

Vers un management Sportif Durable : Propulser les Performances dans le Sport par une Gestion Responsable des Ressources Humaines

Towards Sustainable Sports Management : Driving Performance in Sport through Responsible Human Resources Management

Abdellah MORJANE

Docteur en sciences de gestion

Faculté des sciences juridiques économiques et sociales Agdal

Université Mohammed V- Maroc

Laboratoire des sciences de gestion

Date de soumission : 05/01/2026

Date d'acceptation : 13/02/2026

Pour citer cet article :

MORJANE A. (2026) «Vers un management Sportif Durable : Propulser les Performances dans le Sport par une Gestion Responsable des Ressources Humaines», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 9 : Numéro 1 » pp : 1139 - 1167

Résumé

Au Maroc, les organisations sportives (OS) font face à des enjeux sociétaux croissants qui exigent une transition vers un management durable. Ce travail, issu d'une recherche doctorale, évalue le niveau d'appropriation des pratiques de GRH socialement responsables. Via une méthodologie constructiviste et un échantillon de 36 OS, l'étude analyse 48 indicateurs de performance sociale. Les données révèlent que si la vision et les titres sont privilégiés, la planification à long terme et la qualité de vie au travail restent perfectibles. En réponse, l'article présente un référentiel de la GRH-SR, outil d'harmonisation destiné à propulser les performances par une gestion éthique des talents.

Mots clés : Responsabilité Sociale des Entreprises, Gestion des Ressources Humaines Socialement Responsables, Référentiels, organisation sportive, sportif de haut niveau.

Abstract

In Morocco, sports organizations (SOs) face increasing societal challenges requiring a transition toward sustainable management. This doctoral research assesses the appropriation level of socially responsible HRM practices. Through a constructivist methodology and a sample of 36 SOs, the study analyzes 48 social performance indicators. Data reveal that while vision and titles are prioritized, long-term planning and quality of work life remain underdeveloped. Consequently, the paper introduces an SR-HRM reference framework, a harmonization tool designed to drive performance through ethical talent management.

Keywords : « Corporate Social Responsibility, Socially Responsible Human Resources Management, Standards, sports organization, high-level athlete ».

Introduction

L'étude des pratiques de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) au sein des organisations sportives (OS) marocaines demeure un champ de recherche peu exploré. Si des travaux nationaux ont analysé les liens entre RSE et performances organisationnelle (Koutaya, 2019) ou financière (Koutaya, 2018), le contexte marocain manque encore d'analyses expliquant les facteurs incitant à l'adoption de la Gestion des Ressources Humaines Socialement Responsable (GRH-SR) (Morjane & Aitsoudan, 2021), contrairement aux tendances internationales (Ruppe & al. 2018).

Ancré dans la théorie de la RSE (Bouziane A. 2022), ce travail postule que les OS possèdent une responsabilité intrinsèque envers la société. Le concept de GRH-SR y est mobilisé comme le levier privilégié pour intégrer des principes éthiques au cœur de la gestion humaine, permettant de s'affranchir des logiques d'urgence au profit de pratiques durables et structurées (transparence, équité, respect des droits). La spécificité de l'OS au Maroc réside dans son "cœur de métier" essentiellement humain, où la performance motrice dépend de la mobilisation de ressources biologiques, cognitives et psycho-affectives. Pourtant, face à une multitude de parties prenantes et une pression constante pour des résultats immédiats, la gestion est souvent marquée par un turnover élevé et un recrutement de "prêt-à-porter", négligeant la planification à long terme.

Dans cette perspective, l'adoption des normes de GRH-SR permet d'articuler trois niveaux de performance : sociale (valorisation des acteurs), organisationnelle (GPEC proactive et formation certifiée) et sportive (exploit régi par une éthique durable). Cet article propose de combler le déficit de littérature nationale en présentant un référentiel original de la GRH-SR, conçu comme un outil d'harmonisation pour les managers. La recherche repose sur l'hypothèse centrale qu'un comportement organisationnel responsable permet aux OS de passer d'une gestion de l'urgence à une performance centrée sur l'humain. Toutefois, la mise en œuvre de ces indicateurs nécessite des dispositifs de changement organisationnel capables de lever les résistances structurelles propres à l'environnement sportif marocain.

Cette recherche s'appuie sur une approche méthodologique constructiviste, issue d'un travail doctoral, pour appréhender la complexité de l'adoption des normes de gestion responsable des ressources humaines (GRH-SR) dans le contexte spécifique du sport au Maroc. L'investigation empirique repose sur un questionnaire de mesure structuré en trois chapitres : les informations générales, le diagnostic organisationnel via 48 indicateurs de la GRH-SR, et une question de contrôle permettant le classement de ces indicateurs. L'outil utilise une double

échelle de mesure, nominale et ordinale, afin d'évaluer simultanément le niveau d'importance perçu et le degré d'atteinte effectif au sein des organisations. L'enquête a été menée auprès d'un échantillon de 36 organisations sportives (OS), représentant une diversité de structures garantissant ainsi la représentativité des résultats obtenus.

Le présent article est structuré de manière à offrir une progression logique de la théorie vers la pratique managériale. Après avoir défini la problématique, nous présentons dans une première partie les fondements de l'enquête empirique, en détaillant l'outil de mesure et les caractéristiques de la population cible. La deuxième partie est consacrée à la présentation et à l'analyse des résultats portant sur les indicateurs fondamentaux du comportement organisationnel. Une troisième section examine spécifiquement les pratiques de la gestion des ressources humaines socialement responsables. Enfin, l'article se clôt sur une discussion autour du référentiel de la GRH-SR et sa classification, proposant ainsi un outil d'harmonisation et un levier de changement pour les managers du système sportif marocain

1. Fondements de l'enquête empirique

1.1. Outil de mesure : le questionnaire

La validité de l'outil de mesure repose sur un processus de construction rigoureux, débutant par un focus group mené auprès d'experts qui a permis d'identifier une typologie d'indicateurs adaptée au contexte sportif prenantes (Morjane, & al., 2022). Le questionnaire qui en résulte, structuré en trois chapitres, a été conçu pour croiser l'état du « vécu » et l'état du « souhaité » à travers 48 indicateurs de la GRH-SR. Sur le plan des choix statistiques, l'étude privilégie une analyse descriptive basée sur le calcul de la moyenne pour évaluer l'importance des principes organisationnels. Une pondération statistique en pourcentage, avec l'affectation de coefficients, a également été appliquée pour établir le classement final du référentiel.

Ainsi, le questionnaire est élaboré selon deux tendances, niveau d'importance et degré d'atteinte dans le contexte de l'OS. Il comprend trois chapitres, le premier contient les informations générales, le deuxième concerne la liste des indicateurs et des sous indicateurs de la GRH SR. Le but étant de réaliser un diagnostic organisationnel des principes fédérateurs de la responsabilité sociale selon leur niveau d'importance pour le répondant, ou selon le niveau d'atteinte pour l'OS.

Enfin, nous avons élaboré une dernière question de contrôle pour classer les indicateurs par importance et par degrés d'atteinte. Le croisement des données de ce questionnaire nous a

permis de faire ressortir à la fois l'état du vécu et l'état du souhaité concernant les indicateurs de la GRH-SR.

Tableau 1. Questionnaire versus référentiel

Contenu	Chapitre 1 Informations générales	Chapitre 2 Diagnostic organisationnel	Chapitre 3 Question de contrôle	Modalités de réponses
Titre, introduction, définition, objectif Modalités de réponses	06 Questions	12 Blocs d'indicateurs 48 Indicateurs de la GRH/SR	Classement générique des indicateurs	Echelle ordinaire Echelle nominale

Source. Auteur

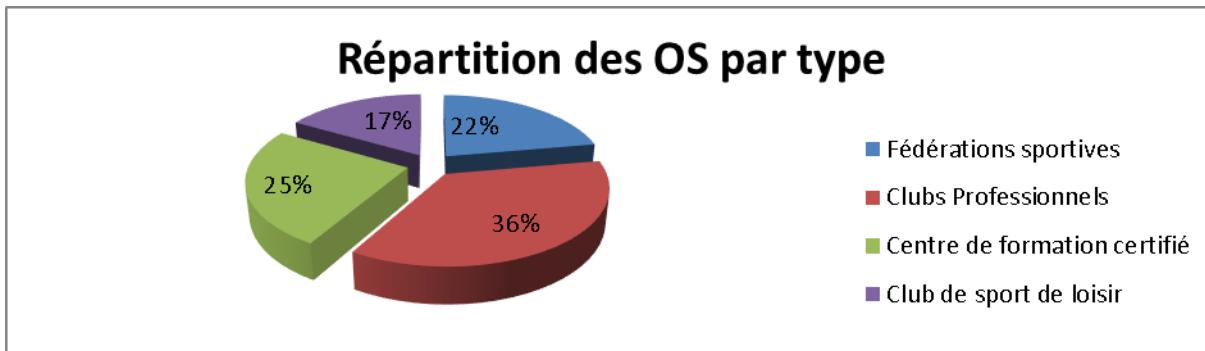
1.2. Echelle de mesure

Il existe plusieurs types d'échelles de mesure qui peuvent être utilisées pour évaluer les performances d'une entreprise ou d'une organisation. Ceci dit, le type d'échelle de mesure préconisé pour notre questionnaire d'enquête est double. L'échelle nominale qui nous a permis de classer les indicateurs par ordre d'existence dans le contexte des OS par niveau d'importance vers le niveau le moins important. Et l'échelle ordinaire, qui nous a permis d'affecter un score supérieur à la valeur de l'indicateur prépondérant. Le score inférieur est attribué à l'occurrence la moins vécue dans le contexte des OS.

1.3. Population cible et OS sollicitées

L'échantillon des répondants a été déterminé sur la base des critères bien déterminés, tels que l'âge, le sexe, l'emplacement géographique, l'occupation, l'importance de l'organisation sportive, selon le degré de performance de cette dernière (exploit sportif réalisé), représentativité, son ouverture sur le public national et international, son relationnel médiatique, etc. Il est important de noter que la population cible représente environ 7% de la population totale visée par catégorie d'OS. Chose qui nous a permis de garantir que les résultats obtenus soient représentatifs et utiles pour atteindre les objectifs de l'étude.

Pour notre cas d'étude on a choisi une population composée de 36 Organisations Sportives, sollicitées dans l'investigation. Elles représentent 22% des institutions fédérales, 36% des clubs professionnels, 25% des centres de formation de l'élite sportive et enfin 17% des clubs de loisirs qui évoluent en tant que structure du privé. Leur répartition sur la figure ci-après.

Figure 01. Répartition des OS sollicitées par type**Source.** Auteur

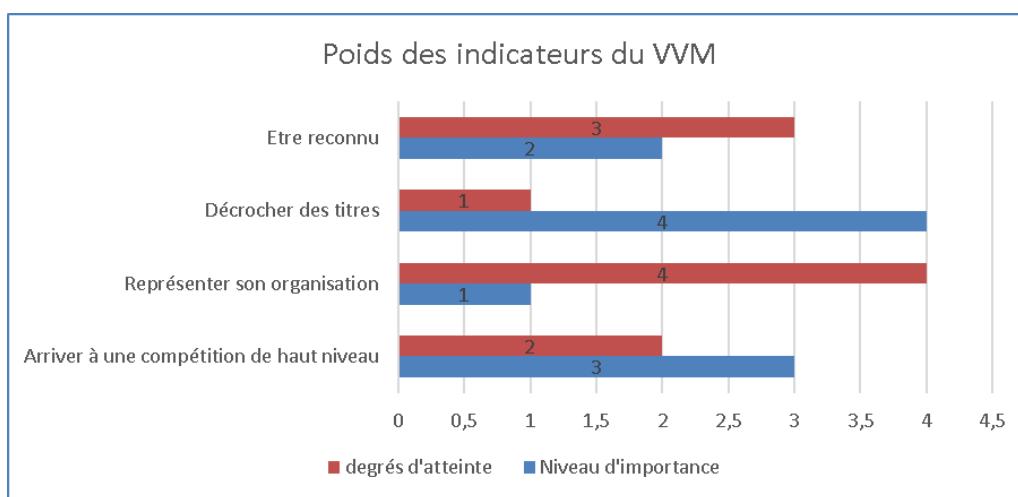
Toutefois, cette recherche présente certaines limites méthodologiques : bien que l'échantillon de 36 organisations sportives garantisse une représentativité de 7 % par catégorie visée, la sélection des répondants selon des critères d'expertise spécifiques rend le travail non exhaustif. De plus, le caractère évolutif du management du sport induit un risque d'obsolescence du référentiel à terme, ce qui appelle à des analyses futures sur des échantillons plus larges incluant une diversité accrue de parties

2. Présentation et analyse des résultats de l'enquête :

2.1. Présentation des résultats du chapitre 1 « Indicateurs de la GRHSR »

2.1.1. L'ensemble Vision, Valeurs et missions de l'OS

Dans cette partie de la méthodologie, nous présentons les résultats relatifs au déploiement du questionnaire dans sa globalité. Le mode de statistiques préconisé est descriptif, traitant le calcul de la moyenne comme indicateur significatif des principes et des indicateurs du comportement organisationnel socialement responsable au sein des OS.

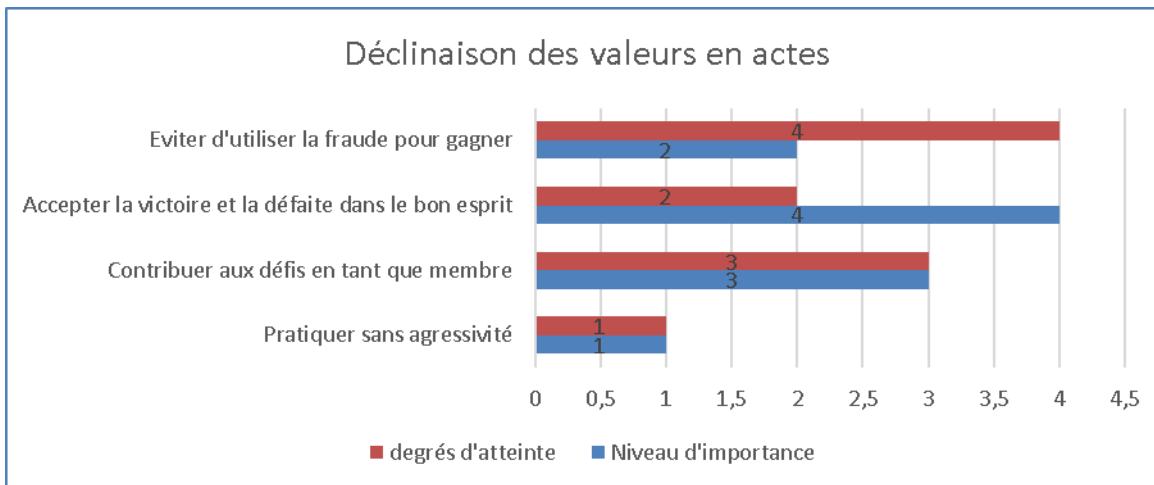
Figure 02. Indicateurs du triptyque vision, valeurs et mission (VVM)**Source.** Auteur

Si la vision de toute OS consiste à promouvoir, à développer et encadrer les jeunes sportifs pour être performants et compétitifs afin de représenter l'OS au plus haut niveau, il n'en demeure pas moins que la vision comporte en elle les valeurs du sport telles qu'elles sont définies dans la charte mondiale du sport et de l'éducation Physique (Paris 1975). Force est de constater que la logique de rentabilité financière, en tant qu'enjeu organisationnel de premier rang se trouve complètement masqué. Puisque la performance sportive serait génératrice d'un retour sur investissement économique une fois que les sportifs produisent de la performance, du spectacle et du transfert rentable. Dans cette perspective, il s'agit d'approcher la vision de l'OS en tant qu'entité contingente déclinée en quatre indicateurs, dont le niveau d'importance et le degré d'atteinte donnent une idée précise sur l'état du premier principe de la GRH/SR dans les OS.

La figure N°2 montre des tendances descriptives très contrastées. Ce qui semble souvent important pour les acteurs sportifs organisationnels n'est pas forcément une pratique identifiée et vécue au sein de l'OS. En effet, les OS prétendent toutes aux titres sportifs, mais ce n'est pas le cas si souvent, puisque la loi de la concurrence impose ses impératives chez la multitude des acteurs qui concourent pour le même objectif. Or, il est question de construire une matrice de réflexion managériale qui permette à l'organisation d'objectiver un choix cohérent et réaliste au sein de la culture sportive pour construire une vision, la transformer en comportements observables et identifiables par l'ensemble de la communauté. En revanche, les résultats montrent que les acteurs octroient très peu d'importance à l'image de l'organisation et au fait de mieux la représenter, et paradoxalement, c'est l'indicateur le mieux vécu et atteint au sein de la communauté sportive. Cela s'expliquerait vraisemblablement par le fait que l'image de l'organisation est mesurable à posteriori, c'est-à-dire après coup, par les médias, les institutions ou par l'opinion publique etc.

2.1.2. Valeurs du sport dans l'Organisation

Figure 03. Indicateurs de déclinaison des valeurs de solidarité et fair-Play en comportements



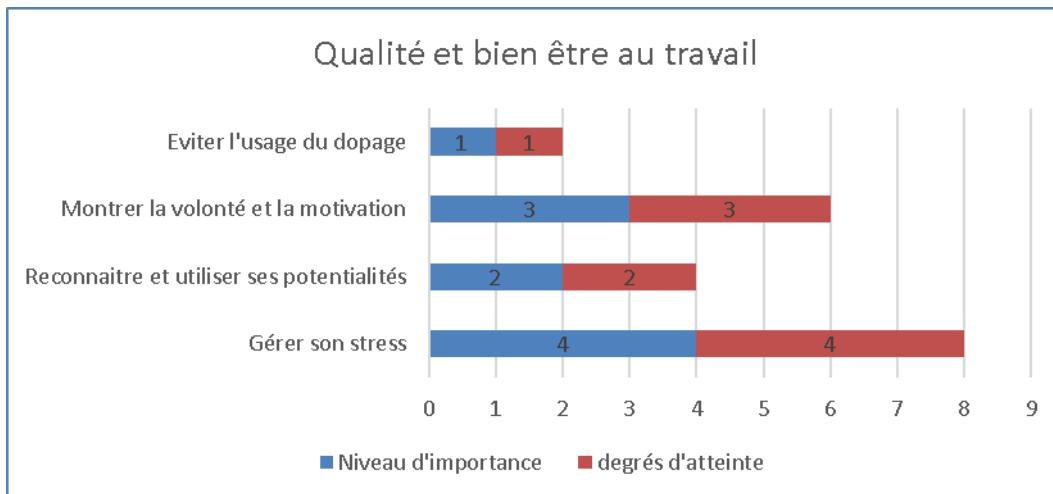
Source. Auteur

Dans cette partie du référentiel, nous avons précisé que le sport est le contexte par excellence connecté à sa raison d'être autour des valeurs fondatrices du sport. Le socle des valeurs du sport est sociologiquement analysé comme une permanence dans l'histoire des civilisations. Aujourd'hui, l'affairisme et les scandales liés au sport sont plutôt la conséquence du couplage sport et politique, sport et business. Ces couplages auraient vidé le sport de sa substance essentielle et de son noyau dur. La question est de savoir si les OS travaillent dans le sens de construire un projet sportif autour des valeurs d'éthique, de solidarité et de fair-play, dont les synonymes RSE renvoient aux valeurs de la gouvernance organisationnelle.

Concrètement, les acteurs du sport considèrent que le fair-play est important mais très peu vécu dans le contexte actuel. La valeur d'appartenance à une équipe n'en demeure pas moins. Elle est à la fois importante et atteinte au sein des OS, au même titre que la pratique propre et sans agressivité. Cette revue de résultats laisse penser que la question des valeurs du sport n'est plus à discuter. En revanche, elle n'est pas systématique ni systématisée dans les comportements des acteurs et des organisations. Ce constat confirme la problématique selon laquelle, l'organisation sportive gagnerait en gouvernance si elle adoptait les pratiques de la RSE dont le fondement gravite autour du socle des valeurs de l'humanisme et moins du réalisme organisationnel.

2.1.3. Qualité de vie au travail, bien être et épanouissement personnel

Figure 04. Indicateurs de la qualité et du bien-être au travail



Source. Auteur

La qualité de vie au travail est une orientation féconde qui commence à s'imposer dans l'espace organisationnel depuis l'avènement de la RSE et l'humanisation du management organisationnel. L'entrée par la qualité au travail devient un enjeu de la GRH en général et du climat social en particulier, ouvrant de nouvelles perspectives sur les voies d'optimisation du rendement au travail.

Dans le milieu sportif, nous avons fait le choix de l'introduire au référentiel par les indicateurs d'auto gestion du stress, les processus motivationnels, la gestion du potentiel et l'abstinence vis-à-vis des moyens illicites de la production de la performance sportive.

D'après les répondants, il n'est pas douteux de constater que les indicateurs affichent un poids d'égale importance et d'égal niveau d'atteinte dans le contexte des organisations sportives. Ce constat conforte l'idée selon laquelle, le stress organisationnel dans le milieu sportif renvoie à la spécificité de la performance sportive qui dépend de la capacité de l'acteur à optimiser son potentiel et à gérer au mieux le stress en tant que facteur de déclin de la performance, dans le respect de la déontologie de la pratique en faisant preuve d'un haut niveau d'engagement. Cette orientation renvoie à reconsiderer la mission du sportif et du dirigeant qui agissent avec concomitance, sous une forte exigence de résultats, nécessitant de fournir un niveau de motivation et d'engagement optimaux.

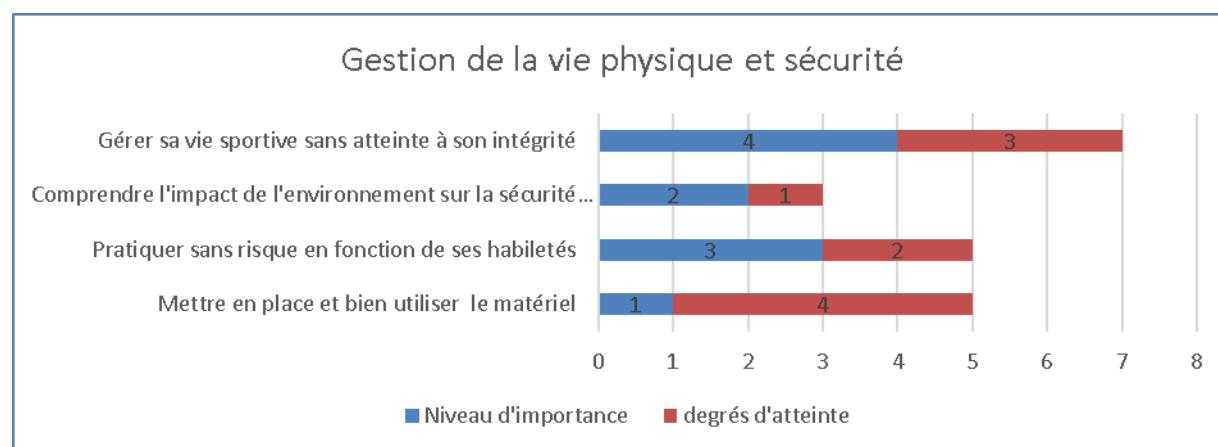
Le constat d'égale importance des indicateurs de la qualité de vie et du bien-être au travail sous-entend que ce qui relève de l'important chez l'acteur sportif est aussi révélateur de son

vécu organisationnel. Il s'agit en conséquence de la partie apparente de l'Iceberg qui met le sportif et le dirigeant face aux objectifs organisationnels et aux moyens d'y arriver.

A coup sûr, la motivation, la gestion des potentialités, la gestion du stress et la pratique propre et dépourvue des bousieurs, constituerait les indicateurs du référentiel du comportement sportif organisationnel socialement responsable.

2.1.4. Gestion de la vie physique en toute sécurité

Figure 05. Indicateurs la gestion de la vie physique en toute sécurité



Source. Auteur

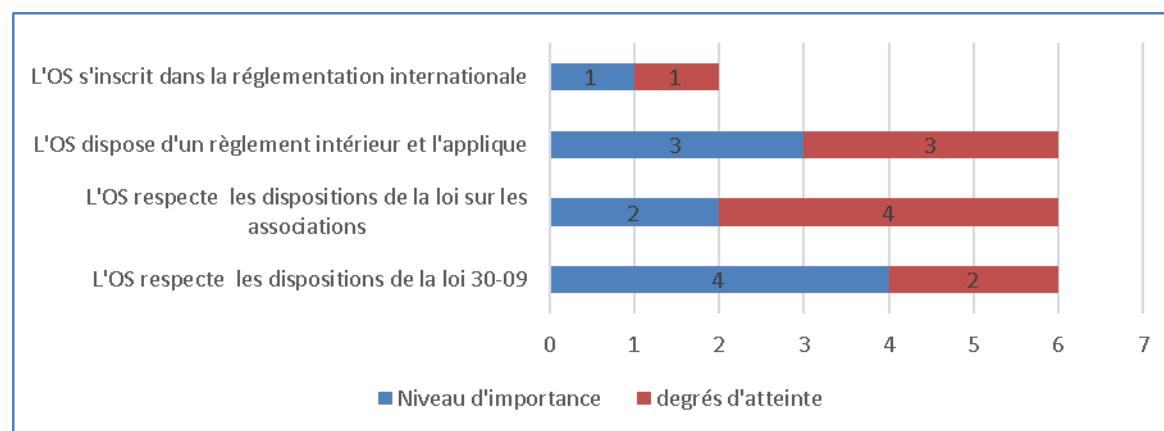
Considérées comme un enjeu majeur faisant partie de la culture sportive de l'homme au 21ème siècle, les questions de la santé, de la sécurité et de l'intégrité physique et morale revêtent une importance capitale dans les politiques du sport et de l'éducation physique. Le sport est génétiquement un outil d'éducation avant qu'il soit un générateur de production de la performance. Nous sommes tentés de dire que le management sportif serait à la source du management organisationnel au sein duquel, les valeurs, les comportements et les attitudes des usagers ont été transposées à coup sûr pour produire des effets de performance organisationnelle. S'agit-il de similitudes ou de divergences qui permettraient de tracer la ligne de démarcation entre les organisations économiques classiques et les organisations sportives. Il s'agit d'une convergence dans la substance et les outils, un peu moins dans la forme.

Le sportif et le collaborateur sont deux acteurs organisationnels qui partagent les mêmes valeurs, utilisent les mêmes outils et s'engagent vers la recherche de la performance en adoptant des comportements organisationnels appropriés. Pour revenir aux résultats de l'analyse, il semblerait dans les faits que les questions de l'impact sur l'environnement sont considérées comme importantes, mais paradoxalement moins vécues dans l'arène de

l'organisation sportive. Ce qui est le cas des organisations économiques qui semblent balbutier concernant les questions du développement durable. La mise en place appropriée du matériel didactique est perçue comme très peu importante, à l'opposé, elle est concrétisée dans le vécu de l'OS. Finalement, si la spécificité de l'acte moteur exige de la part du sportif de repousser ses limites dans le respect de son intégrité ainsi que celle de ses partenaires, les répondants estiment que le niveau d'importance n'est pas corrélé à un degré d'atteinte positif.

2.1.5. Droit du travail et obligation légales

Figure 06. Indicateurs du niveau de respect du droit du travail



Source. Auteur

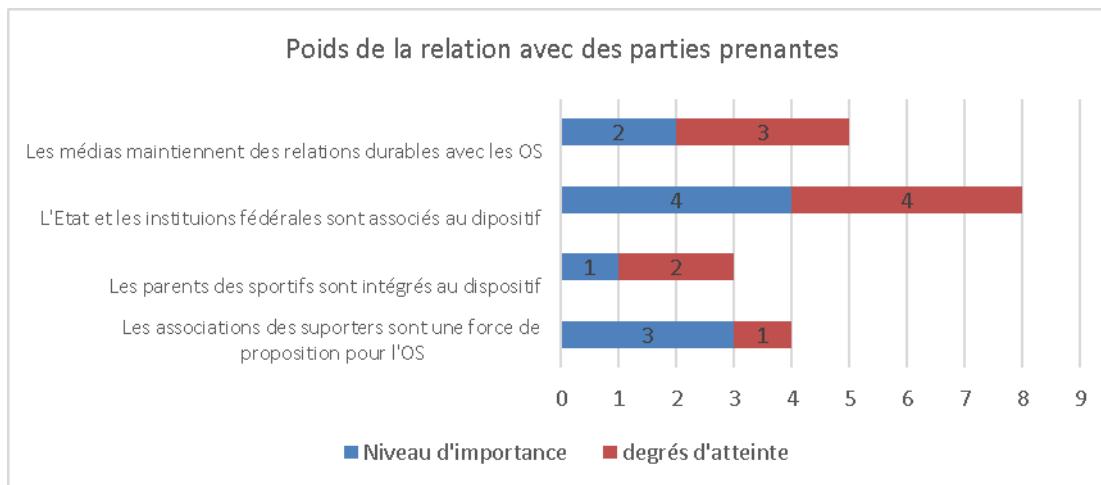
La littérature spécialisée en matière de responsabilité sociale des organisations (Livian, 2021), fait la distinction entre l'exigence légale de la loi et le respect des dispositions réglementaires. Pour formuler ces idées, le droit du travail n'est pas un luxe qui donne à l'organisation la possibilité ou non de s'y conformer. Les dispositions légales possèdent un caractère coercitif en cas de non-respect.

Dans cette partie du questionnement adressé aux organisations sportives, nous avions l'intention de montrer aux OS les différents niveaux institutionnels qui régissent le fonctionnement légal et juridique. En effet, nous avions repéré quatre niveaux, la loi 30-09 relative au sport et à l'éducation physique, assortie des décrets d'applications du ministère, la loi 17-95 relative aux sociétés anonymes (SA), la loi sur les associations de 1958 et la réglementation internationale. Cette répertorisation des sources de droit qui régissent l'exercice de fonction dans le milieu sportif permet de circonscrire le sceau juridique de l'OS. A cet effet, les résultats montrent que la loi 30-09 est importante dans les discours, mais moins opérationnelle dans les actes. Les OS déclarent avoir un règlement intérieur, une référence incontournable pour veiller aux respects des prédispositions réglementaires sans pour autant se substituer à la loi. Sous-jacentes à ce constat, la réglementation internationale

en matière de droit du sport est également considérée comme une référence juridique aux instances fédérales et aux institutions sportives. Dans les faits, les répondants déclarent avoir moins recours aux prédispositions réglementaires internationales.

2.1.6. Relations avec les parties prenantes

Figure 07. Indicateurs de la capacité de l'organisation à maintenir des relations intelligentes avec les parties prenantes



Source. Auteur

Dans cette partie de l'investigation, nous avons interrogé les organisations sportives sur leur capacité de maintenir des relations cordiales et intégratives avec l'ensemble des parties prenantes de l'OS. A ce sujet, l'OS serait au centre d'une pluralité de cercles concentriques, allant de l'état passant par les organes de missions délégataires, jusqu'aux médias, relayeurs de l'information vers l'opinion publique.

Cette gravitation des parties prenantes autour de l'objet sportif s'avère nécessaires à la survie de l'organisation sportive en raison de la diversité des rôles institutionnels, du niveau d'influence, voire même des rapports d'autorité. Dans l'absolue, une organisation sportive est sous la tutelle du Ministère de l'autorité compétente (sport, éducation nationale, ou autre), sous l'ombrelle organisationnelle d'une fédération nationale, mais en même temps régie par les orientations de l'instance fédérale internationale. Dans bien des cas, les instances internationales accusent certains états d'ingérence sportive, lorsque l'interventionnisme des états providentiels est dysharmonie avec le mouvement sportif international.

Devant cette complexité organisationnelle, les rapports de force et d'autorité prennent l'avantage sur le management et le bon sens organisationnel. Les instruments de la RSE seraient en conséquence une aubaine pour les OS afin d'assainir les relations avec les parties prenantes, non de subordination mais beaucoup plus, de partenariat et d'actionnariat.

Les résultats dénotent beaucoup de rapprochement avec les instances de tutelle, et moins avec les parents ou les supporters. A ce sujet, nombreuses sont les organisations sportives qui regorgent de ressource humaine formée principalement de gente de mineurs, puisque les sportifs en bas âge évoluent depuis l'enfance jusqu'à la majorité ou plus. Dans ces cas de figures, les parents deviennent des agents de gestion de la carrière du jeune sportif. Ainsi, toute forme de contractualisation avec les sportifs passe par le tuteur légal jusqu'à l'âge de la majorité.

D'un autre côté, les études scientifiques montrent que le public des supporters est de moins en moins structuré en associations reconnues par l'Etat. La préférence d'appartenir à la mouvance Ultras (Lahrach, 2022) se justifie par le refus du public des supporters de toute forme de conventionnalité dans la relation avec l'Etat lorsqu'il s'agit du supportérisme ou du soutien aux organisations sportives. En conséquence, le référentiel proposé aux organisations sportives intègre uniquement la dimension des supports structurés en associations à but non lucratif, pour qu'ils soient considérés comme une partie prenante à part entière et non entièrement à part.

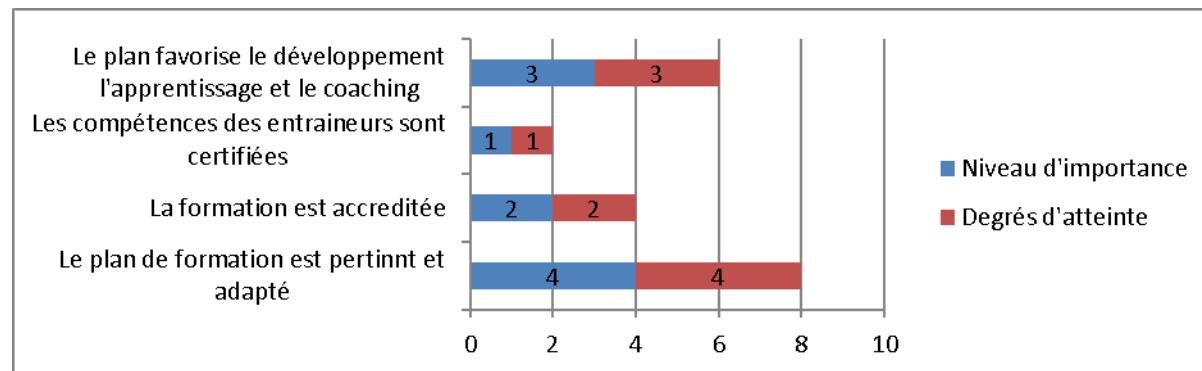
2.2. Présentation des résultats du chapitre 2 du questionnaire

« Pratiques de la Gestion des ressources humaines socialement responsables »

2.2.1. Mise en œuvre d'une politique d'éducation formation

Dans cette partie du référentiel, nous interrogeons les OS sur l'intégration de pratiques de gestion des ressources humaines socialement responsables. A coup sûr, le cœur de métier des OS, est essentiellement humain puisque la performance sportive est un processus de production d'une motricité très évoluée dans le cadre de la mobilisation intense des ressources physiques, informationnelles, techniques, biomécaniques et socio affectives. Le sportif réalise en conséquence la meilleure combinaison possible pour répondre aux exigences de la performance sportive souhaitée, à savoir, maximiser la production d'énergie pour réduire le temps, maximiser l'espace, atteindre une cible, dépasser l'adversaire etc.

Donc adopter une politique d'éducation formation en parallèle à la préparation intensive sur le plan des techniques sportives permet à l'OS de disposer d'un plan de formation au sein duquel, la performance sportive est couplée aux valeurs éducatives et intégratives du sport sans lesquels la performance sportive perd en sens et en consistance. Quel serait le profil des OS sur la question de la mise en valeur du processus de formation et d'éducation en faveur de sa principale ressource humaine. C'est ce que nous découvrirons dans la figure suivante.

Figure 08. Indicateurs de mise en œuvre de politique d'éducation formation dans les OS**Source.** Auteur

La figure montre que les tendances sont d'égale importance et d'égal niveau d'atteinte dans le contexte des organisations sportives. Il ne s'agit pas d'une simple reproduction de l'évidence, puisqu'une OS est par défaut, une organisation dont la raison d'être est forcément sous l'ombre d'un plan de formation sportive adaptée aux caractéristiques de sa ressource humaine. Il ne peut y avoir de sport sans programme de formation sportive, et in extenso, de plan de formation qui définit les paliers d'apprentissage d'une manière évolutive assortie avec des Keys performance indicators (KPI) qui renseignent l'OS sur l'atteinte des objectifs organisationnels micros sportifs.

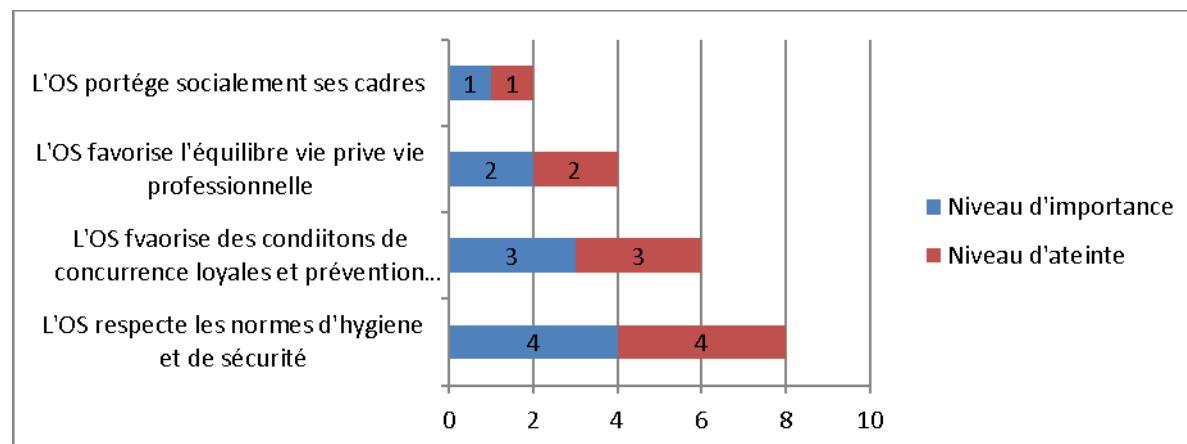
D'un autre côté, les mêmes plans de formations auront besoin de profils de formateurs certifiés, reconnus et répertoriés par les institutions de tutelle, sans lesquels les formateurs ne peuvent exercer. Dans la réalité organisationnelle sportive, plus nous nous approchons des structures sportives qui bénéficient du soutien de l'Etat en ressources humaines, en infrastructures de haut niveau et en programme accrédité, plus la question des certifications des compétences ne constitue pas d'entrave au mécanisme de formation. C'est le cas des fédérations dites prestigieuses à savoir les fédérations royales marocaines de football, d'athlétisme, des sports équestres, du golf et des sports aérobics, fitness et hip hop et disciplines assimilées.

En revanche, plus nous changeons de profil d'OS vers des structures sportives à vocation loisirs et animation sportive, la certification des compétences, l'accréditation des plans de formation n'est pas une exigence dans le quotidien de l'OS.

2.2.2. Conditions de travail qui respectent la dignité et le bien être

Dans la littérature contemporaine en matière de responsabilité sociétale des organisations, la question de la qualité de vie et du bien-être au travail n'est plus à discuter. Il fut un temps où la pénibilité au travail a été pointée par les analystes et les psychosociologues américains Mayo & Mintzberg, comme facteur de résistance à la performance organisationnelle. Aujourd'hui, la fidélisation RH est fondée principalement sur la quête du sens chez l'acteur organisationnel, dont les besoins de reconnaissance s'affirment et s'imposent dans les plans d'accompagnement dispensés par les organisations mettant en œuvre des conditions de travail décentes et plus respectueuses des attentes de l'acteur. Le curseur managérial est mis beaucoup plus du côté de l'acteur que du système organisationnel (Fridlender, 2008). En revanche, les travaux de recherche sur l'impact de la qualité de vie au travail sur la performance individuelle montrent que cette articulation agit positivement sur la performance sociale et la performance globale de l'organisation (Dupont, et al., 2013). A l'examen des résultats du référentiel, il semble que les OS octroient plus d'importance aux normes d'hygiène dans les centres sportifs de formation, et aux conditions de prévention des risques. En revanche, la protection des cadres dans le cadre d'une prévention sociale constitue le parent pauvre du système.

Figure 09. Indicateurs des conditions de travail respectant la dignité et le bien être



Source. Auteur

Le constat que nous réalisons grâce à la richesse des résultats fait que l'OS est tiraillé entre plusieurs paradoxes. D'un côté, la concurrence dure et acharnée vers la quête de la performance sportive, de l'autre, le poids des outils exigibles à déployer et les moyens mobilisés pour y arriver.

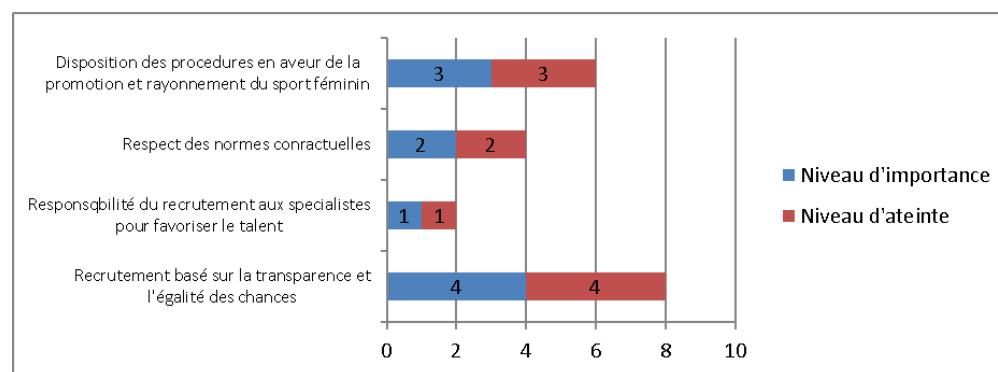
A ce sujet, force est de constater que les OS sont profondément marqués par des taux de turnover très élevés. C'est le cas des clubs professionnels de football qui rompent souvent les contrats d'entraîneur et des joueurs après des contre-performances enregistrées. Cette rotation non anticipée de la ressource humaine de l'OS fait de l'acteur sportif l'éternelle recrue en quête de nouveau contrat dans de nouvelles structures. Bien que les droits de l'acteur soient préservés par l'institution de tutelle en cas de recours juridique, l'instabilité de la RH cacherait un caractère endogène d'instabilité et de volatilité de la performance sportive organisationnelle. C'est pour cette raison probablement que la performance sportive dicte ses lois et fait qu'il n'existerait au bout du compte qu'une seule et unique organisation sportive performante. Il s'agit de celle ayant décroché la première place au podium.

Que devinrent alors les OS du peloton. De quelle performance organisationnelle parle-t-on. La difficulté d'assoir une assise théorique à ce questionnement mériterait d'approcher l'OS comme une contingence à multiples objectifs stratégiques dont la performance sportive serait un leurre. La plus-value serait à chercher du côté subjectif de la culture. La mission de l'OS serait circonscrite en tant qu'exercice à fort retour sur investissement dans les domaines de la santé publique, l'encadrement de la jeunesse, la sociabilité, et le développement de la personne. L'OS serait l'unique espace conventionnel ou non conventionnel d'acquisition et des valeurs de l'humanisme contemporain (Bennani & al., 2023).

2.2.3. Dispositif de recrutement et d'intégration sociale

Par dispositif de recrutement et d'intégration sociale, le référentiel tend à vérifier si les OS créent un environnement de management qui défend la transparence et l'égalité des chances dans le recrutement, l'approche compétences et talents dans la recherche des profils de candidats, la structuration de l'OS en département autonome dédiée à la GRH sportive et à l'évaluation du rendement.

Figure 10. Indicateurs du processus de recrutement et intégration sociale.



Source. Auteur

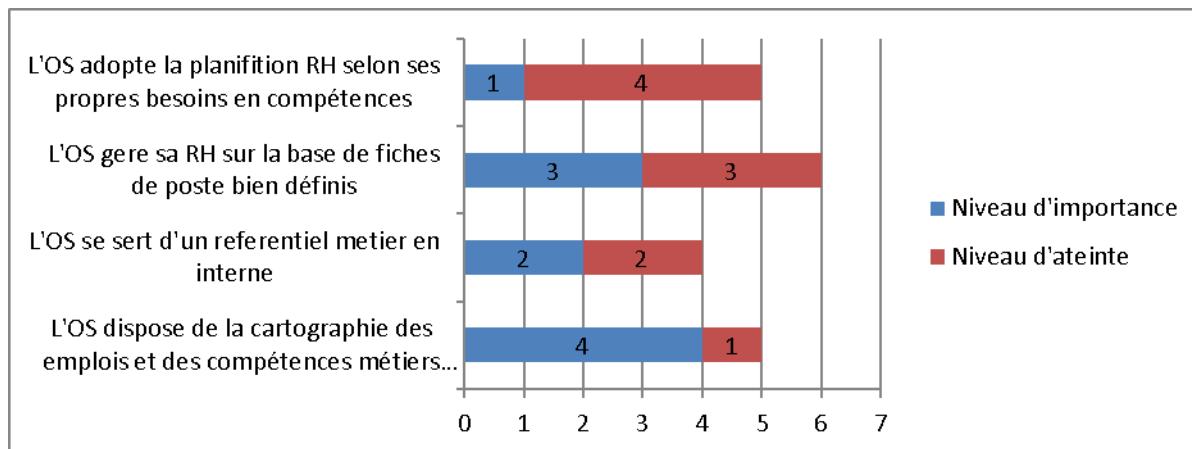
Les résultats permettent de dresser le constat suivant. La transparence et l'égalité des chances sont considérées d'un niveau d'importance et d'atteinte très élevé. L'analyse que nous en portions et que l'OS dans le processus de recrutement ne cherche pas les hauts potentiels sportifs. Elle est plus en faveur du meilleur talent du marché sportif pour les raisons de prêt à porter. Plus profondément, le talent prometteur n'est pas souvent la priorité des OS puisque c'est l'indicateur le moins apprécié et le moins atteint dans le contexte organisationnel. Cette préférence au prêt à porter dans le recrutement explique comment les OS agissent sous pression de la compétition et négligent toute forme de planification à long terme qui permet de faire évoluer le talent et recruter le haut potentiel, deux approches de management certes coûteuses en investissement financier mais payantes en ce qui concerne la recherche de la haute performance.

Pour reformuler ces idées, il s'agit de comprendre que l'OS n'est pas très hermétique aux approches de planification à long terme et que l'immédiateté des résultats pèse sur le plaidoyer managérial que les acteurs institutionnels opèrent dans le domaine de la culture managériale. Redessiner le travail, expression chère à (Frimousse & Peretti, 2024), même si le cœur de métier est le sport n'est pas un alibi pour justifier l'existence unique de la planification à court terme. A notre sens, les OS gagneraient en sens si le mode opératoire se décentrait progressivement du culte de la performance et s'oriente d'avantages vers des pratiques socialement responsables inscrites dans la durabilité et moins dans l'immédiateté.

2.2.4. Planification prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

Dans la littérature spécialisée en matière de GRH, il est question de disparition du concept de GPEC en faveur du concept de la planification stratégique en RH. Un changement beaucoup plus de forme sémantique et moins de substance. En effet, la planification stratégique RH, en plus du processus de la GPEC, apporte une plus-value sur la valeur prospective des métiers, leur obsolescence et leurs conditions de subsistance. Les organisations sont conscientes que certains métiers sont voués à la disparition sous une forte pression technologique, économique et ou sociale. Les chances d'intégration et les risques d'exclusion (Bennani, 2016) dans la GRH sont soutenus par un ensemble de mutations internes et externes aux organisations, dont le sport n'est inévitablement pas à l'abri.

Comment est décliné l'indicateur de la GPEC et à partir de quels comportements. C'est ce que nous présentons dans la figure suivante.

Figure 11. Les Indicateurs de la GPEC**Source.** Auteur

Notre conception des pratiques RH socialement responsables en faveur de la GPEC est d'inspiration behavioriste. Elle sous-entend la capacité de l'OS à réaliser un ensemble d'articulations entre la planification RH et un ensemble d'indicateurs spécifiques à l'existence d'un référentiel métiers, d'une cartographie de compétences, ou à minima, des fiches de postes bien identifiés etc.

Les résultats montrent que les indicateurs sont de variables importantes et à trajectoire en dents de scies concernant le niveau d'atteinte. Dans les discours, la planification stratégique RH est importante, c'est le cas des fédérations sportives répondantes. Dans les actes, Il n'existe pas de référentiel national qui détermine la nomenclature des intervenants en milieu sportif dans ses deux versants, métiers et supports. Réussir le changement pour une organisation innovante et performante : résilience, créativité et intelligence émotionnelle et sens est l'ambition principale des organisations. Toutefois, elle passe tout d'abord par l'outillage de base nécessaire à la bonne gestion des ressources humaines par des outils de première nécessité, dont les indicateurs de la GPEC constituent les outils de premier rang.

Les OS semblent développer des réflexes de gestion fondés sur l'urgence et le besoin pressant du moment sans pour autant formaliser les besoins en compétences métier. Les récentes classifications des entraîneurs des clubs professionnels de football datent d'une dizaine d'années et ne révèlent pas une forme de maturité organisationnelle en faveur d'une RH qui sait ce qu'elle fait et où elle va (Bennani, 2017).

2.2.5. Communication et relations sociales :

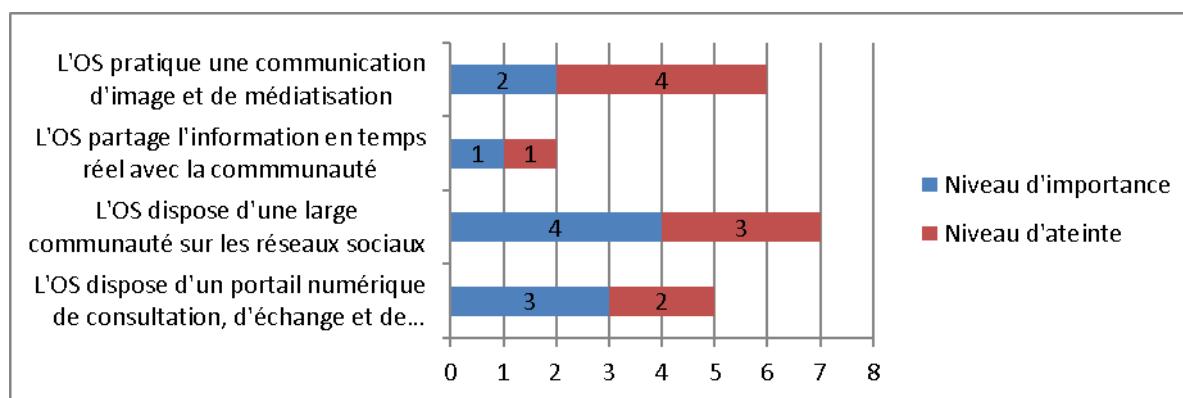
Orientée principalement vers l'amélioration de l'image de l'OS, la communication se conçoit et se déploie sur le registre du savoir informationnel, aussi important soit-il dans la gestion

des actifs de l'organisation. A multiples facettes, la communication est institutionnelle, interpersonnelle, mais pas que cela. Elle traduit d'abord la volonté des acteurs à interagir avec la communauté, en temps réel et non en temps différé, sans tomber dans les formes de communication angélique ou dogmatique. Il s'agit dans notre référentiel de s'interroger sur le contenu, le mode, l'outil, la partie prenante et l'effet de sens produit.

Dans le contexte sportif Marocain, force est de constater que la communication dans l'outillage préconisé est la conséquence d'un effet de mode. Toutes les OS disposent d'un portail numérique, d'une page sur les réseaux sociaux, d'un SI de communication interne et d'un pilote de projet. Paradoxalement, la communication interpersonnelle est gérée par des outils basiques et non protégés (WhatsApp...). Certains clubs de Football professionnel délèguent la gestion de l'image de l'OS à des prestataires de service externes. Alors que d'autres sont structurés en département de communication à part entière. C'est le cas des fédérations sportives sollicitées.

Dans les faits, la communication dans les OS est majoritairement institutionnelle et peu interpersonnelle. Elle promeut l'image et la médiatisation externe. Certains clubs sportifs à large franges de supporters ont compris que les insertions publicitaires intégrées au contenu communiqué sont un retour sur investissement financier. D'autres OS optent pour les réseaux sociaux pour interagir.

Figure 12. Indicateurs de la communication et intégration sociale



Source : Auteur

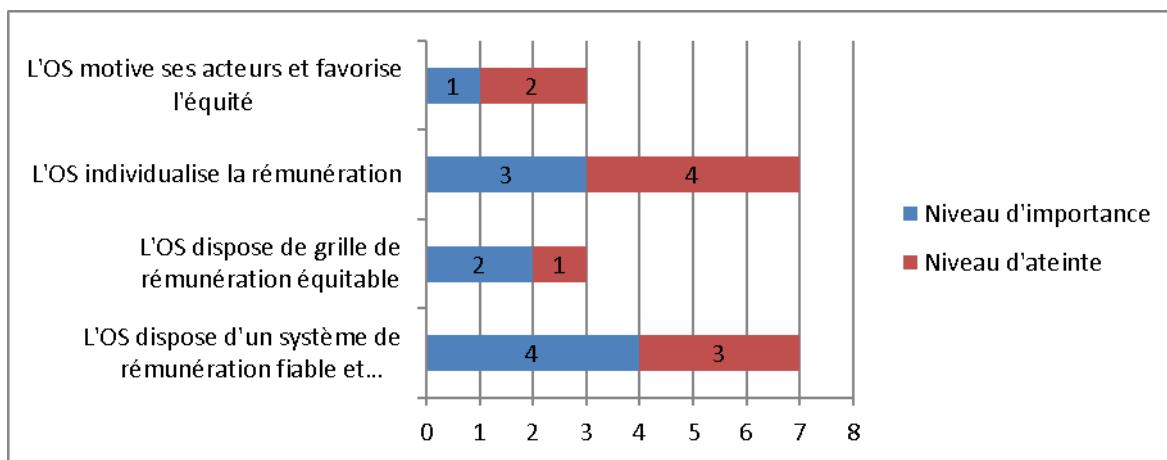
Cependant, cette façon de faire détient un revers qui n'est pas orthodoxe. Les supporters Ultras profitent de l'outil pour s'acharner contre certains dirigeants voire contre l'institution sportive dans tout ce qu'elle représente comme mécanisme institutionnel de l'Etat. Les travaux de recherche (Bennani & al., 2022) confirment l'hostilité des interactions lorsqu'il s'agit d'approcher la relation entre le club et ses supporters. En conséquence, la

communication institutionnelle des OS est tributaire du savoir informationnel véhiculé et partagé avec la communauté, de la fiabilité de l'outil envisagé et de la sécurisation du retour d'information considéré comme une communication souvent violente.

D'un autre point de vue, la communication interpersonnelle dans les OS n'est pas circonscrite dans le cadre de système d'information qui permet de piloter les objectifs stratégiques et l'état d'avancement des projets. Elle est souvent de nature fonctionnaliste, utilitaire et livresque.

2.2.6. Rémunération équitable, juste et au mérite

Figure 13. Indicateurs de la rémunération



Source. Auteur

S'il y a bien une organisation qui pratique la rémunération individualisée (Weiss, 1994), c'est bien l'organisation sportive par excellence. La diversité des profils des sportifs et leur niveau de compétences fait que chaque sportif est rémunéré non seulement par rapport à sa valeur ajoutée au projet du club, mais aussi son expérience, sa notoriété et son spectre de jeu et de performance nationale ou internationale, sa qualité de négociateur pendant la signature du contrat etc. Ces éléments déterminent la fourchette du salaire, des primes de contrats, des primes de rendement et dans bien des cas, s'il détient le score national élevé en buts marqués, en record battu etc.

La rémunération est considérée donc comme l'élément sensible de la contractualisation dans une organisation sportive. L'équilibre de la balance financière dans les clubs professionnels du football est un dossier directement géré par la FRMF. Les clubs déficitaires sont interdits de recrutement si l'excédent dépasse 40 pc de l'actif et des recettes de l'organisation.

Il s'avère en conséquence que « faire de la rémunération un levier d'excellence » (Kessler, 2012), est l'ambition de toutes les OS, qu'elles opèrent en milieu fédéral, associatif ou structurées en société sportive. L'ambition est une chose, le réalisme en est une autre. Les

résultats montrent que toutes les OS considèrent les questions du mérite, de la transparence et de l'éthique, les agrégats de la gouvernance financière.

En revanche, l'opacité financière est encore dominante dans la majorité des structures. Ce modèle d'exemplarité dans la gouvernance sportive ne fait pas l'unanimité. Aussi nombreuses soient les OS qui possèdent un partenaire financier de grande taille, ne profitent pas des outils et des mécanismes de gestion de celui-ci.

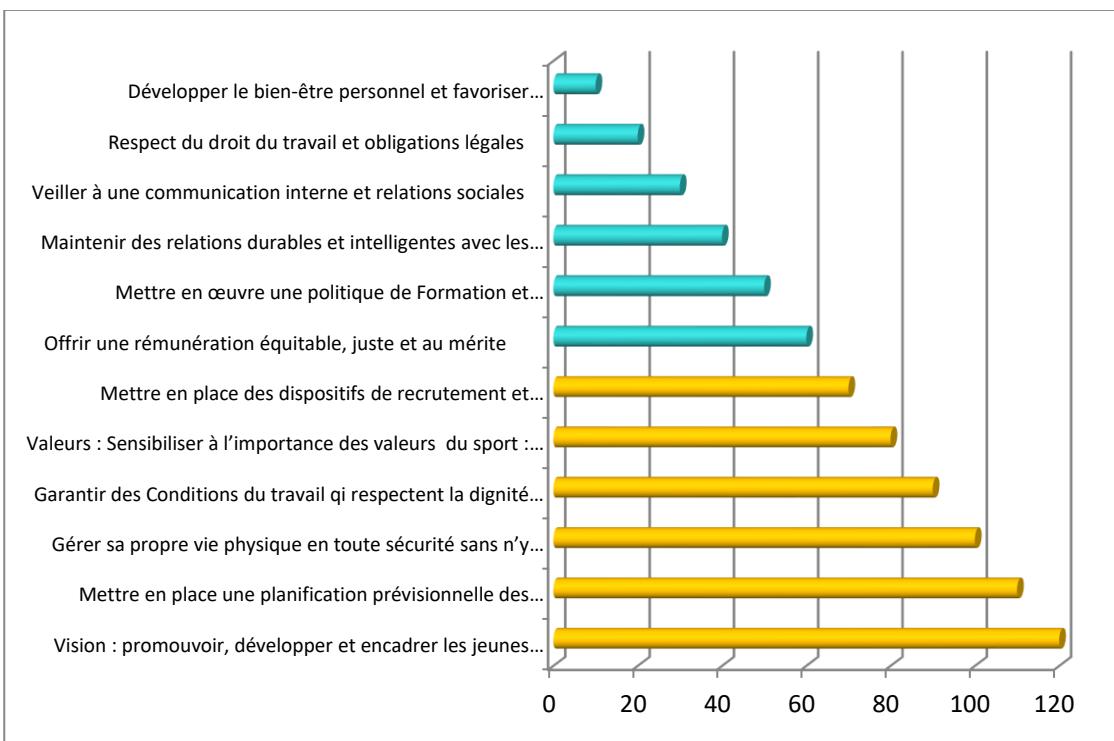
2.3. Présentation et analyse des résultats du chapitre 3 du questionnaire

« Classification sommaire des indicateurs de la GRH.SR »

2.3.1. Aperçu sur le classement des indicateurs de la GRH.SR

La dernière partie du référentiel a pour finalité de classer les indicateurs de la GRH.SR par ordre d'importance. Il s'agit bien évidemment de clôturer le référentiel par une question de contrôle globale qui regroupe l'ensemble des indicateurs et qui permet d'élaborer un profil général qui évalue le niveau de rapprochement de l'OS au référentiel type de l'OS socialement responsable. A l'aide des statistiques descriptives, la pondération statistique en pourcentage nous occasionne une meilleure lecture des résultats dans la mesure où nous affectons un coefficient important à l'indicateur le plus important et un coefficient faible à l'indicateur perçu comme moins important.

Figure 14 : Classement des indicateurs de la GRH.SR par niveau d'importance



Source. Auteur

2.3.2. Discussion du référentiel (1)

Une première lecture de la figure du référentiel montre un classement riche en enseignements et en pistes d'analyse. Il y a lieu de constater que le premier bloc des priorités qui va du score de 120 à 60 points (barres en orange) comprend un mixte de valeurs organisationnelles et un assortiment des pratiques de la GRH-SR. Le second bloc en vert corail est constitué majoritairement des pratiques et quelques valeurs organisationnelles.

Le premier bloc met en tête de liste la vision de l'OS comme fondement du projet sportif de l'OS. La planification RH revêt une importance primordiale puisqu'elle occupe le second rang du référentiel. L'ambition de l'OS serait de donner au projet sportif un sens sur les valeurs d'éthique et de la responsabilité suivies des pratiques liées à l'importance de planifier les tâches au travail et les répartir dans le cadre d'un traitement séquentiel ou parallèle. A ce sujet, l'apport des principes du Project management s'avère nécessaire au pilotage parallèle des actions de l'organisation.

La question est de savoir si la construction du référentiel à partir des réponses des OS suit une logique de cohérence et de pertinence. L'ordonnancement des indicateurs présente des caractéristiques cohérentes et systémiques au sein desquelles, les indicateurs peuvent être mis en mouvement par un mécanisme de stratification. Les indicateurs s'emboîtent parce qu'elles présentent des relations de cause à effet, voire d'interdépendances.

L'analyse du premier bloc montre également une tendance à privilégier l'importance d'une seconde triangulation : les conditions de travail, le respect de la dignité de la personne et le recrutement équitable et transparent. Ce triptyque est assez particulier à notre sens, parce qu'elle allie la nature du travail, le profil talent et les conditions de réalisations. Ce sont les trois agrégats du cœur de métier SPORT dans le cadre d'un environnement de travail de type sportif. Ensuite transparaît l'agencement du second bloc du référentiel qui regroupe également valeurs et pratiques de la GRH.SR

La tendance forte du second bloc met en niveau d'importance médiane du référentiel, les indicateurs de la rémunération, l'intégration des parties prenantes, la formation, la communication, le droit au travail et le bien-être personnel. Il s'agit de la partie opérationnelle de la GRH socialement responsable faite de deux valeurs organisationnelles et quatre pratiques managériales. Leur agencement au sein du même continuum revêt également un caractère de cohérence identifiée.

Maintenant que le référentiel prend forme, nous procémons à la seconde vérification, celle qui consiste à identifier les niveaux contextuels de chaque indicateur concernant le degré d'atteinte dans les OS.

Tableau 2. Classement des indicateurs de la GRH.SR par degré d'atteinte

Indicateurs	Niveaux
Vision : promouvoir, développer et encadrer les jeunes sportifs pour être performants et compétitifs dans l'activité sportive afin de représenter l'organisation sportive au plus haut niveau	3
Mise en place des dispositifs de recrutement et d'intégration sociale	
Mise en œuvre une politique de Formation et d'éducation	
Valeurs : Sensibiliser à l'importance des valeurs du sport : solidarité, fair-play...	8
Bien être : Développer le bien-être personnel et favoriser l'épanouissement	
Sécurité : Gérer sa propre vie physique sans n'y apporter aucune atteinte	
Respect du droit du travail et obligations légales	
Maintien des relations durables et intelligentes avec les parties prenantes de l'organisation sportive	8
Mise en place une planification prévisionnelle des emplois et développement des compétences	
Rémunération équitable, juste et au mérite ...	
Conditions du travail qui respectent la dignité et le bien être	
Communication et relations sociales	1

 Très bien vécu et atteint dans les OS

 Moyennement atteint dans les OS

 Pas du tout atteint dans les OS

Source : Auteur

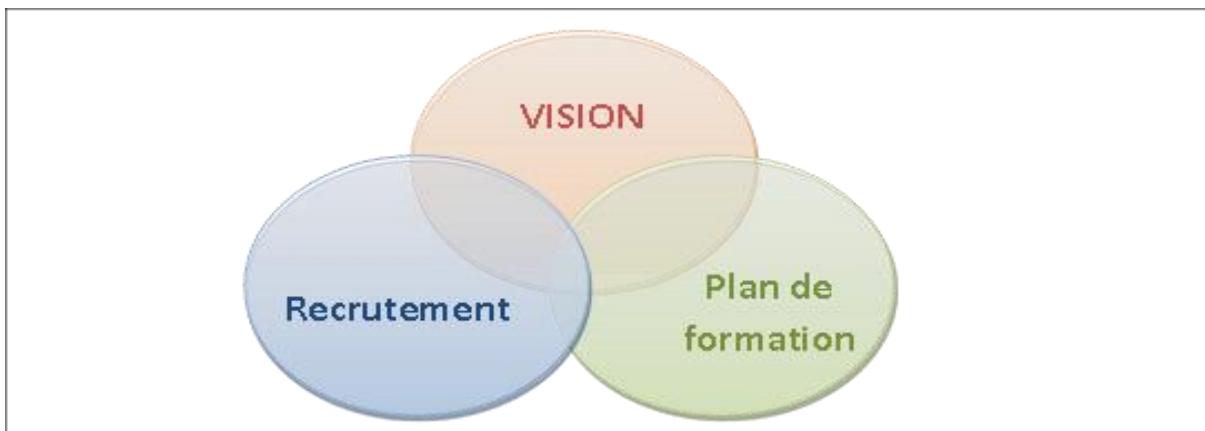
2.3.3. Discussion du référentiel (2)

Trois ensembles font l'essentiel des pratiques de la gestion des ressources humaines socialement responsable dans le contexte des organisations sportives. Ces ensembles sont considérés comme vécus et atteints dans le cadre des pratiques de management des OS. Selon le tableau ci-dessus, les indicateurs de la GRH.SR sur les questions de la vision de l'OS, du recrutement et du plan de formation bénéficient d'un score élevé et sont considérés comme opérationnelles dans le quotidien de l'OS.

C'est un résultat qui conforte nos prédictions de recherche puisque les indicateurs présentent un caractère d'homogénéité et de cohérence. L'articulation vision, recrutement et plan de formation telle qu'elle est vécue et présentée comme atteinte dans le contexte organisationnel des OS traduit l'ambition des acteurs organisationnel que la vision est la référence incontournable qui permettrait de réaliser un choix objectif et délibéré dans le domaine des orientations et des focalisations managériales.

Le processus de recrutement permet d'outiller l'organisation en compétences et en talents producteurs de performance au regard du cœur de métier et de l'objet SPORT. Le plan de formation permet d'orienter l'évolution et l'incorporation des ressources sportives en faisant émerger chez l'acteur organisationnel un nouveau savoir-faire, assez méconnu dans le cadre des organisations classiques. Il s'agit du savoir-faire physique lié à la mobilisation des ressources biologiques, techniques, cognitives et psychoaffectives utiles à la production de la performance motrice.

Dans le même ordre d'idées, nous avons plaidé pour le processus de construction de la connaissance dans le cadre d'une épistémologie constructiviste. Ainsi, la première construction de la connaissance dans ce projet de recherche articule la vision, le recrutement et le plan de formation. Elle présente une nouvelle façon de concevoir et dessiner autrement le mode d'entrée à la RSE dans le contexte spécifique du sport. Compte tenu des résultats pertinents de l'investigation, le référentiel de la GRH.SR prend forme à partir de l'articulation suivante.

Figure 15. Schéma de la Première articulation du référentiel

Source. Auteur

La seconde articulation est d'inspiration opérationnelle. Le référentiel y articule un assortiment de valeurs et d'aspects opérationnels de la gestion des ressources humaines socialement responsables. La sensibilisation aux valeurs du sport est articulée à la sécurité au travail, au respect du droit, au bien-être et à la dignité de l'acteur, à l'entretien des relations durables avec les parties prenantes, à la planification RH et à une rémunération juste et équitable. Les tendances actuelles en matière de GRH socialement responsables (Peretti, 2024) appuient cette orientation mixte qui allie la valeur aux pratiques, le management à la raison d'être de l'organisation.

Curieusement, la revue de littérature sur les référentiels existant présentés dans cette étude sépare globalement les valeurs organisationnelles des pratiques managériales. Or, la pertinence de la seconde articulation du référentiel conçoit l'organisation sportive comme un artefact systémique qui considère le sport dans sa vertu inséparable entre sa raison d'exister autour des valeurs qu'il véhicule et les pratiques de management. Notons en surbrillance que la législation sportive est ternie par une quasi absence des textes réglementaires en faveur est certes une exigence institutionnelle mais pas que cela.

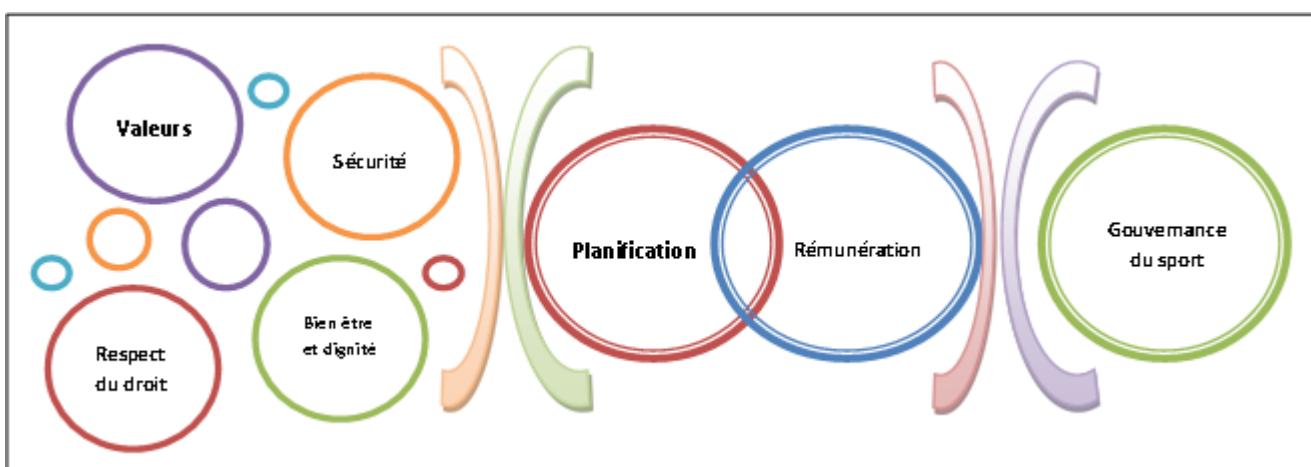
Les analystes juristes considèrent que la loi organisationnelle est beaucoup plus restrictive qu'ouverte sur la création de valeurs dans le domaine sportif. L'organisation législative du sport est au carrefour des textes de loi qui régissent l'entreprise économique, la relation entre le patronat et le salariat, et ignore la spécificité culturelle du sport au sein duquel le volontariat est encore le motif principal de la pratique. Ici, deux orientations scellent la vision que défendons dans cette thèse. D'abord, la balance du sport en tant qu'espace de lutte pour les enjeux de pouvoir et de contre-pouvoir (Bennani, 2021) des acteurs organisationnels et

institutionnels d'un côté et les sportifs praticiens de l'autre, bascule en faveur de l'institutionnalisme du sport et moins du côté des pratiques. Dans la réalité, en éducation physique et sport, les actes comptent beaucoup plus que les discours.

Le sport est avant toute tentative de rationalisation, est une éducation corporelle qui échappe à l'institutionnalisme ardent au risque d'enfermer les pratiques dans une espèce de dogmatisme économique. Si les rédacteurs de la loi cadre aspiraient à réglementer l'affaire sportive, l'agrément, le volontariat et les expectations humanistes liées au sport ont été autant minorés dans les discours que dans les actes.

Dans ce sens, les dispositifs de management du sport doivent se placer d'abord sur le côté subjectif de la culture sportive et moins sur le côté objectif. Le côté subjectif renverrait à l'Homme en mouvement. La partie objective aurait trait aux instruments, aux outils de pilotage permettant de circonscrire la gestion dans le cadre de ce qui communément admis comme la gouvernance du sport.

Figure 16. Schéma de la Seconde articulation du référentiel



Source. Auteur

La dernière articulation présentée au référentiel de la GRH-SR tel qu'il est vécu par et dans les OS concerne la communication et les relations sociales. Il est vrai que cet indicateur est considéré comme important mais paradoxalement moins vécu et atteint dans le contexte de vie de l'OS.

Nous avions précisé que plus nous nous approchons des OS structurées de missions délégataires, la communication prend forme, se structure et produit des effets de sens vers la communauté. Moins il s'agit des clubs professionnels, elle est circonscrite dans le cadre d'une approche marketée ayant pour but de médiatiser l'image de marque employeur du club. Nous imputons cette tendance approximative à l'absence d'un réel savoir informationnel, au sein

duquel la stratégie de communication est intégrée à la stratégie globale de la structure qui supposerait que la communication favoriserait un retour sur investissement à tous les niveaux.

Conclusion

Cette recherche a permis de démontrer l'impératif pour les organisations sportives (OS) marocaines de s'affranchir d'une gestion dominée par l'immédiateté pour adopter un management durable centré sur l'humain. L'analyse des données révèle un paradoxe managérial majeur : bien que les OS aspirent à des valeurs éthiques fortes, leurs pratiques restent prisonnières d'une « logique de l'urgence » et d'un recrutement de type « prêt-à-porter » qui négligent la planification à long terme. Cette approche occulte la gestion des ressources psycho-affectives et biologiques, pourtant indissociables de la performance motrice et de la pérennité de l'institution.

L'apport majeur de ce travail réside dans la conception d'un référentiel original de GRH-SR, spécifiquement modélisé pour le contexte sportif national. Ce cadre ne se contente pas d'aligner des indicateurs de performance ; il propose un outil d'harmonisation et une guideline stratégique pour les managers souhaitant concilier les exigences de résultats avec le respect de la dignité des acteurs. En plaçant la performance sociale au-dessus de toute autre considération, ce référentiel devient un levier essentiel pour assainir les résistances structurelles au changement organisationnel.

Toutefois, la portée de ces résultats doit être appréhendée avec prudence. Le caractère non exhaustif de l'échantillon d'experts et la nature évolutive du système sportif marocain appellent à des études futures sur des populations plus larges incluant une diversité accrue de parties prenantes. La mise à jour régulière de ce référentiel sera nécessaire pour refléter les mutations constantes d'un secteur où les enjeux de pouvoir et de légitimité restent au cœur des débats scientifiques et managériaux.

BIBLIOGRAPHIE

Bennani T. (2016). « Vers un comportement organisationnel socialement responsable : de la réflexion sociologique à la réflexion prospective ». Congrès international de l'AGEF. Marrakech 2017. Actes du Congrès. www.agef.com.

Bennani T. (2017). « Les remèdes illusoires aux maux structurels des politiques publiques sportives au Maroc ». Actes de colloque international de l'I3SAW, Université de Stirling, Ecosse.

Bennani T. Fakir B. Lahrache Z. & Morjane A. (2023). « Performance organisationnelle des sports équestres en Afrique : Analyse des perceptions des acteurs à partir d'un Focus Group » Revue Française d'Economie et de Gestion, volume 4 : numéro 6.

BOUZIANE A. (2022). « Évolution historique du concept de la responsabilité sociale des entreprises ». Revue Internationale du Chercheur. Volume 3 : numéro 1.

Dupont, C., Giuliano, R., & Peretti, J. M. (2013). « De l'audit social à l'audit de la responsabilité sociale : la RSE, renouveau pour la GRH ? ».

Frimousse S. & Peretti J. M. (2024). Regards croisés : « Quelle organisation demain pour fidéliser les collaborateurs ? ». Question (s) de management, volume 48 : numéro 1, pp 143-228.

Fridlender J. M. (2008). « Le pouvoir managérial dans les sociétés de contrôle. Socialisation de la psyché dans les organisations hypermodernes » Doctoral dissertation, Université Paris-Diderot-Paris VII.

HILMI Y. (2024). Le contrôle de gestion au niveau des clubs sportifs : Approche théorique. PODIUM OF SPORT SCIENCES

Koutaya A. Koutaya Y. & Guedira M. (2018). « Le management responsable des parties prenantes des clubs professionnels de football-cas du Maroc ». Public & Non profit Management Review, volume 3 : numéro 2.

Koutaya Y. Koutaya A. & Guedira M. (2018). « La dynamique organisationnelle et fonctionnelle des clubs professionnels de football-cas du contexte marocain ». Revue économie, gestion et société, numéro : 17.



Koutaya Y. & Koutaya A. (2019). « Présentation pour une lecture critique des études récentes sur la théorie des parties prenantes » Revue Economie, Gestion et Société, volume 1 : numéro 19.

Livian Y. (2021). « For a Critical Approach to Corporate Social Responsibility in Africa : The Case of the Gold Mining Sector ». In Open Internationalization Strategy pp : 257-277. Routledge.

Lahrache Z. Bennani T. FAKIR B. (2022) « Ce public dans les stades de football : Taxonomie, description et analyse sociologique ». Revue Internationale des Sciences de Gestion ISSN : 2665-7473, Volume 5 : numéro 4.

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, volume 2 : numéro 5, pp : 8.

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, volume 4 : numéro 2.

Morjane A. Bennani T. & AITSOUUDANE J. (2022). « Le management des organisations sportives : Entre la gestion et le comportement organisationnel socialement responsable ». Revue Française d'Economie et de Gestion, volume 3 : numéro 12.

Peretti, J. M. (2012). « Tous DRH ». Editions Eyrolles.

Kessler I. (2012). « Remuneration systems. Managing human resources : Human resource management in transition », pp : 243-267.

Ruppe W. Durand C. Sirost O. & Dermit-Richard N. (2018). « L'usage du concept d'éthique comme mode de gestion et de contrôle des comportements des acteurs. Une étude dans le cadre du football professionnel français. RIMHE » : Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise, volume 337 : numéro 4, pp :3-33.

Weiss D. (1994). « Nouvelles formes d'entreprise et relations de travail ». Revue française de gestion, volume 98 : numéro 1, pp : 95-103.