

**Contribution à l'étude des pratiques RSE dans le management des
ressources humaines des clubs sportifs professionnels marocains
cas du Wydad Athletic Club de Football**

**Contribution to the study of CSR practices in the management of
human resources of sports professionals clubs Moroccan case of
Wydad Athletic Club of football**

KOUTAYA Ayoub

Doctorant à la Faculté Sciences de l'Education, Université Mohammed 5 de Rabat -
Laboratoire: Homme, Société, Education –
Equipe de recherche : Management, Environnement, Education et Responsabilité Sociétale des
Organisations (MEERSO)

KOUTAYA Younes

Doctorant à la Faculté Sciences de l'Education, Université Mohammed 5 de Rabat -
Laboratoire: Homme, Société, Education –
Equipe de recherche : Management, Environnement, Education et Responsabilité Sociétale des
Organisations (MEERSO)

Contribution à l'étude des pratiques RSE dans le management des ressources humaines des clubs sportifs professionnels marocains - cas du Wydad Athletic Club de football

Résumé

Le concept de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) s'est intéressé à l'étude des grandes entreprises, aujourd'hui il fait partie d'analyse des organisations sportives hybrides, à l'image des clubs sportifs professionnels. Dans cette optique, cet article s'intéresse à l'étude des pratiques RSE dans la gestion des ressources humaines au sein du club de Wydad section football (WAC). À partir d'un cadre d'analyse associant deux contributions majeures en théorie des parties prenantes, nous montrerons le degré d'engagement des dirigeants du club dans des pratiques socialement responsables à l'égard des ressources humaines. Dans notre cas d'études on s'est limité aux joueurs professionnels et aux entraîneurs. Les résultats obtenus de cette étude montrent une pratique sociale trop légère du club « WAC » vis-à-vis des sujets étudiés. La gestion responsable des ressources humaines n'est pas encore envisagée comme composante stratégique du club.

Mots clés : RSE, club professionnel, sport.

Abstract

The concept of Corporate Social Responsibility (CSR) has focused on the study of large companies; today it shares an analysis of hybrid sports organizations, like professional sports clubs. In this perspective, this article focuses on the study of CSR practices in the management of human resources within the club of Wydad section football (WAC). Based on a framework of analysis combining two major contributions in stakeholder theory, we show the degree of commitment of club leaders to socially responsible practices with respect to human resources. In our case study we were limited to professional players and coaches. The results obtained from this study show a social practice that is too light for the club « WAC » in relation to the subjects studied. Responsible human resources management is not yet envisaged as a strategic component of the club.

Key Words : CSR, professional club, sport.

Introduction

La référence au concept de responsabilité sociale des entreprises (RSE) est solidement construit dans la plupart des grandes institutions internationales et dans les pays développés. Il est conceptualisé et employé comme une nouvelle donnée managériale qui implique la prise en compte des différentes parties prenantes de l'environnement de l'entreprise. D'après la Commission des Communautés Européennes, la RSE est déployée au-delà des obligations légales et économiques, elle envisage d'une part, l'investissement dans le capital humain, et d'autre part, l'entretien de bonnes relations avec les parties prenantes. Depuis son émergence, le concept de la RSE a toujours fait présence du côté du secteur marchand, aujourd'hui, il ne cesse de susciter l'intérêt du secteur non marchand à l'image des organisations sportives.

En effet, les pratiques RSE dans les organisations sportives, a connu un étendu croissant : la FIFA¹ a engagé plusieurs projets qui s'inscrivent dans un vaste programme de développement social et environnemental. C'est une démarche qui vise, en premier lieu, le développement du football à travers une pratique qui respecte l'environnement (football For the Planet²), la lutte contre la discrimination et qui aspire l'amélioration de la vie et l'avenir des jeunes générations dans le monde (Football For Hope, lancée depuis 2005). Certains clubs Européens ont suivi le même sillage de la FIFA, tel que le Manchester United qui investit une manne financière colossale dans le développement du territoire (création des espaces sportifs), organisation des activités de formation (au profit des supporters) et octroie des aides financières, etc. les pratiques RSE foisonnent dans le continent européen, pourtant les clubs Asiatiques, et surtout du Moyen-Orient à l'image du Sad Qatari et Chabab Saoudi ont initié ces dernières années des démarches RSE, qui vise des activités culturelles, sportives, et éducatives.

Si les pratiques de RSE sillonnent les organisations sportives professionnelles et particulièrement les clubs professionnels Européens et Asiatiques (Pays du Golf). Pourtant au Maroc le mouvement RSE n'a pas encore fait figure dans l'agenda du management des organisations sportives.

La responsabilité sociale des clubs professionnels apparaît nécessaire plus qu'autrefois. Le constat est déplorable, les multiples scandales observés dans la sphère sportive professionnelle : dopage, discrimination, licenciement des entraîneurs, récession de la

¹ Fédération Internationale de Football Association (FIFA) est une association de Droit Suisse fondée en 1904 dont le siège se situe à Zurich.

² la FIFA et le Comité Organisateur Local (COL) de la Coupe du Monde Brésil 2014 ont initié un programme environnemental officiel de la FIFA et a pour objectif d'atténuer l'impact négatif de ses activités sur l'environnement

formation des jeunes, les grèves ininterrompues des joueurs, etc. Tous ces faits ont contribué à la désillusion des valeurs sportives véhiculées autrefois par l'idéal olympique (Durand et Charron, 2006 pp.61-74).

La fonction RH n'est pas à l'abri de ces irrégularités affectant sa saine gestion. La GRH au sein des organisations sportives, et particulièrement les clubs professionnels de football revêt aujourd'hui une grande importance, sa capacité de création de la valeur, source de survie pérenne et producteur de la performance, sont des atouts indéniables.

Ces postulats interpellent les dirigeants des organisations sportives à revoir leurs stratégies de management des ressources humaines. Les pratiques sociales de la RSE semblent une démarche pertinente de remédiation des externalités négatives du professionnalisme. En fait, l'étude du management responsable des RH dans les clubs professionnels de football prendrait plus d'intérêt vu, d'une part, la volonté d'enrichir la recherche scientifique dans le secteur sportif, et d'autre part, d'extraire les pratiques socialement responsables.

Nous situons notre étude dans la continuité des travaux des organisations « hybrides » (Battilana & Dorado, 2010 pp. 419-1440). L'hybridité constitue le socle de base du management des organisations sportives dont les clubs sportifs professionnels forment le cœur (Bayle, 2007 pp. 59-81). En fait, les clubs professionnels de football représentent un modèle typique des organisations hybride, celles-ci reposent sur des dimensions et des logiques de fonctionnement variables :

- Un mode de financement mixte, public (conseil régional, FRMF³) et privé (sponsors) ;
- Une finalité qui réunit entre profit économique (transferts des joueurs, merchandising) et activité sociétale (formation sportive des jeunes) ;
- Le statut mixte du personnel animant la gestion de l'organisation (salarié et bénévoles).

La littérature afférente au management responsable des ressources humaines dans le monde des entreprises semble satisfaisante. Néanmoins, le secteur sportif où le capital humain porte un vif intérêt de toute la chaîne économique est perçu insuffisant. L'objectif de cette recherche est d'identifier les salariés visés des pratiques RSE au sein des clubs professionnels de football. Cela suppose donc, de poser les questions suivantes : comment les pratiques de responsabilité sociale peuvent figurer dans le management des ressources humaines au sein des clubs sportifs ? Quelles sont les parties intégrantes des RH qui concrétisent les reflets d'une démarche socialement responsable ? Notre intérêt à travers ces questionnements est de

³ FRMF : Fédération Royale Marocaine de Football

repérer les activités sociétales qui intègrent un management responsable des ressources humaines.

Cette recherche comporte trois parties : une première partie présentera à la fois un éclairage théorique sur le concept RSE et son apport sur la gestion des ressources humaines, puis nous établirons notre cadre d'analyse à partir de l'approche théorique sous-jacente à la gestion des ressources humaines. Une deuxième partie décrira la méthodologie adoptée et enfin une troisième discutera des résultats.

1. UNE PERSPECTIVE HISTORIQUE ET TERMINOLOGIQUE ACTUELLE DU CONCEPT RSE

L'objectif de ce premier chapitre s'attachera à présenter les grands événements historiques de l'apparition du concept RSE. Dans un deuxième temps, nous proposerons quelques définitions qui en découlent.

1.1. L'émergence du concept RSE :

Les travaux historiques s'accordent pour situer l'émergence des pratiques de Responsabilité Sociale (RS) aux États-Unis au début du XXe siècle. Ces pratiques s'inscrivent dans une tradition de paternalisme industriel s'inspirant de nombreuses dimensions du contexte socioculturel, notamment la religion protestante (Acquier et Aggeri, 2015 pp. 387-413).

En effet, le concept de responsabilité sociale des entreprises a commencé à apparaître dans la littérature académique en 1950 (Acquier & Gond, 2007 pp.5-35) et c'est à cette période il est devenu un concept académique et un enjeu de débats théoriques. Par ailleurs, les ouvrages et les articles académiques se sont multipliés à partir de 1953 avec la parution de l'ouvrage fondateur d'Howard BOWEN, *Social Responsibilities of the businessman*. Ce dernier occupe une place centrale dans la création d'une littérature managériale à la recherche de sa légitimation dans le champ universitaire et celui des affaires.

De plus, le concept de RSE fait partie intégrante du champ managérial, il en présente deux perceptions culturellement différentes : éthique et religieuse selon l'approche nord-américaine et la démarche de développement durable selon la perception européenne.

1.2. Définition du concept RSE :

D'après la revue de la littérature sur le concept de RSE, nous remarquons que depuis son apparition aux États-Unis jusqu'à son évolution, il n'a jamais fait l'objet d'une approche consensuelle. Les définitions dégagées jusqu'à ce jour, sont issues soit par des structures institutionnelles ou académiques.

Du point de vue de la Commission Européenne, la RSE correspond à « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes »⁴.

Quant à la norme ISO 26000⁵ « lignes directrices de la Responsabilité Sociale », elle précise que « la responsabilité sociétale est la contribution des organisations au développement durable » et qu'« elle se traduit par la volonté de l'organisation d'assumer la responsabilité des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement et d'en rendre compte ». Il s'agit donc, pour une organisation, de se comporter de façon responsable et contribuer au développement sociétal de la société dans laquelle elle évolue.

A l'issue de ces définitions, nous déduisons que le concept de la responsabilité sociale des entreprises est établi sous l'idée que les organisations doivent rendre compte des responsabilités qui vont au-delà de leur sphère d'activités directes, et qui sont ainsi sollicitées à prendre des décisions stratégiques dans le but de répondre aux pressions et aux attentes des parties prenantes dans une logique de responsabilité élargie.

Dans la suite du présent développement, nous allons nous pencher exclusivement sur les pratiques sociales de la RSE afin de mettre en exergue ces apports sur la GRH.

2. RSE ET GRH : QUELLES DEMARCHES SOCIALEMENT RESPONSABLES

La RSE constitue aujourd'hui un levier de développement de la fonction RH dans les grandes entreprises et les petites moyennes entreprises. Pourtant, ces principes, ces pratiques et ces processus peuvent constituer une nouvelle donnée managériale à la DRH (Imbs, Ramboarison-Lalao 2013, pp. 35-55). Par ailleurs, les pratiques sociales de la RSE sont conceptualisées sous l'idée d'un cadre de référence pour la prise des mesures ajustées et coordonnées afin de répondre aux besoins et aux attentes des différents personnels de l'organisation (Igalens, 2011).

Dès lors, la RSE intègre dans son optique sociale toutes les activités qui se rattachent à la gestion responsable des RH à savoir les conditions de travail, le niveau de rémunération, la formation permanente, la participation aux bénéfices, la mobilité, la gestion de la carrière, etc.

⁴ L'Union Européenne (2001), Livre Vert de la Responsabilité Sociale des Entreprises.

⁵ ISO (Organisation internationale de normalisation) est une fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation. La norme internationale ISO 26000 a été élaborée suivant une approche multi-parties prenantes avec la participation d'experts de plus de 90 pays et de 40 organisations internationales.

L'apport des travaux réalisés ces dernières années dans la GRH est considérable, le renouveau de la pensée managériale à ce secteur est fructueux, du fait que la perception du capital humain selon Becker (1975) a connu un grand changement, auparavant appréhendé comme une charge épaulée par l'organisation. De nos jours, la vision a changé, le capital humain est porteur de la valeur ajoutée à l'organisation, voire aussi un avantage compétitif. Saba et Dolan (2013) stipule qu'une « gestion efficace des ressources humaines constitue un des facteurs clés de la performance organisationnelle ».

D'ailleurs, la possession des compétences professionnelles est une quête permanente des organisations qui aspirent réaliser des performances à long terme, sa gestion responsable semble légitime au regard des mutations profondes que connaît la société. Les recherches dans le domaine de la gestion des ressources humaines reprennent inévitablement les avancées théoriques et pratiques de la théorie des parties prenantes. Celle-ci va constituer la base de notre cadre d'analyse dans l'étude du management responsable des ressources humaines dans une structure sportive professionnelle.

3. LES APPORTS DE LA THEORIE DES PARTIES PRENANTES A LA FONCTION RH

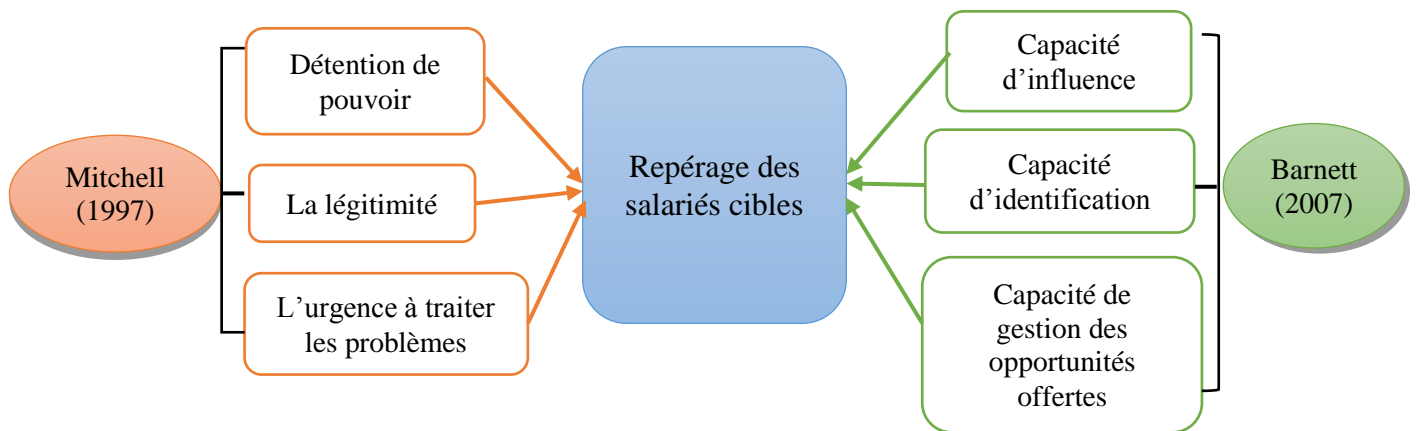
La théorie des parties prenantes positionne l'entreprise au centre d'un réseau de « groupes d'individus qui peuvent affecter ou qui peuvent être affectés par la mise en œuvre des objectifs de l'organisation » (Freeman, 1984). Elle porte légitime de considérer que le succès d'une entreprise dépend de l'attention portée à ses parties prenantes, c'est-à-dire aux individus et aux entités avec lesquelles elles entretiennent des relations contractuelles ou à celles qui peuvent avoir une influence sur elle. Ainsi, la théorie des parties prenantes s'est imposée progressivement comme une approche prometteuse dans le management stratégique et dans l'analyse des relations de l'organisation avec son environnement interne et externe (Acquier, et Aggeri 2015, pp. 387-413). Dans notre présente étude nous nous pencherons aux parties prenantes primaires (Carroll et Näsi, 1997 p. 46-51) en se focalisant davantage sur les salariés. Devant l'étendu et la diversité des personnels animant la gestion de l'organisation, nous nous appuyons sur deux contributions académiques parues dans « Academy of Management Review » pour identifier les catégories de salariés qui peuvent figurer en amont, au centre et en aval des pratiques RSE.

Tout d'abord, nous exposons les travaux de Mitchell et al. (1997 pp 853-886) qui identifient les salariés autant que partie prenante de premier rang. Ces auteurs s'appuient dans leur

analyse des parties prenantes sur trois critères : leur légitimité, leur pouvoir qu'elles détiennent et l'urgence de traiter les problèmes qu'elles posent. Ils ressortent que les salariés ne sont pas de simples parties prenantes, en principe, ils réunissent les trois composantes : s'ils sont légitimes, c'est parce qu'ils forment le cœur de l'organisation. S'ils retiennent un pouvoir, c'est parce qu'ils constituent un gage de pérennité et de succès à l'organisation, et s'ils posent des problèmes (de nature revendicatif), il convient donc de trouver des solutions dans le plus bref délai, sous peine d'apparition des troubles sociaux.

Ensuite, nous retenons le modèle de Barnett (2007) qui s'illustre par le concept de SIC (Stakeholder Influence Capacity) qui signifie « la capacité d'une entreprise à identifier, à influencer et à saisir les opportunités qui se présentent à elle en vue d'améliorer les relations des parties prenantes par le biais la RSE » (Barnett 2007 pp. 794-816). Le modèle d'analyse des PP de Barnett identifie les salariés en tant qu'un enjeu prometteur en termes de pratiques sociales, ainsi que leur capacité à conduire des actions sociétales au profit de l'environnement qui leur entoure.

Figure 1. Établissement du cadre d'analyse selon le modèle de Mitchell et Barnett.



Source : Élaboré par les auteurs

4. CONTEXTE ET METHODE D'ANALYSE ASSOCIEE

L'objectif de notre démarche consiste à saisir les salariés soucieux des pratiques socialement responsables. Nous avons procédé pour la méthode d'étude de cas, comme le précise Eisenhardt (1989, p. 534) : « l'étude de cas est une stratégie de recherche qui se concentre sur la compréhension de la dynamique dans son contexte ». L'étude de cas menée nous a ainsi permis de confronter les observations empiriques collectées aux dimensions du cadre

d'analyse construit à partir d'une revue de la littérature en matière de la théorie des parties prenantes.

4.1. Contexte d'application de la recherche :

Nous avons opté pour le Wydad Athlétic Club (WAC), club évoluant en championnat professionnel Maroc Telecom 1, dont sa taille relève de PME, il recueille plus de 85 salariés. Sa construction juridique et sa gestion économique repose sur une diversité de registres de fonctionnement, ceci illustre clairement son caractère hybride. La raison de ce choix s'explique par la forte notoriété dont jouit ce club qui dépasse les frontières nationales, ainsi que notre facile accessibilité aux différents départements du club (Technique et Administratif).

Nous avons choisi deux catégories de salariés, il s'agit notamment des joueurs et des entraîneurs. Pour expliquer ce choix, nous nous sommes basé sur quatre critères déterminants :

- Le nombre des joueurs professionnels est de (36) et les entraîneurs (25) au sein du club, représentant donc un taux élevé par rapport aux autres salariés ;
- Les entraîneurs et les joueurs constituent une source de survie à l'organisation (les aides financières attribuées par des sources publiques et privées) ;
- La capacité à attirer l'attention d'une foule de : supporters, des médias, des sponsors...;
- Le cahier des charges pour l'octroi de la licence professionnelle oblige au club candidat à répondre à certains critères : recrutement des entraîneurs qualifiés, conclusion des contrats professionnels avec les joueurs et les entraîneurs.

4.2. Outils de collecte des données :

Nous avons essayé de collecter différentes sources d'informations à partir des données primaires et secondaires depuis le début de la saison sportive 2016-2017. Les données primaires ont été recueillies via la passation d'entretiens semi-directifs auprès des dirigeants du club : Président du club ; General Manager ; Directeur Administratif ; Président de la commission des jeunes ; Directeur Technique ; Trésorier ; Secrétaire Générale ; Directeur centre de formation.

Le choix de ces cadres hiérarchiques n'est pas aléatoire puisque la majorité des décisions émanent de la haute direction dans ce genre d'organisation.

La conception de notre guide d'entretien s'appuie sur les dimensions du cadre d'analyse établi. La première question du guide d'entretien interroge la perception orientée vers les joueurs et les entraîneurs en tant que pilier incontournable de la vie du club (étape 1), ensuite, est abordée la question des facteurs inhérents aux troubles sociaux (étape 2), ces deux premières questions ont permis d'alimenter la partie consacrée au modèle d'analyse de Mitchell et all (1997 pp 853-886). Puis, nous avons interrogé ces responsables sur les pratiques qui portent un pigment de responsabilité sociales engagées à la fois vers les joueurs et les entraîneurs (étape 3). Enfin, notre dernière question est portée sur la démarche prônée pour intégrer les deux salariés (sujet d'étude) dans la prise en main des actions de responsabilités sociales (étape 4). En fait, ces deux dernières questions ont fait objet de complément de la partie sujette au modèle de Barnett (2007 pp. 794-816). A propos des données secondaires, se sont recensées via différentes sources (réseaux sociaux, site internet du club, rapport financier et moral de la saison 2016 - 2017). L'analyse de ces données nous a permis de confirmer ou de réfuter les propos des entretiens.

4.3. Analyse des données et discussion des résultats

Après avoir collecté les données, nous avons procédé, tout d'abord, au décryptage du contenu des réponses, en extrayant le sens des principaux items utilisés par les acteurs interrogés. Ensuite, nous avons dépouillé les données recensées de l'étape 1 et 2 dans la première partie du cadre d'analyse et l'étape 3 et 4 dans la seconde partie.

Tableau 1. Recensement des données collectés par dimension d'analyse

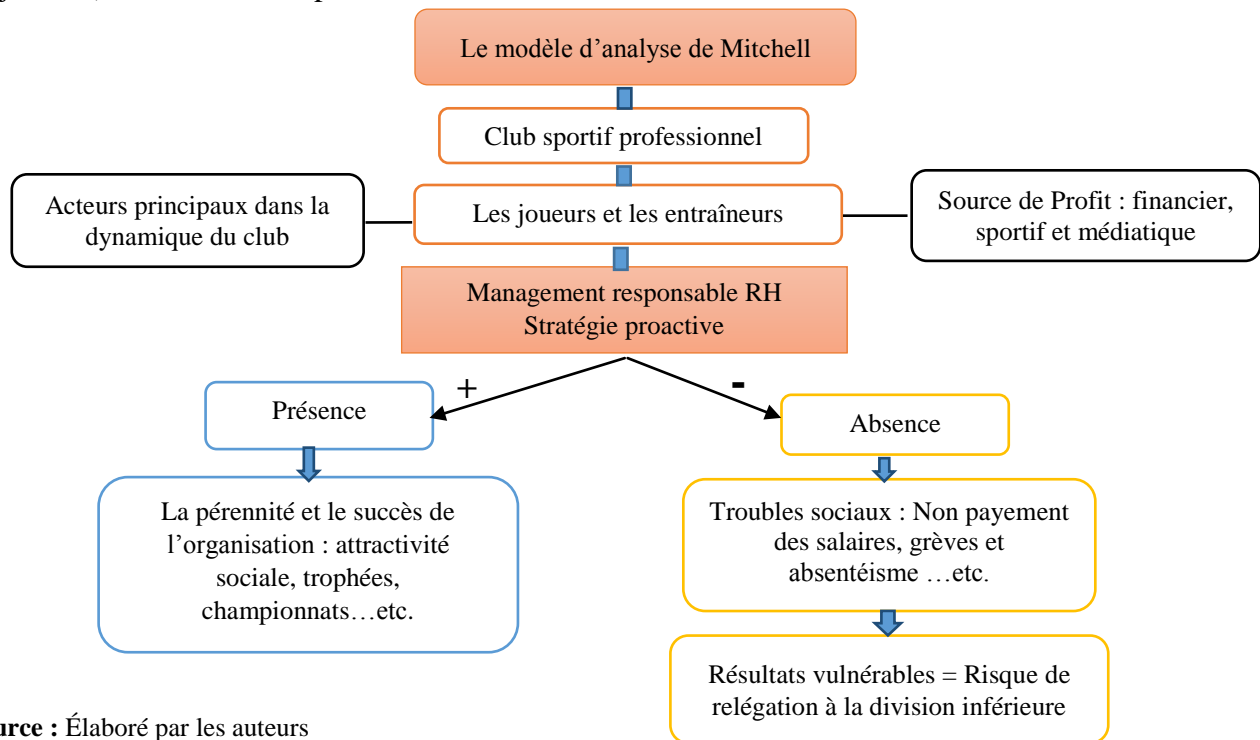
Les modèles d'analyse	Critère d'analyse	Les salariés	
		Les joueurs	Les encadrants
Mitchell (1997)	La légitimité	<ul style="list-style-type: none"> - Centre d'intérêt du club ; - Partie intégrante de toutes les activités stratégiques du club 	<ul style="list-style-type: none"> - Animateur de la vie sportive dans les enceintes du club (école de football, centre de formation, équipe professionnelle ;
	Détention de pouvoir	<ul style="list-style-type: none"> - Acteurs du spectacle sportif ; - Source financière incontournable du club à travers les activités de transferts des talents ; - Image de marque ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Encadrement professionnel des joueurs ; - Co-acteur du spectacle sportif ;

	L'urgence à traiter les problèmes	<ul style="list-style-type: none"> - Refus de participer aux compétitions ; - Grève et absentéisme dans les séances d'entraînement ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Non paiement des salaires ; - Insatisfaction dans les conditions de travail ;
Barnett (2007)	Capacité d'influence	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion de carrière ; - Reconversion professionnelle ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Durée de contrat (1 an pour les formateurs et contrat par objectif pour les entraîneurs professionnel) ;
	Capacité d'identification	<ul style="list-style-type: none"> - Diffusion des activités sociales sur les différents supports médias (réseau sociaux, site internet, rapports financiers et moraux ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluation quantitative des encadrants bénéficiaires aux aides financières pour la participation aux stages de qualification technique et pédagogique (licence C-B et A); - la formation continue des en entraîneurs.
	Capacité de gestion des opportunités offertes	<ul style="list-style-type: none"> - Engagement citoyen des joueurs dans les séances d'entraînement (école de football) ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilisation au football (stage d'été gratuit aux jeunes démunis) .

Source : Élaboré par les auteurs

Le modèle d'analyse de Mitchell nous révèle l'ampleur du rôle qu'assument les joueurs et les entraîneurs dans la dynamique continue du club. En fait, leur présence représente une source de vie à l'organisation. Les critères d'analyse susmentionnés dans le tableau identifient la capacité des deux sujets à amener le club soit à amplifier ses ressources financières et avoir une grande visibilité, ou le cas inverse, quand les troubles sociaux émergent sur la surface tel le cas récurrent du non paiement des salaires et les grèves, le club devient de plus en plus instable et sujette aux risques de relégation à la division inférieure. En fait, les dirigeants du club ont approuvé à l'unanimité l'apport incontestable des joueurs et des entraîneurs dans la dynamique organisationnelle du club. La prise en compte des intérêts et des besoins des deux sujets (entraîneurs et joueurs) ne serait que bénéfique pour la pérennité et le succès de l'organisation. Ainsi, cette première partie du cadre d'analyse de Mitchell et al (1997 pp 853-886) suscite un fort intérêt au management responsable des ressources humaines à travers une action stratégique proactive, qui développe chez les dirigeants du club une sensibilité aux différents problèmes susceptibles d'apparition (Porter et Kramer, 2006 ; Ackerman et Bauer, 1976).

Figure 2. L'apport de l'approche proactive dans la gestion des salariés (entraîneurs et joueurs) au sein du club professionnel de football.



Source : Élaboré par les auteurs

La seconde partie du cadre d'analyse (Barnett, 2007 pp. 794-816), elle consiste à dépister les activités où la RSE fait sens de légitimité, en fait cette partie recouvre un large panel de pratiques de responsabilité sociale. Elle est subdivisée en deux dimensions.

La première dimension (capacité d'influence et capacité d'identification) projette le degré d'engagement des dirigeants dans le pilotage des pratiques RSE à l'égard des deux salariés. Elle retient des composantes stratégiques pour l'opérationnalisation des pratiques RSE en matière de gestion des ressources humaines.

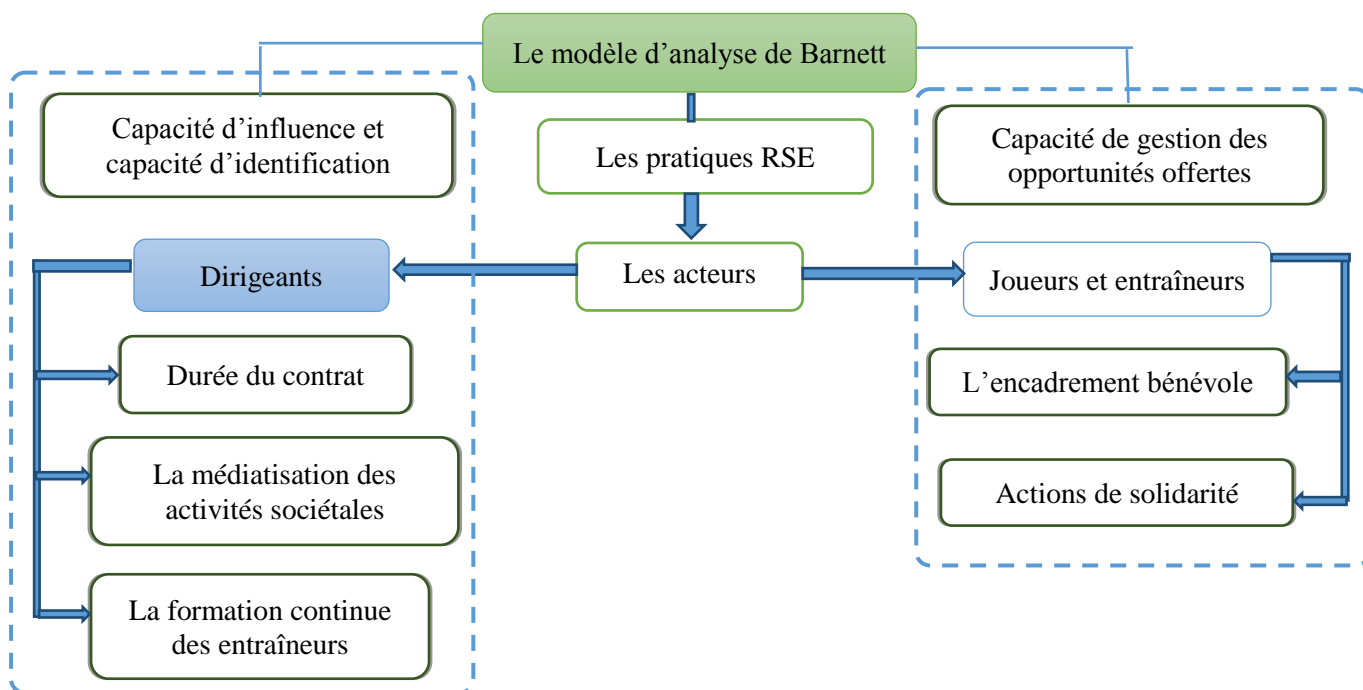
En ce qui concerne la durée des contrats est formalisée pour tous les éducateurs sur une année, chose qui interpelle les dirigeants sur leur politique de formation des jeunes qui doit être fondée sur le long terme, ipso facto le contrat des éducateurs (au minimum 3 ans).

A propos de la médiatisation des activités sociétales, il semble avoir moins d'importance, aucune action sociale n'a été diffusée sur les supports médiatiques au cours de la saison 2016-2017. La seule information diffusée dans les réseaux sociaux et la presse relèvent de la création de la fondation caritative Belkhouja. Pourtant, aucune opération n'a été entreprise sous sa toile. Entre autres, il est à noter que les frais de formation des entraîneurs figurent dans le rapport financier et moral.

La seconde dimension marque l'engagement des joueurs et des entraîneurs à mener des opérations de responsabilité sociale, elle se distingue par l'encadrement bénévole, des actions de solidarité, etc. Dans cette optique, la participation symbolique des joueurs et des entraîneurs dans des actions qualifiées de sociétales semble rarement entreprise. Néanmoins, nous notons des engagements individuels éparses, l'exemple le plus éminent est celui du joueur leader du club Ibrahim Naqach, qui a pris en charge les frais d'hospitalisation d'un supporter fidèle au club à l'issue d'un accident routier à son retour du stade.

Nous avons retenu tour à tour la primauté des facteurs institutionnels qui s'illustrent par le cahier des charges de la FRMF pour l'octroi de la licence professionnelle, qui incite les clubs de première et deuxième division à respecter les règles dans ledit document. Entre autres, la loi 30-09⁽⁶⁾ relatif à l'éducation physique et sport, représente à son tour un appui juridique qui engage les deux parties contractualisées (le club et les salariés) à respecter les droits et les devoirs. De ce fait, nous relevons que le club intervient dans la rigueur des normes institutionnelles établies par les instances de tutelle, la FRMF et le Ministère de la Jeunesse et des Sports.

Figure 3. Les activités RSE pilotées par les dirigeants, les entraîneurs et les joueurs.



Source : Élaboré par les auteurs

⁶loi n° 30-09 relative à l'éducation physique et aux sports promulgué par le Dahir n° 1-10-150 du 13 ramadan 1431, publiée au B.O. n° 5888 du 4 novembre 2010.

Au terme de sa responsabilité sociale, le club se voit très peu engagé dans sa démarche gestion responsable des ressources humaines, le licenciement des entraîneurs, les conflits récurrents avec les joueurs, creuse un flagrant écart entre ce qui a été exprimé, et ce qui a été réalisé sur le terrain. Un autre constat, relève de la non médiatisation des activités sociétales rattachées à la GRH, cela suppose probablement la course effrénée du club vers à la fois, la performance sportive sous la pression d'une large foule de supporters et la performance économique (Friedman,1970). En effet, le degré d'incertitude sportive pose un vrai défi aux clubs sportifs professionnels et à la prise en main des pratiques de responsabilité sociales.

CONCLUSION :

L'étude des pratiques de RSE dans le domaine de gestion des ressources humaines dans le cas du club professionnel de football fait apparaître des perspectives de recherches nouvelles dans le champ des organisations « hybrides ». La lecture faite des pratiques de GRH à partir du cadre d'analyse, a permis de cartographier les différentes démarches prônées dans ce sens. Un des apports de cette présente étude tient à l'originalité du cadre d'analyse, construit sous les avancées théoriques de la théorie des parties prenantes (Mitchell et al. 1997 et Barnett, 2007). L'analyse des pratiques RSE dans la GRH dans le cas d'étude, montre que le club de Wydad est très peu engagé dans des actions sociétales à l'égard de ses joueurs et entraîneurs. L'adoption de certaines pratiques comme le paiement des frais de formation des entraîneurs, apparaît avant tout le fruit des pressions institutionnelles issue à la fois des pouvoirs publics (le conseil régional et la commune de grand Casablanca) et la FRMF qui octroient annuellement une aide financière au club de WAC, dans la mesure d'investir dans la formation des jeunes et la qualification des cadres techniques.

En guise de conclusion, cet article interroge plus globalement le club de football sur la gestion responsable de ses ressources humaines, à l'image des joueurs et des entraîneurs. En effet, cela peut constituer un nouvel élément d'évaluation de la responsabilité sociale du club, adossé aux autres critères d'évaluation (financiers et sportifs).

Bibliographie :

- Acquier, A. & Gond, J. P. (2007). Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise: à la (re) découverte d'un ouvrage fondateur, Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen. *Finance contrôle stratégie*, 10(2), 5-35.
- Ackerman, R.W. & Bauer, R.A. (1976), *Corporate Social Responsiveness – The Modern Dilemma*, Reston Virginia.

- Aurélien, A. & Aggeri, F. (2015). Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE, *Revue française de gestion*, Vol. 8, N° 253, 387-413.
- Barnett, M. L. (2007). Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, Vol 32, N°3, 794-816.
- Battilana, J. & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: the case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, 53 (6), 1419-1440.
- Bayle, E. (2007). Essai de définition du management des organisations sportives : objet, champ, niveaux d'analyse et spécificités des pratiques managériales. *Revue Staps*, 75 (1), 59-81.
- Becker, G. (1975), *Human Capital*, University of Chicago Press, Chicago.
- Carroll A. B. et Näsi, J. (1997). Understanding Stakeholder Thinking: Themes from Finnish Conference. *Business Ethics: A European Review*, 6 (1), 46-51.
- Durand, C. & Rouvrais-Charron, C. (2006). L'éthique sportive internationale. *Revue française de marketing*, 3/5 (208), 61-74.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14 (4), 532.
- Freeman, R.E. (1984), *Strategic Management, Stakeholder approach*, Pitman.
- Friedman, M. (1970), The social responsibility of business is to increase its profits, *The New York Times Magazine*, 13 September.
- Igalens, J. (2011), La gestion des Ressources Humaines à l'épreuve de la responsabilité sociale de l'entreprise, in *Responsabilité sociale des entreprises, Regards croisés, droit et gestion*, François Guy Trébulle, Odile Uzan, Economica.
- Imbs, P. & Ramboarison-Lalao L. (2013). Opérationnaliser la RSE dans les PME : quelles pratiques de GRH socialement responsables ? *Management & Avenir*, 1/N° 59, 35-55.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience : Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, Vol 22, N° 4, 853-886.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2006). Strategy an society : the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84 (12), 78-92.
- Saba, R. & Dolan, S.L. (2013), *La Gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles* , 5e éd, ERPI.