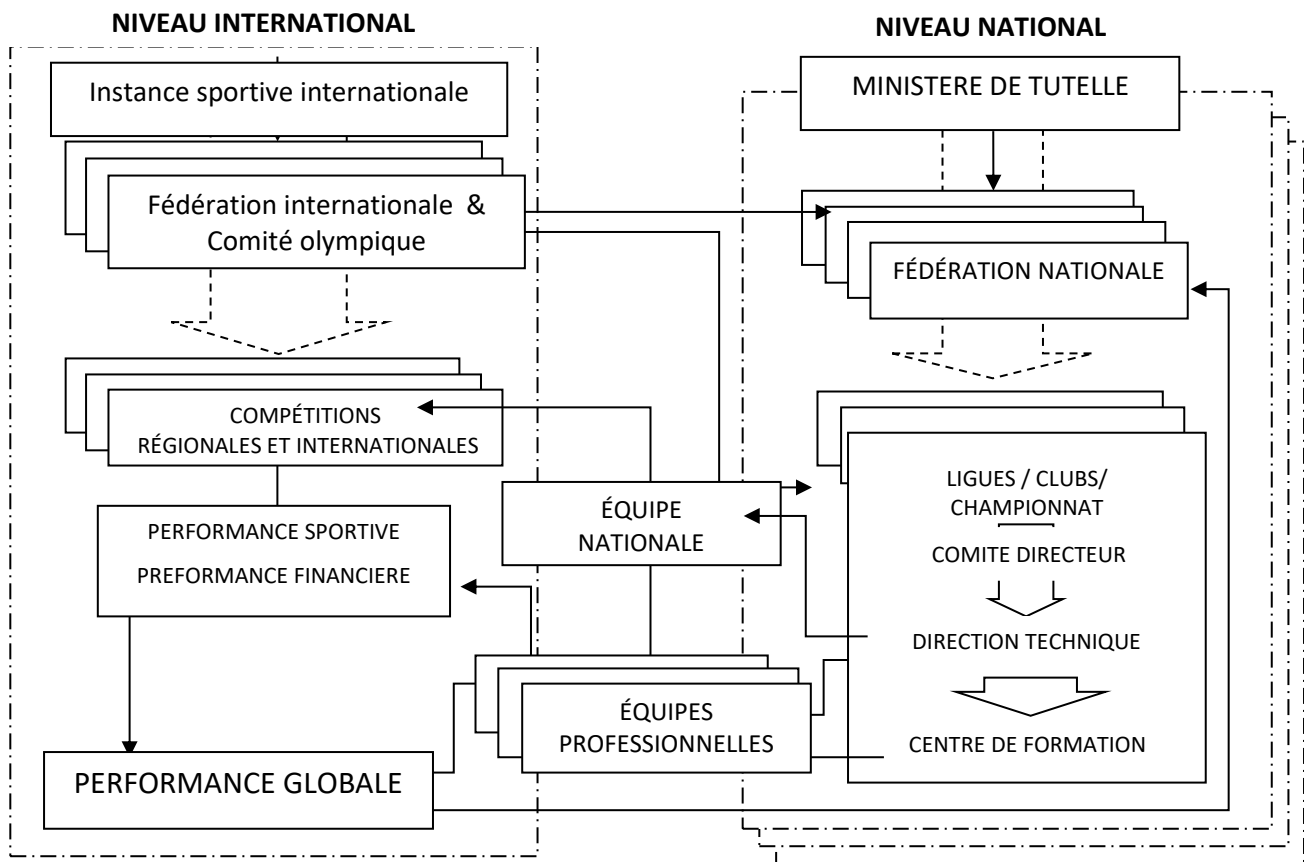
Partant du principe que les OS peuvent prendre la forme d'OS à but lucratif (OSBL) ou non lucratif (OSBNL), notre recherche sera focalisée sur les OSBNL, dont la structure diffère par rapport au premier type qui correspond plutôt à une entreprise classique (par exemple, un centre de fitness). Selon Bayle (2000) les OSBNL se distinguent par quatre caractéristiques principales, débutant par l'essence même de son existence qui est de répondre à une mission sociale, sociétale et/ou sportive, non orientée vers l'accumulation de profit, ensuite, de promouvoir une économie mixte combinant des ressources privées et publiques, appartenant à un système sportif national et supranational bien défini qui cadre et édicte les règles des disciplines sportives et organise les compétitions sportives internationales. Enfin le statut mixte de ses acteurs composés de bénévoles (dirigeant et administrateurs) et de salariés (entraîneurs et joueurs).

4.2. Structure organisationnelle :

Selon la réglementation internationale et nationale les OS peuvent prendre des formes différentes et paradoxalement de structure identique (Bayle, 2001). Toute organisation sportive est structurée en une assemblée générale (AG), composée des représentants et des membres du conseil d'administration (CA), des administrateurs, généralement des volontaires (élus) ou anciens membres sportifs de l'organisation, qui forment le staff de gestion de l'organisation, chargé de veiller à la mise en œuvre des grands axes stratégiques définis par l'AG, en plus des cadres sportifs (le personnel des salariés rémunérés).

En conséquence, une forme de projection théorique montre que c'est dans ce schéma, que Mintzberg, H. ,1999 a présumé que toute organisation se structure impérativement en six grandes parties qui forment son ossature. D'abord le sommet stratégique, composé de cadres dirigeants de l'organisation et leurs conseillers, représentant le staff décisionnel de l'organisation. Ensuite, vient le centre opérationnel de la structure sportive, qui représente le cœur du métier, composé des salariés (entraîneurs et joueurs) chargés de produire de service (prestations sportives). Suivi de la technostructure, qui est composée des analystes qui veillent à la standardisation des normes de fonctionnement de l'organisation. En enfin, les fonctions de support qui englobent l'ensemble des services qui fournissent à l'organisation un soutien logistique, marketing, médiatique...etc.. Toutes ces composantes sont harmonisées et se trouvent en parfaite synergie grâce à la philosophie de l'organisation, représentée par les valeurs, des croyances et des principes qui lui confère une identité propre.

Schéma 2 : Structure organisationnelle des Organisations Sportives



Source : Auteurs

4.3. Classification des organisations sportives :

La nature du travail des organisations sportives a poussé les chercheurs à plaider pour des formes de classification qui diffèrent selon l'angle d'analyse et les principes d'évaluation. A cet égard, Bayle (2007) propose quatre niveaux de classification, en relation avec la nature du service rendu et les prestations produites par chaque type de structure sportive. D'abord le niveau (4) des organisations qui n'ont pas de relation avec le sport, mais l'utilise à des fins de support de management des collaborateurs, sous la supervisons de son DRH. Ensuite, le niveau (3), celui de l'environnement organisationnel de la fonction sportive, composé des ministères (sport, éducation, jeunesse...), et qui veille à la création du cadre légal et réglementaire de la pratique sportive. Les niveaux (2) et (1) concernent la production du spectacle sportif. Ils diffèrent selon qu'elle soit de fonction de support (niveau 2) telles que les organisations et les entreprises d'événements sportifs non affiliés à une fédération, ou au cœur du secteur sportif (niveau 1) composé des fédérations sportives et des associations, des ligues et des clubs sportifs affiliés.

D'autre part, la recherche sur la RSE (A.Morjane, J.Aitsoudan, 2021) a connu une évolution importante au fil des années, néanmoins son intégration dans le processus de gestion des organisations sportive, trouve encore des lacunes et des retard, liés essentiellement à la perception et à l'engagement des cadres dirigeants dans le processus d'intégration des normes RSE, suite au manque de compréhension et l'adaptation des pratiques responsables aux particularités du monde du sport. A titre d'exemple, dans le contexte français, l'étude réalisée sur les pratiques de la RSE des clubs sportifs français (François 2012) , a montré l'existence de quatre catégories de comportement organisationnel, en relation avec le niveau d'engagement des clubs du sport professionnel dans le respect des normes de la RSE. Les OS autistes, caractérisées par une absence de pratique RSE dont l'intérêt se focalise essentiellement sur la réalisation de la performance sportive au détriment de toutes bonne pratiques. Les OS cosmétiques (pratiques RSE exogènes n'entrent pas dans la stratégie de l'organisation), intégrées (pratique entre exogène et endogène intégré à certaines fonctions de l'organisation) et sociétales (pratiques RSE endogènes intégrées au pilotage stratégiques de l'organisation). Ainsi, la mise en place d'un management responsable des parties prenantes sportives doit tendre vers une RSE intégrée par l'octroi des subventions financières aux personnes démunies, participation dans des actes de charité, mettre à disposition ses ressources humaines et ses locaux...etc.

5. Considérations méthodologiques : La GRH-SR à partir d'un Focus Group

Même si la technique du focus group en tant qu'instrument de recherche en sciences sociales ne date pas d'aujourd'hui, elle n'en demeure pas moins qu'elle reste aussi pertinente que d'autres outils d'investigation collective (Baker et all 1999 ; Merton (Robert), 1990 ; Morgan (David),1997 ; Linell (Per), 2001 ; J. Kitzinger et all, 2004) ont essayé de standardiser les techniques de recherches. J. Kitzinger, (1994a) définit le Focus Group comme étant des discussions de groupe ouvertes, organisées dans le but de cerner un sujet ou une série de questions pertinentes pour une recherche. Son principe réside dans l'utilisation des interactions entre les participants, comme moyens de recueil des informations qui pourront favoriser la construction de la connaissance dans les sujets explorés. Selon J. Kitzinger et all, (2004) la nature du sujet de recherche et l'objectif escompté de la recherche conditionne le nombre des participants qui peut varier de trois seulement à plusieurs dizaines de groupes. Le choix des experts dépend de la thématique discutée et de l'expérience de chacun, favorisant la création d'un groupe homogène capable de créer les interactions pertinentes.

5.1 Contexte du focus Groupe :

Le contexte de déroulement de notre enquête a pour objet de réaliser une synthèse des pratiques responsables qui peuvent éventuellement cadrer la mise en place des normes de la RSE dans la Gestion des Ressources Humaines Sportives (Joueurs et entraîneurs). Ce qui nécessiterait une analyse fine des attentes auprès des experts, qui pour notre cas constitueront notre source d'informations aux multiples confrontations empiriques, issus du domaine sportif.

Le déroulement de l'investigation consiste en premier lieu d'établir une liste exhaustive d'experts, connus pour leurs expériences cumulées dans le domaine du management des organisations sportives et de la gestion des ressources humaines, susceptibles d'enrichir la réflexion, et d'enrichir le débat par des interventions fructueuses. Après avoir défini la liste des participants, nous avons décliné les étapes du Focus Group, par la détermination du lieu, de la date, de la méthodologie de travail et du programme de la rencontre. A ce niveau il est à noter que pour des raisons, sanitaires liées à la propagation du COVID19, nous avons opté pour la méthode de réunion par visioconférence par le logiciel Google Meet.

Tableau N° 1 : Dispositions d'organisation du focus Groups

Date	15 septembre 2021	Durée	1h45
Lieu	Visio conférence	Nombres d'experts	05 experts
Moyen	Google Meet	Animateurs	01 animateur

Source : Auteurs

4.2 Profils et qualifications des participants :

Le choix des experts est conditionné par un ensemble de critères de sélection : la pertinence, la qualification, la responsabilité, et la nature des productions dans le domaine sportif ou de MRH, le statut et la position professionnelle. Le tableau 2 ci-dessous fait ressortir les caractéristiques et les profils des experts.

Tableau N° 2 : Caractéristiques et profils des experts

Initiale	Qualification	Responsabilité	Productions scientifiques
TB	Docteur en sciences de l'éducation Professeur agrégé Université Mohammed V Rabat	Coach Sportif Membre Comité directeur Club professionnel	Ouvrages et articles Associé à UNESCO Inclusive policy lab
BM	Consultant Formateur Ex-Contrôleur de Gestion Enseignant vacataire de l'Enseignement Supérieur	DG société d'export Consigner dans le domaine de l'audit et contrôle de Gestion	Rapport de conseil et consulting
JA	Docteur et professeur en science de gestion/ Faculté des sciences juridiques économiques et sociales Agdal Université Mohammed V Laboratoire des sciences de gestion	Responsable Master Management stratégique des ressources humaines FSJES Agdal	Thèse doctorale Ouvrages et articles en RSE et RH
AE	Directeur du Club de football	DG Holding Hôtellerie	Rapport d'activités, PV d'AG
YL	Diplôme des Études Supérieures en Sports IRFC Certificat Manager des stades et événements du CDES Limoges	Cadre supérieur ministère de jeunesse et du sport Membre comité directeur Club de football professionnel	Etudes de cas

Source : Auteurs

4.3 Problématisation et question nominale du focus Group :

Dans la phase préparatoire au focus group, nous avons procédé conformément aux orientations des experts (Merton, 1990; Baker, 1999) à une définition et suivi d'une codification des questions de recherche, une étape cruciale qui a permis grâce à une note d'information explicative, d'outiller les experts des informations utiles au débat. La note d'information explicative a été élaborée sur la base de la revue de littérature et l'étude conceptuelle réalisée sur « Les Référentiels de la Gestion des Ressources Humaines Socialement Responsable «GRH-SR» (Morjane, A., & Aitsoudane, J, 2021). Ainsi elle a été préalablement analysée et corrigé de façon à ce que les idées présentées renvoient aux questionnements de la recherche, objet du focus group.

Par mailing, nous avons transmis une note d'informations au panel des experts comportant la problématique, la question nominale et quelques axes de réflexion pouvant animer le débat pendant le focus group.

La question nominale est formulée de la façon la plus explicite « **selon vous quelles seraient les conséquences de l'intégration de la RSE dans la gestion des organisations sportives. Pour nous aider à éclairer cette problématique, nous vous invitons à vous servir des indicateurs suivants** » :

Tableau N° 3 : Codification des caractères de prospection

Indicateurs	Codes
Planification prévisionnelle des emplois et développement des compétences	PPEC
Recrutement et intégration sociale	RIS
Condition de travail	CT
Formation et éducation	FE
Communication interne et relations sociales	CIRS
Indemnisation et rémunération des employés	IRE
Performance organisationnelle	PO
Système intégré de gestion des ressources humaines	SIGRH

Source : Auteurs

4.4 Restitution et transcription des données :

La restitution des informations des différents témoignages d'experts s'est faite à l'aide de la méthodologie de traitement de contenu dont la finalité permet d'établir des inférences (BARDIN 2003). Dans la littérature, deux orientations scellent ce type de méthode d'analyse de contenu. Centrée exclusivement sur le langage, la première catégorie cherche à éclairer et comparer les « structures formelles du langage » (BLANCHET et GOTMAN 2001). La deuxième orientation est beaucoup plus centrée sur le sens du discours, de façon à « mettre à jour le système des représentations véhiculées dans le discours » (BLANCHET et GOTMAN 2001). Dans le cas de la méthode empruntée dans cette analyse, il s'agit bien évidemment, de différencier l'énoncé de l'énonciation, c'est-à-dire, le contenu du discours des experts peut être analysé sans perdre de vue les objectifs de la recherche. A cet effet, l'analyse textuelle est fondée sur le principe que « toute communication peut être abordée sous l'angle de son contenu et de ses traits constitutifs (l'énoncé), ou sous l'angle, plus complexe et plus avancé sur la voie de l'interprétation, des adaptations personnelles que chaque individu fait subir, consciemment ou non à l'outil linguistique (l'énonciation) ». Ainsi, et après avoir reçu les témoignages des experts une classification des réponses a été réalisée pour faciliter la compréhension et l'extraction des indicateurs de la GRH SR dans les organisations sportives.

5. Présentation et analyse des résultats

5.1 Traitement du discours des experts « Exemple de l'expert E1 » :

Dans ce qui suit nous présentons un extrait du discours d'un expert et la méthodologie d'actions sur le corps de texte, l'extraction des unités de sens et le codage de l'information restituée.

Tableau N° 4: Outil de restitution, transcription, codage du discours

Extrait	Code	Spécificités des OS
L'administration des organisations sportives comme vous avez bien noter peut être qualifié d'hybride parce qu'elle revêt deux aspects administratif et financier pour survivre et être solvable et en deuxième lieu son caractère sportif qui fait que c'est principal salariés sont des athlètes, qui doivent produire un spectacle sportif, nous mène à une quête permanent des sportifs de haut niveau, pour pouvoir maintenir le niveau requis, répondre aux attentes des supporters et atteindre la performance sportive et financière recherchées.	CT PO SIGRH IRE	<ul style="list-style-type: none"> - La mobilité et le changement de cadre est une condition sine qua none pour réussir à maintenir au plus haut niveau la performance sportive des clubs et des athlètes. - La discipline sportive exige des conditions de performance dépendante du genre Homme et femme, puisqu'elles dépendent significativement des capacités physiques imposées. - Le recrutement dépend de la discipline sportive et de la disposition de compétition pour chaque genre. - L'équité entre les sexes peut être consentie pour les sports qui favorisent plutôt la performance mentale que physique (Jeu des échecs).
Oui bien, sur la responsabilité sociale est primordial et revêt une importance capitale puisqu'elle permet de créer un cadre propice d'évolution grâce à un système de formation et de gestion de carrière responsable qui prend en considération les contraintes du métier du sportif. D'autre l'importance de la performance physique sportive implique une responsabilité sanitaire décisive.	CT FE	<ul style="list-style-type: none"> - Formation responsable favorise l'évolution des compétences technico-sportives et la certification des compétences dans le domaine sportif, par la création d'un code formation permettant l'évolution dans la carrière sportive de joueur, entraîneur, cadre technique. - Le staff médical doit être spécialisé en médecine du sport contrairement à la médecine de travail qui exige plutôt sur la maîtrise des dispositions du code de travail plutôt que sur la technicité médicale. - Bien être et satisfaction des travailleurs avec les meilleures conditions optimal d'entraînement garantie l'amélioration de la performance sportive et l'atteinte des objectif de réussite.
Le sportif est un talent qui a besoin d'un accompagnement le long de sa carrière pour maintenir le Cap et ceux grâce à la mise à sa disposition d'espace d'entraînement convenable à chaque discipline, et un staff technique et sanitaire qualifié. Egalement la certification des performances sportives des athlètes par la centralisation de l'information au niveau des instances de régulation national et international, comme le passeport sportif ou plus par la mise en place d'un système informatisé de gestion des RH Sportives.	CT PPEC PO	<ul style="list-style-type: none"> - L'employé est perçu comme un talent disposant de compétences pour lever le niveau de groupe. - Le recrutement dépend de la discipline sportive et de la disposition de compétition pour chaque genre. - La gestion des parcours se fait d'une manière discontinu sous forme de contrat à durée déterminée. - La gestion des carrières est gérer par les fédérations sportives plutôt que par les Clubs.

Source : Auteurs

5.2 Résultats et discussion :

L'analyse approfondie des différentes interactions des experts participants à notre focus Group a permis de réaliser une synthèse des informations recueillies, de faire ressortir une ligne de conduite et des caractères de gestion responsables, qui peuvent faire l'objet d'un référentiel de Gestion des Ressources Humaines Responsable des Cadres Sportifs, un travail qui reste

perfectible puisque les recherches initiées par (KOUTAYA, A., KOUTAYA, Y., & ELOIRDI, A. 2019) ont révélé la quête permanente des dirigeants des clubs pour les outils et les pratiques RSE adaptés à l'environnement sportif. De plus, B. Massiera et al., 2006 ont insisté sur la nécessité de créer un modèle de management sportif non seulement issu de la compétition, de l'adversité et de la performance, mais aussi sur le respect d'une logique de prestation de service également orientée sur la satisfaction des attentes des usagers. Les tableaux ci-après regroupent les résultats de l'enquête élaborée et font ressortir les indicateurs clés d'une GRH-SR.

5.2.1 Variable de la planification prévisionnelle des emplois et développement des compétences

Tableau N° 5 : Résultats du focus group « les indicateurs clés d'une GRH-SR des OS (1)

Catégorie Planification prévisionnelle des emplois et développement des compétences	
INDICATEURS DE LA GRH-SR	Effets sur l'OS
<ul style="list-style-type: none"> - Employé est perçu comme un potentiel et une opportunité en terme de compétence et de capacité. - Prise de risque dans la gestion des parcours ; - Développement de promotion en interne ; - Développement de l'employabilité des employés. 	<p>La réussite de l'entreprise réside dans l'investissement aux cadres internes le plus long possible avec une bonne stratégie de développement de compétences.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - L'employé est perçu comme un talent disposant de compétences pour lever le niveau de groupe. - La gestion des parcours se fait d'une manière discontinue sous forme de contrat à durée déterminée. - La gestion des carrières est gérée par les fédérations sportives plutôt que par les Clubs. - La promotion en interne est rare sauf le cas des clubs qui dispose de leurs propres centres de formation. - La plupart des cas les OS cherche à maintenir la compétitivité par la recherche de talents externes. - La mobilité et le changement de cadre est une condition sine qua none pour réussir à maintenir au plus haut niveau la performance sportive des clubs et des athlètes. 	<p>La réussite de l'organisation sportive réside dans le changement permanent des cadres sportifs et la quête continu de potentiel externe plus performant et offrant des capacités physique et sportives lui permettant de hausser le niveau de performance individuelle ou collective des groupes.</p>

Source : Auteurs

5.2.2 Variable du recrutement et de l'intégration sociale

Tableau N° 6 : Résultats du focus group « les indicateurs clés d'une GRHSR des OS (2)

Catégorie : Recrutement et intégration sociale	
INDICATEURS DE LA GRH-SR	Effet sur de l'OS
<ul style="list-style-type: none"> - Politique de recrutement de la diversité. - L'inclusion des travailleurs handicapés - Lutte contre la discrimination - Egalité des chances de recrutement - Egalité homme femme - Agir contre la corruption sous toutes ses formes. 	Le recrutement responsable au sein des entreprises se base essentiellement sur l'élimination des sources de discrimination par l'équité des chances et l'égalité homme-femme.
<ul style="list-style-type: none"> - La discipline sportive exige des conditions de performance dépendante du genre Homme et femme, puisqu'elles dépendent significativement des capacités physiques imposées. - Le recrutement dépend de la discipline sportive et de la disposition de compétition pour chaque genre. - L'équité entre les sexes peut être consentie pour les sports qui favorisent plutôt la performance mentale que physique (Jeu des échecs). - L'équité peu être consentie également pour les sports DUO (Tennis, volley Ball de plage, Ski...). - On assiste de plus en plus à une intégration progressive des femmes pour arbitrer les matchs lors des compétitions masculines. - Les fédérations sportives ont commencé l'organisation progressive des compétitions pour les personnes défavorisées ayant des capacités physique réduites comme le Football, le Basketball, l'Athlétisme, les Echecs, les sports Para olympique...) pour garantir une égalité des chances dans le cadre de la responsabilité sociétale. - La recherche de la performance sportive des organisations sportives exige la recherche permanente des talents sportifs. 	Le recrutement des organisations sportives vise plutôt une quête permanente des talents sportifs, et une création de branches sportives adaptées aux différentes catégories.

Source : Auteurs

5.2.3 Variable des conditions de travail

Tableau N° 7 : Résultats du focus group « les indicateurs clés d'une GRHSR des OS (3)

Conditions de travail	
INDICATEURS DE LA GRH-SR	Effets sur l'OS
<ul style="list-style-type: none"> - La santé et la sécurité au travail - L'entreprise s'engage dans des normes de qualité et de sécurité chaîne de production - Le code de travail prévoit la disposition d'un médecin de travail pour faire face aux incidents et veiller aux bonnes conditions physiques des collaborateurs. - Exige une structure médicale élémentaire. - Bien être et satisfaction des travailleurs - La chaîne de production nécessite une bonne structure de fabrication et de distribution - L'entreprise doit disposer d'un plan d'amélioration des conditions de travail. - Prendre en compte les contraintes familiales des collaborateurs. - Respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective. - Eliminer la discrimination en matière d'emploi et de profession. - Développement de programmes d'équilibre vie-travail ; - Propositions de solutions de garde d'enfants au sein de l'entreprise ; 	La santé au travail est exigée par la réalisation des conditions optimale au travail et la collaboration avec les médecins de travail.

Source : Auteurs

5.2.4 Variable des droits humains :

Tableau N° 8 : Résultats du focus group « les indicateurs clés d'une GRHSR des OS (4)

Catégorie : Droits humains	
INDICATEURS DE LA GRH-SR	Effet sur l'OS
<ul style="list-style-type: none"> - Justice et équité ; - Respect des droits économiques, sociaux, culturels et politiques des employés. - Promouvoir le respect de la protection du droit international relatif aux droits de l'Homme dans leur sphère d'influence. - Veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des droits de l'Homme. - - Elaboration d'une charte d'éthique et un règlement interne des OS comportant des codes disciplinaires liés à la nature du sport. - - Equité dans le sport réside dans l'équilibre dans le temps du jeu et de participation aux compétitions sportive pour faciliter son évolution et sa performance individuelle 	<p>Le respect des droits individuels des collaborateurs est primordiale favorisant la création d'un cadre de travail convenable à l'évolution et la création de valeur ajoutée sportive.</p>

Source : Auteurs

5.2.5 Variable de la Formation et l'éducation

Tableau N° 9 : Résultats du focus group « les indicateurs clés d'une GRHSR des OS (6)

Catégorie : Formation et l'éducation	
INDICATEURS DE LA GRH-SR	Effet sur l'OS
<ul style="list-style-type: none"> - Développement de la validation de l'expérience acquise (VAE) ; - Introduction du droit individuel à la formation ; - Formation des employés aux nouvelles technologies - la certification des compétences dans le domaine sportif, par la création d'un code formation permettant l'évolution dans la carrière sportive de joueur, entraîneur, cadre technique. 	<p>La mise en place d'un système de formation responsable est cruciale dans le domaine de sport puisque la nature du travail sportif et la nature humaine exige l'arrêt de l'activité à un certain âge, ce n'est qu'avec la formation qu'il peut évoluer et maintenir le cap dans le domaine du sport.</p>

Source : Auteurs

5.2.6 Variable de la Communication interne et relations sociales

Tableau N° 10 : Résultats du focus group « les indicateurs clés d'une GRHSR des OS (7)

Catégorie : Communication interne et relations sociales	
INDICATEURS DE LA GRH-SR	Effet sur l'OS
<ul style="list-style-type: none"> - Réaliser des enquêtes de satisfaction du personnel ; - Réalisation d'enquêtes sur le climat social ; - Mise en place d'une boîte à idées ; - Développement de réseaux sociaux et intranet dédiés à la communication RSE au sein de l'entreprise. 	<p>La communication revêt la même importance que dans les entreprises classiques avec la nécessité de créer une écoute permanente des attentes et préoccupations des cadres sportifs et pouvoir agir à temps pour maintenir le moral et la confiance au niveau requis.</p>

Source : Auteurs

5.2.7 Variable de L'indemnisation et la rémunération des employés

Tableau N° 11 : Résultats du focus group « les indicateurs clés d'une GRHSR des OS (9)

Catégorie : L'indemnisation et la rémunération des employés	
INDICATEURS DE LA GRH-SR	Effet sur l'OS
<ul style="list-style-type: none"> -Attribution de l'égalité de rémunération - Mettre en place un plan d'épargne entreprise lié à des sites solidaires ; - Promouvoir l'équité interne de rémunération. - la création d'une grille de rémunération visant : - La standardisation des systèmes de rémunération par discipline - Garantir l'équité des salaires entre Homme et femme. - Respect des engagements de l'employeur - Mise en place d'un organe central d'audit et résolution des litiges liés à la défaillance dans le système de rémunération. 	<p>Le système de rémunération dans le domaine de sport dépend énormément de la performance sportive de chaque athlète et la nature de la discipline sportive néanmoins elle doit connaître une certaine standardisation qui favorise l'équité entre les joueurs.</p>

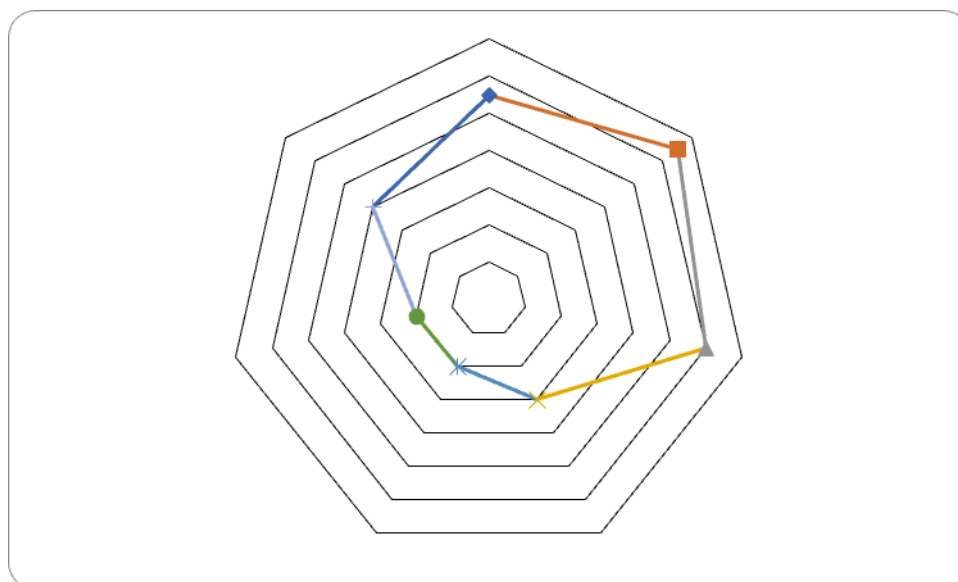
Source : Auteurs

6. Discussion des résultats

Arrivés à ce stade de l'analyse, le focus group a généré des informations qui confortent notre position épistémologique qui considérait que les OS gagneraient en gouvernance interne et externe si elles deviennent perméables aux principes de la RSE. Autrement dit, la problématique de la plus value de la RSE dans le contexte managérial des OS se confirment lorsque nous approchons de près le point de vue des experts à travers les résultats du focus group. A cet effet, huit ensembles constituent l'essentiel de la relation RSE_OS.

Nous Plaidons pour une démarche d'analyse mixte, quantitative et qualitative. Cette double approche permet d'identifier les aires de pertinence moyennant le radar suivant.

Radar N° 01 : Poids des indicateurs en relations avec les critères de la RSE/OS



Source : Auteurs

Le radar démontre toute la pertinence des indicateurs de la RSE dans le contexte de l'OS. Concrètement, une organisation sportive socialement responsable met en place un dispositif managérial à double entrée. D'un côté, l'entrée par les valeurs. Elle est illustrée à travers trois indicateurs de la RSE : Le respect des droits humains fondamentaux, l'instauration d'un climat social et environnemental de travail de qualité, favorisant le bien être personnel et social, et la formation dans une logique d'éducation permanente. Chaque indicateur est assorti d'une multitude de critères qui rapprocheraient l'OS du comportement organisationnel socialement responsable.

Autrement, le recrutement, la GPEC, la communication et la rémunération équitable peuvent être considérés comme la seconde entrée au management des OS par le biais des outils et des pratiques de gestion socialement responsables. Dans les travaux de Peretti et de Igalens, les

analystes considèrent que les pratiques de gestion de base sont à minima le reflet d'une approche volontariste des acteurs de vouloir déployer dans le contexte organisationnel des outils qui permettraient d'organiser, de planifier, de contrôler, de piloter et de motiver la ressource humaine dans une logique de rationalité absolue. Or force est de constater que la RSE dépasserait les fondements axiologiques de la gestion vers l'ancrage des pratiques de management dans une perspective humaniste, sociale et environnementale. Autrement dit, si les OS adoptent les outils et les pratiques de la RSE, elles gagneraient en performance sociale et environnementale, et à coup sur, seraient témoin du rehaussement de leur performance sportive. Certes, nous sommes conscients de la complexité de l'acte moteur et ses déterminants performatifs, mais nous sommes convaincus que la RSE est une aubaine pour que les OS puissent adopter un comportement organisationnel socialement responsable, utile à la haute performance sportive.

Conclusion :

Aux termes de notre raisonnement, il semblerait que les organisations sportives, de part leur spécificité, devraient s'affranchir des logiques de gestion fondées sur l'urgence et l'approximatif, vers des logiques de gestion responsable au sein desquelles la performance sociale des acteurs prime sur toute autre forme de performance. En dépit de l'enjeu de la performance sportive centré sur la recherche de l'exploit, il est avant tout un exploit réalisé par un sportif et régi par un ensemble de conduites motrices respectant l'éthique sportive et le respect d'autrui.

Incontestablement, les implications managerielles possibles du mode de raisonnement présenté au cours de cette recherche est susceptible de pousser l'analyste organisationnel à modifier le sens et le contre sens de la logique de gestion classique. Le plaidoyer pour une double entrée au management que nous défendons dans ce papier, tend à soutenir l'idée de l'inséparabilité du mode d'entrée par les valeurs et celui de l'entrée par les outils. Nous sommes face non seulement à l'exigence de l'inséparabilité, mais aussi de la stratification. Pour reformuler ces idées, l'OS devrait passer de la pédagogie des compromis vers la management de la systémique, comme unique et seul outil efficace de la gestion de la complexité.

Sous jacentes à cette position épistémologique, les conclusions du focus group soutiennent l'hypothèse selon laquelle, le comportement organisationnel en faveur de la gestion des ressources humaines socialement responsable permettrait aux OS d'adopter des pratiques de management orientées vers une GPEC proactive et autorégulée, un recrutement du haut potentiel long-termiste, un respect inconditionnel des droits des usagers (joueurs, entraîneurs

et dirigeants), un climat social fondée sur la mutualisation de la vision et des plans d'actions de l'OS.

En revanche, la mise en mouvement de l'ensemble des indicateurs de la gestion des ressources humaines socialement responsables en faveur du comportement organisationnel sportif responsable nécessiterait l'implantation des dispositifs du changement organisationnel au sein même de l'OS. Une action qui déclencherait certainement beaucoup de résistance au changement dans le contexte organisationnel Marocain, qu'il s'agit d'atténuer progressivement dans le cadre d'un changement de perspective construit.

BIBLIOGRAPHIE

1. Articles de revues :

ANABA, V.A. & ANABA, A.D. (2022). Promouvoir les comportements socio-responsables en contexte de crise sanitaire : une approche par la communication engageante. *Revue Française d'Economie et de Gestion*. 3, 11 (nov. 2022).

BAYLE, E. (2000). La mesure de la performance des organisations à but non lucratif : proposition d'une nouvelle méthode appliquée aux fédérations sportives nationales, *Gestion* 2000, pp. 73-99

BAYLE, E. (2007). Essai de définition du management des organisations sportives: objet, champ, niveaux d'analyse et spécificités des pratiques managériales. *Staps*, 75(1), pp. 59-81.

BAKER, R. HINTON, R. (1999). Do focus groups facilitate meaningful participation in social research ?, dans Barbour (R.), Kitzinger (J.), *Developing focus group research : politics, theory and practice*, Londres, Sage, , p. 79-98.

BENNANI, T. (2021). Le comportement organisationnel socialement et administrativement performant : De l'analyse organisationnelle à l'analyse métaphorique. *Revue Internationale des Sciences de Gestion* ISSN: 2665-7473 Volume 4 : Numéro 4.

FAKIR, B. LAHRACHE, Z. & BENNANI, T. (2022). Performance organisationnelle des sports équestres en Afrique : Analyse des perceptions des acteurs à partir d'un Focus Group ? *Revue Internationale des Sciences de Gestion* ISSN: 2665-7473

KITZINGER, J. MARKOVA, I. KALAMPALIKIS, N (2004). Qu'est-ce que les focus groups ?. *Bulletin de psychologie*, 57 ((3)), pp.237-243.

KITZINGER, J. (1994). The methodology of focus groups : the importance of interactions between research participants, *Sociology of health and illness*, 16, 1, p. 103-121.

KOUTAYA, A. KOUTAYA, Y. & ELOIRDI, A. (2019). Pilotage de la RSE au sein des organisations sportives professionnelles IJBTSR International Journal of Business and Technology Studies and Research, V. 1, N. 2, 10 pages, ISSN 2665- i 7716.

LINELL, P. (2001). A dialogical conception of focus groups and social representations, dans Sätterlund Larsson (U.), Socio-cultural theory and methods : an anthology, Uddevalla, Université de Trollhättan.

LATTY, F. (2007). La lex sportiva. Recherche sur le droit transnational, Leiden, Martinus Publishers/ Brill Academic.

MERTON, R. (1990). The focused interview and focus groups : continuités et discontinuités, Public opinion quarterly, 51, 4, 1987, p. 550-566 (repris sous le titre : Introduction to the second edition, dans Merton (R.), The focused interview, NY, Free press, p.12-13).

MORJANE, A., & AITSOUDANE, J. (2021). Responsabilité Sociale des Entreprises: Tendances de la Recherche Scientifique au Maroc. IJBTSR International Journal of Business and Technology Studies and Research, 2(5), 8-pages.

MORJANE, A., & AITSOUDANE, J. (2021). Les Référentiels de la Gestion des Ressources Humaines Socialement Responsable «GRH-SR»«Etude Conceptuelle». Revue Internationale des Sciences de Gestion, 4(2).

ZINAOU, T. & ZERIOUH, J. (2022). Le sport en entreprise : un outil de management et un facteur de bien-être et de performance. Revue Française d'Economie et de Gestion. 3, 10.

2. Livres :

BARDIN, L. (2003), L'analyse de contenu. Edition Puf, Paris.

BERNARD, M, PARISOT, D. NICULESCU, I. & CERNAIANU, S. (2006), L'influence de la politique nationale sur le management des organisations sportives. Etude comparative France-Roumanie.. Congres Edu World 2006, Jun, Pitesti (Roumanie).

BLANCHET & GOTMAN. (2001), L'enquête et ses méthodes, l'entretien. Edition Nathan université, Paris 2001, page 91.

RAMANANTSOA, B. & THIERY-BASLE, C. (1989), Organisations et fédérations sportives. Paris: PUF.

COURTES (1991), Analyse sémiotique du discours, Hachette supérieur, Paris 1991

LIVIAN, Y. (1998), Organisation: théories et pratiques. Paris: Dunod.

MINTZBERG, H. (1999), Ideology and the Missionary Organization. The Strategy Process, pp. 361- 367.

MINTZBERG, H. (1999), Ideology and the Missionary Organization. The Strategy Process, pp. 361- 367.

MORGAN, D. Focus group as qualitative research, Londres, Sage, 1997.

VAILLEAU, D. (2008), Sociologie des organisations sportives. In E. Barget & D. Vaillau (Eds.), Management du Sport. Théories et pratiques.

3. Thèses :

FRANÇOIS A. (2012) : « Les pratiques de RSE des clubs sportifs professionnels français: vers un nouveau modèle de légitimation? » (Thèse de doctorat, université de Dijon).