



## **Ancrage des pratiques de la responsabilité sociétale dans les clubs professionnels de football au Maroc : une étude exploratoire**

### **Anchoring the practices of social responsibility in professional football clubs in Morocco: an exploratory study**

**Ayoub KOUTAYA<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Professeur – Chercheur, Laboratoire de recherche en Management, Marketing et Communication, Université Hassan 1<sup>er</sup> de Settat

**Abstract:** *Organizations Social Responsibility (OSR) is an important area of study because of its ability to improve quality of life, raise awareness of social issues and apply sustainable development principles in businesses. Once reserved for the commercial sector, today it continues to attract the interest of the non-commercial sector in the image of sports organizations. With this in mind, this research attempts to answer the following question: To what extent do professional football clubs in Morocco adopt socially responsible practices? In this study, the analysis looked at twelve clubs from the professional league (1 and 2). A maintenance guide was formalized on the basis of ISO 26000 and was administered to the leaders of the football clubs constituting our sample of the multiple case study. The results of the research highlight the ignorance of the concept of RSO and the absence of a societal or environmental project within the clubs. On the other hand, the leaders of clubs adorned with financial resources occasionally engage in social causes aimed at vulnerable groups.*

**Key Words:** Corporate Social Responsibility, professional sports clubs, ISO 26000, management.

**Résumé:** *La Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO) est un domaine d'études important en raison de sa capacité d'améliorer la qualité de vie, de sensibiliser aux questions sociales et d'appliquer des principes du développement durable dans les entreprises. Réservée autre fois au secteur marchand, la RSO ne cesse aujourd'hui de susciter l'intérêt du secteur non marchand notamment les organisations sportives. Dans cette optique, cette recherche tente donc de répondre à la question suivante : Dans quelle mesure les clubs professionnels de football au Maroc adoptent-ils des pratiques socialement responsables ? Cette étude portera sur douze clubs issus de la ligue professionnelle (1 et 2). Un guide d'entretien a été formalisé sur la base de la norme ISO 26000 et a été administré aux dirigeants des clubs de football constituant notre échantillon d'étude de cas multiple. Les résultats de la recherche mettront en évidence l'ignorance du concept de RSO et l'absence de projet sociétal ou environnemental au sein des clubs. En revanche, les dirigeants des clubs ornés en ressources financières s'adonnent de temps en temps à des causes sociales destinées aux groupes vulnérables.*

**Mot clefs:** Responsabilité Sociétale des Entreprises, clubs sportifs professionnels, ISO 26000, management.

## 1. INTRODUCTION

Parler du football dans l'espace national marocain, met en évidence la place centrale qu'il occupe dans l'intérêt des politiciens, des pouvoirs publics, des acteurs sportifs et aussi des praticiens. De plus, il est classé en tant que premier sport pratiqué à l'échelon national, avec un taux assez élevé de licenciés par rapport aux autres sports.

Le football contribue à promouvoir l'image du Maroc envers le monde, entre autres, il représente une fierté pour le peuple. Malheureusement, ce secteur reste submergé par les irrégularités et les défaillances. Ces dernières années, se sont multipliées des dérives et des pratiques enfreignant l'éthique sportive, des actes de violence dans les stades (derby Raja - Wydad), des affaires de corruption (joueurs - entraîneurs) et des manipulations des résultats des matchs. Tous ces faits ont contribué au désenchantement d'un monde sportif autrefois porté par l'idéal olympique. En effet, nous constatons que le football marocain traverse une crise profonde qui affecte en particulier sa composante sportive, éthique et financière.

Le mouvement sportif national et les pouvoirs publics (fédération de tutelle, médias, clubs, amical des entraîneurs, gouvernement, Ministère de l'Intérieur...) se mobilisent souvent pour manifester leur mécontentement à l'encontre de ces dérives (tricherie, corruption, violence, dopage, etc.), en s'appuyant généralement sur l'appareil législatif pour appliquer les sanctions pénales aux malfaiteurs. Malgré l'énorme effort consenti dans ce sens, toutes les mesures entreprises s'avèrent inefficaces.

Face une demande sociétale croissante destinée spécifiquement aux clubs professionnels de football, ces derniers sont désormais contraints de manifester le sens d'une grande responsabilité sociétale à l'égard des parties prenantes (sponsors, pouvoirs publics, parents-joueurs, associations, supporters, etc.).

À l'heure actuelle, les clubs de football marocain devraient jouer un rôle dans la société, tendant vers un comportement citoyen « club citoyen », en renouant les liens avec l'environnement social. D'ailleurs, Jacques Bungert, vice-président de la Fondation du football a stipulé que « La dimension solidaire du football mérite d'être connue et reconnue : c'est ça la réalité du football pour des millions de licenciés ». Dans ce sens, la responsabilité sociétale des organisations apparaît en tant qu'opportunité offerte pour les clubs pour la création de la valeur ajoutée à l'ensemble des parties prenantes ce qui guidera à la construction d'une relation fondée sur la confiance réduisant ainsi les risques sociétaux. A cette fin, le débat sur la responsabilité sociétale des organisations (RSO) ou des entreprises (RSE) dans le secteur sportif est devenu de plus en plus central.

La question de la détermination de la responsabilité sociétale devient en ce sens essentielle pour un club de football encastré dans un environnement encombré de parties prenantes. C'est pourquoi nous avons posé la question suivante : dans quelle mesure les dirigeants et/ou les managers des clubs professionnels de football au Maroc exercent-ils leur responsabilité sociétale ? Cette question n'a pour autant rien d'original. Depuis un certain temps les acteurs sportifs (association des ex-

joueurs, journalistes, académiciens) et les pouvoirs publics revendiquent une moralisation des activités sportives et marchandes des clubs de football qui ne cessent de s'enliser dans des actes de manquement d'éthique. Dans ce sens, notre question envisage de comprendre le comportement managérial des dirigeants des clubs de football marocains de la première division et la deuxième division du championnat professionnel à la lumière de la responsabilité sociétale. Dans le même contexte, d'autres questions doivent être posées : Quels sont les acteurs potentiels de gestion des actions sociétales au sein du club ? Quels sont les secteurs d'activités où la responsabilité sociétale se voit prometteuse au sein du club de football ? Quels sont les types de pratiques qualifiés de socialement responsables et qui font un lien étroit avec le football ? et vis-à-vis de qui le club est censé faire sens de responsabilité sociétale ?

L'objectif de cette recherche consiste en un dépistage des pratiques sociales associées aux clubs professionnels de football. Nous souhaitons démontrer d'une part en quoi les pratiques de responsabilité sociétale offrent une parade aux effets sociaux négatifs (ethical blow backs) générés par le professionnalisme, et d'autre part l'identification des possibilités pour l'intégration d'une démarche socialement responsable au sein des clubs de football.

En prenant comme appui le rôle des dirigeants en tant que responsable de toute action managériale entreprise au sein du club, nous mettrons l'accent sur leur implication à l'égard de la responsabilité sociétale et sur leur représentation à propos des concepts qui tiennent en relation avec la société, la communauté, la gestion des ressources humaines et l'environnement dans le développement et la pérennité du football.

La première partie de notre étude consacre une revue de littérature sur le concept de RSE/RSO dans le sport. La seconde partie traite respectivement la méthodologie employée pour l'examen de la RSO au sein des clubs de football marocain, puis une présentation des résultats de l'étude.

## 2. ÉLÉMENTS DE CADRAGE DU CONCEPT DE RSE/RSO DANS LE SPORT

### 2.1 Les déterminants sémantiques des concepts de RSE et de RSO

La notion de « responsabilité sociale des entreprises » est issue de la traduction anglophone, « Corporate Social Responsibility (CSR) ». En fait, le qualificatif « social » donne lieu à plusieurs formulations qui peuvent, parfois, être source de confusion. Il convient à ce titre de noter que, la traduction française, Responsabilité Sociale des Entreprises propose une traduction littérale du mot anglais « social » ce qui donne l'interprétation d'envisager uniquement la dimension sociale de la responsabilité de l'entreprise, cela écarte l'engagement de l'entreprise vis-à-vis de son environnement, sa communauté et du territoire où elle exerce ses activités. Dans ce sens, les chercheurs et les acteurs sociaux recourent souvent au terme "Sociétal" afin d'indiquer les autres dimensions de la responsabilité sociale et de développement durable afin d'éviter toute confusion

sémantique. En outre, l'expression « responsabilité sociétale des entreprises » a donc été utilisée pour démontrer l'apport et l'impact de l'entreprise à l'égard de la société (ISO, 2010). Ceci dit, il s'agit bel et bien d'un terme qui renvoie à la fois aux personnes et à la société. Bien que, les termes « sociale » « sociétale » ; et entreprise » « organisation » ont longtemps fait débat, mais il s'est avéré que le mieux adapté est responsabilité sociétale des organisations, puisqu'il s'étend à l'ensemble des organisations publiques et privées.

Par ailleurs, depuis son apparition dans la littérature académique, les notions de RSO et de RSE bénéficient d'une large prolifération de définitions émises tantôt par les institutions de régulations sociales, d'audit et d'évaluation tantôt par des académiciens intéressés au sujet de l'économie et de la société (Business and society). Nous évoquons certaines définitions les plus employées dans les écrits académiques et qui sont adoptées par des organismes internationaux. La Commission européenne énonce sa définition de la RSE « l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes » commission européenne 2000. Cette définition est plutôt globale puisqu'elle dégage les trois piliers du développement durable (économique, sociétale et écologique). La norme ISO 26000 constitue une norme managériale de la RSO (publiée depuis le 1er novembre 2010). Il s'agit des « lignes directrices de la responsabilité sociale » 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 » (Afnor, 2010).

## 2.2 La RSE dans le sport

La RSE constitue un programme de recherche progressif dans le champ sportif. Son apparition académique est récente, les recherches associant sport et responsabilité sociétale des entreprises remontent au début des années 2000 (Babiak & Wolfe 2006 ; Smith & Westerbeek 2007; Breitbarth & Harris 2008; Bradish & Cronin 2009 ; Walker, Kent, & Vincent, 2010). En fait, ce foisonnement inédit du concept de RSE dans la littérature sportive est dû à la transposition des démarches managériales des entreprises dans le secteur du sport professionnel. Les auteurs (Babiak et Wolfe, 2006, 2007 ; Smith et Westerbeek, 2007) soulignent que la nature et le rôle de la RSE analysé dans un organisme de sport peuvent être différents dans d'autres secteurs industriels. Selon Cronin et Bradish (2009, pp. 691-697) « la RSE devrait être considérée comme l'un des éléments les plus importants de la gestion du sport contemporain dans sa dimension théorique et pratique » (p. 696).

Les recherches académiques portant sur la RSE/RSO dans le sport se sont centrées à la fois, sur l'analyse de la composante sociale de la RSE, la gestion des parties prenantes clés, les engagements à l'égard de la communauté, l'utilisation de la RSE à des fins stratégiques « cause-related marketing (CRM) » et la capacité du sport à répondre aux enjeux du développement durable. Généralement les parutions académiques ont fait voler en éclat les rapports étroits entre les organisations sportives et leur environnement

économique, social et environnemental (Babiak & Wolfe 2006 ; Cobourn, 2014).

## 2.3 La responsabilité sociétale dans le mouvement sportif marocain

Le mouvement sportif national est caractérisé par une large pléiade de structures associatives (Fédérations, ligues, clubs et associations sportives) qui ont pour rôle préliminaire l'animation des activités sportives dans tout le territoire national. La participation de ces structures sportives dans la promotion de sport est envisagée en trois volets phares : l'encadrement et la formation sportive des jeunes, la formation continue des entraîneurs, l'aménagement des espaces sportifs avec le soutien des autorités publiques. L'ensemble des associations sportives s'adonnent à l'accomplissement de leur rôle sportif qui reste l'une des priorités de leur création. Toutefois, la question de la responsabilité sociétale ou de développement durable au sein des organisations sportives nationales semble encore ignorée, du fait de l'absence de documents officiels, de programmes, des partenariats caritatifs, etc.

Ces dernières années, nous notons l'émergence des initiatives individuelles amorcées par les clubs de football. Le club de Raja de Casablanca a créé sa fondation « Raja Fondation » en 2013 qui avait pour mission de mener des actions auprès des enfants, ainsi que le soutien des associations de la ville de Casablanca. Parmi les initiatives menées par la fondation nous identifions : l'accueil des enfants issus des associations d'orphelinats (Bayti – Un Pas Un Parcours), allocation d'un don en équipement sportif au Club Raja Smara. L'ensemble de ces actions se veut comme une stratégie d'attractivité des joueurs auprès des supporters et de tisser de forts liens entre le club et la communauté.

Dans un autre registre d'initiative, le club Ittihad Riadhi de Tanger (IRT) a lancé un appel aux donateurs de sang pour rétablir l'énorme déficit que connaissent les établissements hospitaliers de la ville et en contrepartie un ticket d'entrée gratuit pour assister au match de 16e de finale de la coupe du Trône. La réaction positive des supporters fidèles au club tangérois projette une forme de solidarité et de cohésion sociale. Une autre action sociale menée par le Wydad Athlétic Club de Casablanca envers son ex-joueur Abdelhak Aït Laarif, victime d'une arnaque à cause d'émission de chèques sans provision. Le club est survenu pour lui déposer la totalité des recettes du match qui l'a opposé au Chabab Rif Al Hoceima. Les dirigeants du club du Wydad se sont montrés responsables vis-à-vis des personnes manifestant un besoin financier. Ces deux dernières actions reflètent un sens de responsabilité social inédit dans le mouvement sportif national, mais ce qui les caractérise, c'est qu'elles sont inopinées et non intégrées dans la politique des clubs, et elles ne résultent pas d'un projet sociétal formalisé par les dirigeants.

## 3. ÉTUDES DE CAS ET METHODE D'ANALYSE ASSOCIEE

Si l'intérêt pour l'étude de la RSE/RSO est croissant dans les divers domaines, il semble intéressant de porter un regard sur les développements contemporains de ce concept au sein des organisations sportives marocaines.

En effet, porter un éclairage sur le comportement managérial des dirigeants paraît la seule piste à emprunter pour savoir s'il y a lieu des pratiques de la responsabilité sociétale des entreprises.

Afin de clarifier la responsabilité sociétale des clubs de football dans le contexte marocain, nous nous positionnons dans la logique abductive, cette dernière est traditionnellement mobilisée par les chercheurs. Elle consiste, en effet, à réaliser des allers retours entre la théorie et le terrain d'investigation.

Dans notre recherche, la démarche qualitative est privilégiée vu que le contexte de l'étude est orienté vers les clubs de football. Ces derniers se distinguent par leur richesse d'informations et de données utiles pour l'exploration du comportement des dirigeants au regard de l'adoption des pratiques de responsabilité sociétale. L'adoption de cette démarche, suppose une méthode de recueil de données spécifique. Dès lors, l'étude de cas figure en proue dans le sillon de la démarche qualitative (Giordano & Jolibert, 2016). Nous avons opté pour la méthode des études de cas multiples (Yin, 2003) dont l'une des finalités est de pouvoir confirmer un début de théorisation (Glaser & Strauss, 1967). À cette fin, il suppose que l'étude de cas peut également constituer la méthode de recherche privilégiée pour analyser la RSO au sein des clubs formant notre objet d'étude. Yin (2009) présente l'étude de cas comme « une enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte de vie réelle, où les limites entre le phénomène et le contexte ne sont pas nettement évidentes, et dans laquelle des sources d'information multiples sont utilisées » (p. 23).

### 3.1 Sélection des cas

L'objet de notre étude exploratoire porte sur la RSE dans le contexte sportif professionnel. De là, les acteurs principaux de cette recherche sont les dirigeants des clubs de football professionnel (Ligue Professionnelle de football 1 et 2). En fait, nous avons choisi les clubs de football pour plusieurs raisons :

Les clubs de football constituent les premières entités sportives (première et deuxième division) œuvrant dans l'incorporation du cahier des charges du championnat professionnel (saison sportive 2011-2012) ;

La majorité des clubs évoluant au championnat professionnel adhèrent d'une façon progressive au projet de création de la société sportive (la loi 30-09 de l'EPS, 2010) ;

Les clubs de football jouissent d'une forte médiatisation de leurs activités ;

Les clubs de football accueillent une large population de pratiquants et de supporters à l'échelon national ;

Les clubs de football constituent une constellation d'intérêts pour de multiples partenaires ;

### 3.2 Présentation des cas

Dans notre présente recherche, nous avons veillé à sélectionner tour à tour des clubs de la même discipline (Football) et du même champ concurrentiel (division 1 et 2 de la ligue professionnelle), sachant que la majorité des clubs partagent des vertus similaires (une appartenance institutionnelle nationale et internationale, des bailleurs de fonds public et semi-public et une nature hybride).

Le recrutement de douze cas est dicté par des recommandations méthodologiques (Yin, 2009 ; O'Brien et Martinson, 2010). En outre, ces cas offrent un grand éventail de caractéristiques permettant de s'ouvrir sur plusieurs variables d'étude de la RSO.

Club	Logos
Ittihad Riadi de Tanger (IRT)	
Chabab Rif Alhoceima (CRA)	
Olympique Club Khouribga (OCK)	
Ittihad Zemmouri Khemisset (IZK)	
Olympic Dcheira (OD)	
Wydad Athlétic Club (WAC)	
Hassania Union Sport Agadir (HUSA)	
Rapide Club Oued Zem (RCOZ)	
Jeunesse Sportive Massira (JSM)	
Racing Athletic Club (RAC)	
Wydad Sportive Témara (WST)	

**Tableau - 1 :** identification des douze clubs de l'étude de cas.

### 3.3 La collecte de données

L'étude de cas repose sur le recensement de données de plusieurs issues. Le principe de triangulation s'impose de manière évidente. Nous avons essayé de collecter différentes sources d'informations à partir des données primaires et secondaires depuis le début de la saison sportive 2017-2018. Les données primaires ont été recueillies via la passation d'entretiens semi-directifs auprès des dirigeants du club, tandis que les données secondaires sont issues des sites internet, réseaux sociaux, observation passive des clubs investigués.

Pour la collecte des données primaires, nous avons fait appel à la méthode des entretiens en tant qu'outil associé souvent aux études de cas multiples. Nous nous sommes adressés aux dirigeants des clubs de football pour répondre aux questions d'ordre managérial à partir desquelles il sera possible d'avoir une compréhension plus approfondie de leur réflexion à propos de la responsabilité sociétale.

**Tableau - 2 :** La fonction des personnes interviewées des 12 clubs étudiés

Club	Nom	Fonction
Ittihad Riadi de Tanger	Mr A	Directeur Administratif
Wydad Athlétic Club	Mr B	General Manager
Chabab Rif Alhoceima	Mr C	Directeur Financier
Hassania Union Sport Agadir	Mr D	Secrétaire Général
Olympique Club Khouribga	Mr E	Secrétaire Général
Rapide Club Oued Zem	Mr F	Président
Ittihad Zemmouri Khemisset	Mr G	Secrétaire Général
Jeunesse Sportive Massira	Mr H	Directeur Administratif
Olympic Dcheira	Mr I	Directeur Financier
Racing Athletic Club	Mr J	Président
Rachad Bernoussi	Mr K	Président
Wydad Sportive Témara	Mr L	Directeur Financier

Le guide d'entretien est composé de 18 questions qui font référence au sept questions centrales de la norme ISO 26000 (annexe. 1). La formulation des questions a fait l'objet d'un croisement de trois cadres de référence : le modèle de test d'auto-évaluation de la Charte RSE de la CGEM, le guide d'évaluation AFAQ 26000 d'AFNOR et la contribution de Chen et al (2015) sur les dimensions et les indicateurs d'intégration de la RSE au sein du club sportif professionnel. Ces trois référentiels ont servi à la formalisation de notre grille d'analyse de la RSO.

Lors de la passation des entretiens, nous avons essayé de respecter l'ordre des questions du guide d'entretien. Ce dernier aborde une série de thèmes associant les

questions centrales de la norme ISO 26000 et les spécificités des clubs sportifs professionnels. Notre intérêt est d'investiguer les pratiques liées à la RSO/RSE.

Au cours de la préparation de l'étude, nous avons repéré des documents utiles qui vont nous servir à situer le contexte d'évolution et de fonctionnement des clubs de football. À cet égard, les documents institutionnels figurent avec force : la loi 30-09 de l'EPS (2010), le cahier des charges de la FRMF pour l'octroi de la licence professionnelle 2011-2012, la lettre royale adressée aux participants aux assises nationales de sport à Skhirat (2008), la constitution de 2011. Ces documents officiels constituent des éléments essentiels pour l'analyse des données extraites des entretiens administrés avec les dirigeants des clubs. En outre, notre choix méthodologique trouve son fondement dans les écrits académiques qui indiquent que la combinaison de plusieurs sources de données entraîne l'émergence de différentes facettes du cas, permettant en effet de confirmer ou encore d'aborder différentes questions (Yin, 2009).

### 3.4 Analyse des données

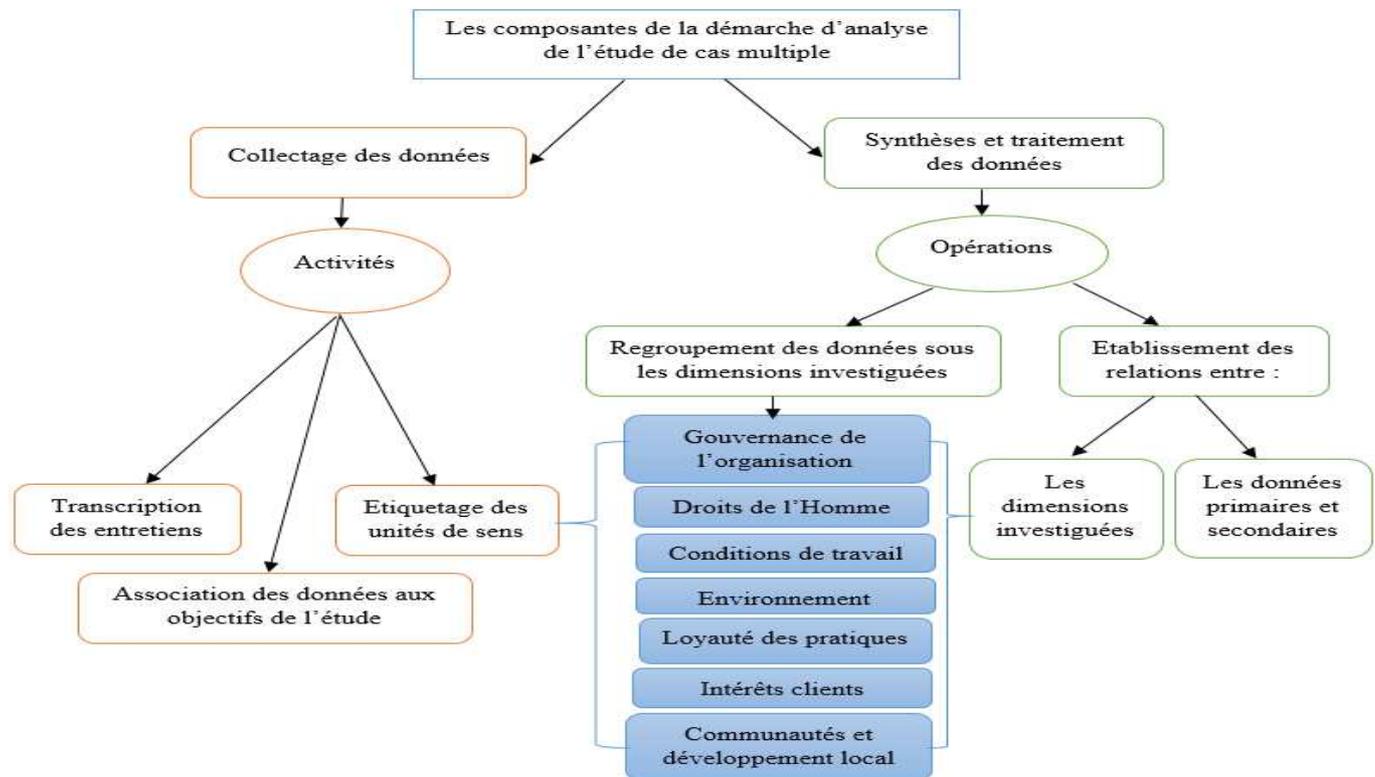
La première activité d'analyse consiste à condenser les données, il s'agit d'une lecture et d'une relecture de la transcription des données et l'écoute de l'enregistrement des entretiens, puis en seconde étape, il s'agit de procéder à l'identification des extraits significatifs liée aux thèmes recherchés (Miles et al., 2014). L'analyse qualitative des données issues des entretiens a fait l'objet d'une analyse du contenu. Dans cette optique, l'analyse de contenu envisage la mobilisation d'un ensemble d'instruments méthodologiques s'appliquant à l'interprétation des « discours » (Bardin, 1977). Le but de cette méthode dans notre cas d'étude est de décoder les pensées des dirigeants à propos de la RSO. Pour mener à bien cette tâche, nous avons procédé à une lecture itérative pour tenter de bien saisir les messages apparents et les lier étroitement avec les dimensions recherchées (sociale, bonus, accompagnement, développement durable, éthique, mécénat...etc.) (SavoieZajc,2000).

Afin de faciliter notre démarche d'analyse du contenu des entretiens, nous avons opté pour un découpage des sept questions centrales du guide d'entretien en unités à part entière (gouvernance de l'organisation, droits humains, relations et conditions de travail, environnement, loyauté des pratiques, intérêts clients et consommateurs et engagement envers la communauté).

Les données secondaires issues des différentes sources fournissent un volume important d'informations. Pour cela, depuis le début de la saison sportive 2017/2018, nous avons mis en place une veille sur les sites internet et les réseaux sociaux des clubs de football, afin de repérer toute publication, image, vidéo, expression orale qui se rapportent à la RSO. En fait, le traitement des données sera réalisé par un croisement des données primaires et secondaires.

Pour s'assurer de la validité interne de notre étude, nous avons procédé à une confrontation des réponses émises par les acteurs interviewés avec les données recensées depuis les sites internet, les réseaux sociaux et les documents officiels. En fait, cette démarche nous a

permis d'approfondir notre analyse sur les représentations que les dirigeants se font de la responsabilité sociétale (Miles et Huberman, 2005).



**Figure - 1 :** Composantes de la démarche et des dimensions d'analyse de l'étude de cas.

#### 4. RESULTATS ET DISCUSSION

Les résultats ressortis rapportent sur l'engagement des dirigeants ou les managers des clubs professionnels de football marocains vis-à-vis des pratiques de responsabilité sociétale des organisations. Tout d'abord, nous avons pu relever, une ignorance du concept de responsabilité sociétale des organisations. De plus, les parties prenantes clés pour les clubs de football sont constituées par les pouvoirs publics, la FRMF, les sponsors et les adhérents. Force est de constater, la dimension utilitariste caractérise amplement les relations d'interaction entre le club de football et ses partenaires.

Par ailleurs, nous dénotons l'inexistence d'une politique ou d'une stratégie de recrutement, ce qui impacte négativement l'égalité des chances et favorise par conséquent l'éclatement du favoritisme et le clientélisme au sein des douze cas étudiés.

En ce qui concerne la question de l'environnement, un pan de clubs de football de première division se contente de l'utilisation des panneaux solaires.

En termes de gestion des ressources humaines, nous constatons que les clubs de football se répartissent en trois catégories de comportement en matière de contributions au développement des compétences des salariés (club participatif, club partial et club autiste). De plus, les salariés des clubs ne disposent pas d'une couverture sociale, voire aussi des retards et des arriérés de paiement des salaires mensuels des cadres.

S'agissant de la santé et la sécurité des joueurs, les actions de sensibilisation autour de l'hygiène de vie, la prévention contre les risques de dopage et les blessures visent en particulier les joueurs professionnels.

La question de la loyauté des pratiques ne figure pas dans les pratiques managériales des dirigeants des clubs. Nous avons également constaté la présence des dérapages juridiques concernant la conclusion de contrat avec les éducateurs sportifs (la non remise d'une copie de contrat à la personne contractualisée et l'usage d'un prototype nommée « décision »).

Les clubs de football n'ont pas encore développé un dispositif de recueil et de traitement des réclamations des clients. D'ailleurs, les décisions prônées par les dirigeants des clubs à l'égard des supporters (octroi d'une aide financière, achat des billets, entrée gratuite, réservation des autocars) visent principalement la motivation des joueurs pour la réalisation d'une bonne performance sportive. Il reste à savoir que la profusion des ventes de billets dans le marché noir constitue le principal mécontentement des supporters.

L'ancrage des clubs de football au sein de leur communauté est très peu reluisant. Nous dénotons une absence de projets ou d'actions pour le développement socioéconomiques de son territoire d'implantation. En fait, les dirigeants des clubs prennent souvent l'initiative de mener des actions sociales à l'égard des personnes ou des groupes en situation vulnérable.

**Tableau - 3 : Synthèse des résultats de l'étude de cas**

Questions centrales	Dimensions d'analyses	Résultats
<b>La gouvernance de l'organisation</b>	Représentation et engagement des dirigeants vis-à-vis de la RSO	- La méconnaissance et le désintéressement par la quasi-totalité des dirigeants de la notion de responsabilité sociétale des organisations. - Absence de toute vision ou stratégie formalisées pour l'implantation de la RSO au sein des clubs.
	Identification des parties prenantes des clubs de football	Les résultats obtenus ont prouvé que les parties prenantes clés pour les clubs de football sont : Les pouvoirs publics ; La Fédération Royale Marocaine de Football ; Les sponsors ; Les adhérents.
<b>Droits Humains</b>	Promotion de l'emploi	Désintéret des dirigeants des clubs pour le recrutement des personnes à mobilité réduite et une abondance du clientélisme et de favoritisme dans le recrutement des salariés.
<b>Relations et conditions de travail</b>	Développement des compétences des salariés	Les clubs étudiés ont fait émerger la question de l'amélioration et l'employabilité des salariés avec trois comportements différents allant de la participation au refus, à savoir : le club participatif, le club partial et le club autiste.
	La couverture sociale	Absence de protection sociale des cadres techniques et administratives des douze clubs étudiés.
	La santé et la sécurité des joueurs	- L'accompagnement médico-sportif (les examens cliniques et les analyses biologiques) est dispensé uniquement pour les joueurs professionnels qualifiés pour entamer la saison sportive. Tandis que, les jeunes joueurs ne bénéficient pas d'un contrôle d'un suivi médical minutieux.
	La prévention contre le dopage	- Les actions de sensibilisation contre le dopage sont exclusivement dédiées aux joueurs professionnels
<b>L'environnement</b>	Gestion des déchets	Aucun club ne prend en compte la gestion des déchets, pourtant, la majorité pense que c'est à la charge des collectivités publiques en tant que propriétaires des stades.
<b>Loyauté des pratiques</b>	Approvisionnement en produits et services	La mise en place des principes et les enjeux de la responsabilité sociétale et du développement durable, dans le choix de fournisseurs et de prestataires par les clubs professionnels, semblent loin de réalisation. La majorité des dirigeants des douze clubs étudiés ont tous déclaré l'inexistence de cette mesure dans les interactions établies avec les fournisseurs et les partenaires commerciaux.
	La corruption	Selon les dirigeants interviewés, l'inclusion d'une clause spécifique en rapport avec la corruption dans le contrat de travail n'est pas perçue comme nécessité.
<b>Intérêts clients et Consommateurs</b>	Protection de la santé et de la sécurité des consommateurs	La majorité des clubs de football proposent des avantages pour les personnes à mobilité réduite, parmi les bonnes pratiques recensées nous dénotons : La réservation des places justes à côté de la pelouse ou d'une estrade et l'exonération de paiement de ticket.
	Fidélisation des clients	- Désintéret des dirigeants pour la gestion et l'organisation des supporters que ce soit dans l'accès au stade ou lors des déplacements. - Les clubs de football ne disposent pas d'une personne chargée de la communication avec les supporters du club
<b>Engagement envers la communauté</b>	Investissement dans la société	L'implication des douze clubs marocains en termes de développement de la communauté au sein de leur territoire d'implantation, a révélé l'absence de projets ou d'action de développement socioéconomique des habitants, et l'absence d'une collaboration des clubs de football avec des associations de la communauté sociale.
	Actions sociales	Certains dirigeants se sont adonnés à des initiatives sociales à caractère tantôt collectif et tantôt individuel, orienté vers des sites comme : les maisons des vieux, l'orphelinat, les prisons locales et le soutien des individus.

La course effrénée à la performance sportive dévie la perception des dirigeants pour se concentrer sur d'autres priorités liées aux nouvelles approches managériales. D'ailleurs, la recherche de profits (Friedman 1976) est amplement incorporée dans la réflexion des managers au détriment des questions de la responsabilité sociétale. La réalisation de record, la maximisation du profit financier détournent les clubs de leur noble mission sociale. Loirand (2005, pp.217-227) stipule que les principes et les valeurs de l'olympisme suivi autrefois par les clubs sportifs professionnels se sont substitués par de nouvelles logiques issues de la mondialisation et la marchandisation. Par ailleurs, l'inexistence de la notion responsabilité sociétale des organisations dans la pensée des dirigeants, dégage à l'évidence un comportement friedmanien des douze clubs étudiés.

## 5. CONCLUSION

L'inscription du sport en général et du football en particulier dans une perspective de développement durable est un enjeu majeur qui concerne l'ensemble des acteurs : fédérations, clubs, pouvoirs publics, partenaires et grand public. La prise de conscience que le football a des responsabilités sociales ajoute à ses atouts une influence sociale. Le monde du football se mobilise pour impulser une politique volontariste en matière de responsabilité sociétale et de développement durable.

La responsabilité sociétale est une démarche de progrès qui s'inscrit dans une recherche de performance globale de l'organisation. Elle pousse à remettre en question les pratiques des organisations qui s'y engagent (réduction des risques, qualité du dialogue social, rapport de l'organisation avec son territoire, attractivité pour de futurs embauchés, amélioration des relations avec les entreprises, les fournisseurs, les pairs, la communauté au sein de laquelle elle intervient, productivité...) et incite à travailler différemment.

Une démarche ISO 26000 peut ainsi constituer un formidable levier de croissance pour l'organisation : nouveaux clients, nouveaux marchés, nouveaux partenaires, etc. Bien que la responsabilité sociétale des organisations telle qu'elle est proposée par ISO 26000 est un référentiel très pertinent pour un club professionnel désirant l'intégrer dans ses activités.

En s'appuyant sur les nombreuses initiatives collectives et individuelles menées par différentes organisations sportives professionnelles (FIFA, UEFA, clubs professionnels), nous essaierons de définir des pistes d'actions concrètes pour chaque question centrale analysée dans cette étude.

L'engouement manifeste des chercheurs et praticiens pour les enjeux du développement durable et de la RSO, au cours des dernières décennies, a permis d'explorer les multiples facettes d'un modèle d'ancrage qui fait du club sportif professionnel la pierre angulaire des stratégies impliquant une prise en compte effective des impacts économiques, environnementaux et sociétaux de ses activités, tout en tenant compte des attentes de ses différentes parties prenantes.

En investissant le secteur des clubs sportifs professionnels marocains, nous avons ouvert des perspectives futures de développement de l'objet RSO à la recherche de nouveaux terrains d'investigation. Plus globalement, l'ensemble du mouvement sportif (FRMF, Comité National Olympique Marocain, Ministère de la Jeunesse et des Sports) est concerné par cette nouvelle donne managériale dans le secteur sportif professionnel. Smith & Westerbeek, (2007) souligne que les clubs sportifs professionnels semblent de nos jours avoir en leur possession des ressources et des compétences qui leur permettent d'être considérées comme un véhicule parfait pour déployer une politique de responsabilité sociétale efficace. En effet, l'intégration de la RSO au sein du club devrait permettre de répondre aux opportunités et aux menaces liées aux résultats sportifs.

**Tableau - 4 :** principales actions pour l'ancrage de la RSO au sein des clubs sportifs

Questions centrales	Pistes d'actions
<b>Gouvernance axée sur la RSO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intégrer la RSO au cœur des stratégies de communication du club (site Internet, bulletins d'information, brochures...)</li> <li>- Considérer la RSO dans la prise de décision organisationnelle et ancrer ses principes dans la politique du club.</li> <li>- Le renforcement du dialogue avec l'ensemble des partenaires.</li> </ul>
<b>Droits Humains</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Offrir certains de ces emplois à ceux qui ont un handicap physique, intellectuel ou social.</li> </ul>
<b>Relations et conditions de travail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prise en charge des frais de formation des salariés</li> <li>- Gestion de la carrière des entraîneurs et des cadres administratifs</li> <li>- Assurer une couverture sociale à tous les employés du club (CNSS) ;</li> <li>- Soutenir le développement de l'employabilité des personnes à mobilité réduite.</li> <li>- S'assurer que le paiement est effectué dans des conditions de sécurité suffisantes.</li> <li>- Faire prendre conscience aux joueurs des risques de blessure.</li> <li>- Mettre en place des examens cliniques et biologiques pour tous les joueurs en formation et professionnels.</li> <li>- Apporter une contribution active aux campagnes de sensibilisation (lutte contre le dopage).</li> </ul>

<b>L'environnement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demander à la collectivité d'équiper le club en poubelles de tri sélectif, signaler leur présence et indiquer précisément les déchets à y mettre.</li> <li>- Utilisation des outils à faible consommation énergétique.</li> <li>- Créer au sein du club un comité de type « environnement et développement durable » ou « responsabilité sociétale ».</li> </ul>
<b>Loyauté des pratiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Définir les valeurs du football et du club et les diffuser dans toutes les structures (école de football, centre de formation et équipe professionnelle.</li> <li>- Bannir la corruption et les comportements antisportifs</li> <li>- Privilégier les achats les produits fabriqués selon les principes du développement durable : matériaux recyclables, refus du travail des enfants, commerce équitable ;</li> <li>- Recycler, réutiliser les matériels et équipements sportifs.</li> </ul>
<b>Intérêts clients et Consommateurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renforcer l'accompagnement des groupes de supporters par des agents du club.</li> <li>- Développer le dialogue avec les supporters afin de renforcer leurs responsabilités dans l'organisation des déplacements que ce soit au niveau national ou local.</li> <li>- Associer les supporters et leurs associations agréées à la prévention de la violence.</li> <li>- Valoriser les bonnes pratiques de supporters.</li> <li>- Adapter les équipements aux besoins spécifiques des clients.</li> </ul>
<b>Engagement envers la communauté</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Créer sa fondation de charité.</li> <li>- Inciter le développement d'actions caritatives et sociales en lien avec le football sur le territoire local (engagement dans des événements caritatifs).</li> <li>- Participation des joueurs professionnels et des entraîneurs à une action citoyenne avec leur club pendant la durée de leur contrat.</li> <li>- Établir un véritable projet sociétal à côté du projet sportif</li> </ul>

## REFERENCES

- ATHANASOPOULOU, P., DOUVIS, J., & KYRIAKIS, V. (2011, October). Corporate social responsibility (CSR) in sports: antecedents and consequences, In *4th Annual EuroMed Conference of the EuroMed Academy of Business*.
- BABIAK, K., & Wolfe, R. (2009). Determinants of corporate social responsibility in professional sport: Internal and external factors, *Journal of sport management*, 23(6), 717-742.
- BABIAK, K. (2010). The role and relevance of corporate social responsibility in sport: A view from the top, *Journal of Management & Organization*, 16(4), 528-549.
- BABIAK, K., & TRENDAFILOVA, S. (2011). CSR and environmental responsibility: motives and pressures to adopt green management practices, *Corporate social responsibility and environmental management*, 18(1), 11-24.
- BARDIN, L. (1977). *L'analyse de contenu*. France : PUF.
- BRADISH, C., & CRONIN, J. J. (2009). Corporate social responsibility in sport, *Journal of Sport Management*, 23(6), 691-697.
- BREITBARTH, T., HOVEMANN, G., & WALZEL, S. (2011). Scoring strategy goals: Measuring corporate social responsibility in professional European football, *Thunderbird International Business Review*, 53(6), 721-737.
- BABIAK, K., & WOLFE, R. (2006). More than just a game? Corporate social responsibility and Super Bowl XL, *Sport marketing quarterly*, 15(4).
- BAYLE, E. (2016). Olympic Social Responsibility: a challenge for the future. *Sport in Society*, 19:6, pages 752-766.
- CHEN, B. H., CHEN, M. H., TAI, P. N., & HSIUNG, W. C. (2015). Constructing the Corporate Social Responsibility Indicators of Professional Sport Organization, *International Journal of Business Administration*, 6(5), 75.
- FRANÇOIS, A. et BAYLE, E. (2014). Analyse des pratiques de RSE des clubs sportifs professionnels français, *Revue de l'organisation responsable*, vol. 9, no 2, p. 5-20.
- GIORDANO, Y., & JOLIBERT, A. (2016). Pourquoi je préfère la recherche quantitative/Pourquoi je préfère la recherche qualitative. *Revue internationale PME*, 29(2).
- MARTINSON, K., & O'BRIEN, C. (2010). Conducting case studies. *Handbook of practical program evaluation*, 19, 163.
- SAVOIE-ZAJC, L. (2000). La recherche qualitative/interprétative en éducation. *Introduction à la recherche en éducation*, 2, 171-198.
- SMITH, A. C. T., & WESTERBEEK, H. M. (2007). Sport as a Vehicle for Deploying Corporate Social Responsibility, *Journal of Corporate Citizenship*, 25: 43-54.
- SHETH, H., & BABIAK, K. M. (2010). Beyond the game: Perceptions and practices of corporate social responsibility in the professional sport industry, *Journal of Business Ethics*, 91(3), 433-450.
- TACON, R. and WALTERS, G. (2010). Corporate social responsibility in sport: Stakeholder management in the UK football industry, *Journal of Management and Organisation*, 16(4), 566-586.
- YIN, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods (applied social research methods)*, London and Singapore: Sage.

## Annexe 1 : Guide d'entretien

ISO 26000 Questions centrales	Questions
<b>1. La Gouvernance de L'Organisation</b>	1- Est-ce que le conseil d'administration traite des questions RSO dans ses réunions ?
	2- Quels sont la vision et l'engagement de votre club en lien avec la RSO ?
	3- Divulgez-vous les informations sur la RSO ?
	4- le club identifie-t-il bien l'ensemble de ses parties prenantes proches et lointaines, acteurs institutionnels et privés, individuels ?
	5- Dans quelle mesure le club met-il en œuvre un dialogue avec ses parties prenantes afin d'identifier leurs attentes ?
<b>2. Droits Humains</b>	6 : Est-ce que votre club a mis en place des mesures pour l'insertion professionnelle des personnes à mobilité réduite ?
<b>3. Relations et conditions de travail</b>	7- Est-ce que votre club favorise l'amélioration et l'employabilité de ses salariés (entraîneurs et administratifs) à travers des actions de formation adaptées à leurs postes ?
	8- Est-ce que votre club assure une couverture sociale (CNSS) à tous les salariés ?
	9- Que faites-vous en termes de santé et sécurité des jeunes joueurs en formation et footballeurs professionnels ?
<b>4. l'environnement</b>	10- Des actions sont-elles mises en place en vue d'optimiser l'utilisation des ressources naturelles (récupération de l'eau de pluie pour l'irrigation du terrain, installation des panneaux solaires ?
	11- Que faites-vous pour la gestion des déchets au stade (le jet de déchets dedans et hors du stade ?
<b>5. Loyauté des pratiques</b>	12- Est-ce que votre club prend-il en compte les principes et les enjeux de la responsabilité sociétale et du développement durable dans ses choix de fournisseurs et de prestataires ?
	13- Est-ce que le respect des délais de paiement est un principe qui régit vos relations avec les fournisseurs et votre club s'assure que ses factures sont payées dans les délais impartis ?
	14- Avez-vous intégré une clause spécifique à la corruption dans vos contrats (notamment avec les entraîneurs responsables de la formation des jeunes footballeurs) ?
<b>6. Intérêts clients et Consommateurs</b>	15- Que faites-vous pour la sécurité des supporters et les personnes à mobilité réduite pour l'accès dans le stade et dans leur déplacement avec le club ?
	16- Le club répond-il aux attentes des consommateurs (adhérents et supporters) en termes de qualité des services (accès aux installations sportives du club, facilité d'accès au spectacle sportif, achat des billets) ?
<b>7. Engagement envers la communauté</b>	17- Est-ce que votre club a mis en place des actions de développement humain et économique pour les habitants dans son territoire d'implantation ?
	18- Est-ce que vous contribuez à des causes d'intérêt général (culture, sport, éducation, santé, écologie, etc.), à l'échelle locale ou nationale ?