

# **L'évaluation des pratiques de gestion des ressources humaines dans les organisations sportives. Cas des fédérations sportives**

## **Evaluation of human resource management practices in sports organizations. Case of sports federations**

**Benacher FREJ,**

Doctorant à l'FSE Rabat Université MOHAMMED V  
Management, Environnement, Education  
et Responsabilité sociétale des Organisations (MEERSO)

**Mohammed GUEDIRA,**

PES à l'FSE Rabat Université MOHAMMED V  
Management, Environnement, Education  
et Responsabilité sociétale des Organisations (MEERSO)

## Résumé

Notre travail de recherche s'est articulé sur l'évaluation des pratiques de la gestion des ressources humaines dans les organisations sportives.

A travers ce travail, nous voudrions élaborer une référence pour les organisations sportives, afin, de donner une réflexion sur la situation des fédérations sportives, par rapport, à la feuille de route tracée par S.M le roi lors des assises de Skhirat.

Nous avons essayé d'analyser les résultats, pour établir un diagnostic, à travers un positionnement épistémologique positiviste, une logique de raisonnement hypothético-déductive et une investigation qualitative de type exploratoire.

Pour mener notre étude de recherche, nous nous sommes basés sur des entretiens semi-directifs adressés aux 14 fédérations formant notre échantillon et permettant de récolter le maximum d'information.

Enfin, nous avons essayé de traiter nos données, afin, de dégager des pistes d'améliorations, qui peuvent en servir nos fédérations sportives.

**Mots clés :** Evaluation, management, aspect opérationnel ressources humaines, Fédérations sportives

## Abstract

Our research was structured on the assessment practices of human resource management in sports organizations.

We tried to develop human capital, as an indispensable factor in the success of any organization. Through this work, we would like to develop a benchmark for sports organizations, in order to give a reflection on the situation of sports federations, compared to the roadmap laid out by His Majesty the King during the sitting of Skhirate. We were inspired to our problem: "What are the practices of human resource management in sports organizations Moroccan? " To give an overview of our HRM practices within our Moroccan Royal federation. We have tried through this work, analyze the results, to establish a diagnosis, through a positivist epistemological position, logic and hypothetico-deductive reasoning a qualitative exploratory investigation. To conduct our research study, we sum based on semi-structured interviews, to collect the maximum information.

Finally, we tried to treat our data, so, to identify areas for improvement, which can serve our sports federations.

**Keywords:** Evaluation, management, operational aspect human resources, sports federations

## Introduction

Nous vivons à l'ère de la mondialisation qui s'intensifie de plus en plus notamment par les récentes turbulences économiques ainsi que par le développement accéléré des nouvelles technologies de l'information. Pour pouvoir se dépasser et devancer ses concurrents, les organisations doivent faire preuve d'efficacité, de compétitivité et de réactivité. Bien entendu, toutes ces actions ne peuvent s'opérer sans la présence du capital humain, facteur indispensable à la réussite de toute organisation.

Ainsi, la performance, la motivation, la créativité, l'efficience et la progression sont tributaires d'un bon management des ressources humaines.

Dans la lettre royale adressée aux participants aux assises nationales du Sport (Le 28 Octobre 2008 à Skhirat), « Sa Majesté le Roi Mohammed VI » a décrit la situation de crise que vit notre sport actuellement qui est due en grande partie à la mauvaise gestion des ressources. Nous citons : « Parmi les manifestations les plus criantes de ces dysfonctionnements dans le paysage sportif, l'on observe que le sport est en train de s'enliser dans l'improvisation et le pourrissement, et qu'il est soumis par des intrus à une exploitation honteuse pour des raisons bassement mercantilistes ou égoïstes. Seuls des dirigeants bénis par Dieu ont échappé à cette fâcheuse tendance ».

En 2009, à travers les recommandations de la feuille de route royale, Sa Majesté a appelé à l'établissement d'un diagnostic au sein des fédérations sportives marocaines. L'objectif premier de cette action était l'analyse du mode de gestion de financement de ces organisations, mais surtout la vérification des qualifications du personnel chargé de faire le suivi financier. Cette première opération servira sans doute à nous renseigner sur les points forts et les zones d'amélioration de cette gestion financière et par la même occasion, à nous permettre de penser à des modes de gestion nouveaux pour ces fédérations, notamment à travers la mise en place de manuels de procédures unifiés, l'adoption et l'adaptation du plan du plan comptable ainsi que la gestion des ressources humaines.

La gestion des ressources humaines occupe aujourd'hui une place prépondérante au sein des organisations. Sa stratégie permet ainsi aux organisations de diminuer ses risques sociaux internes comme les grèves, les plans sociaux, les conflits inter salariés. La profession associée à ce secteur est communément connue sous le nom de responsable des Ressources Humaines. Une fonction qui préconise une connaissance parfaite de l'organisation et de sa gestion mais également une connaissance de l'environnement (économique et social) qui l'entoure. Son but

étant d'anticiper les changements économiques, politiques et sociaux tout en préservant une communication interne de qualité.

Quand on sait que ce que l'état marocain, les fédérations nationales, mettent comme argent dans le sport, il ne faut pas que nous soyons étonnés des résultats obtenus, de l'ambiance qui règne au sein des équipes et des débordements scandaleux qui se produisent sur les terrains et en dehors des enceintes sportives.

La plupart de nos fédérations, et même notre Comité National Olympique, sont tellement sclérosées, dans des conflits de personnes, qu'elles sont dans l'incapacité d'envisager la moindre politique à long, moyen et même court terme. Elles vivent au jour le jour, en fonction des résultats du moment, des athlètes du moment.

Ce constat est malheureusement le même pour tous les sports dans notre pays et les résultats sont là pour nous le confirmer.

Pour ce qui concerne notre étude, nous allons essayer de positionner les fédérations sportives marocaines, par rapport aux nouvelles pratiques de la gestion des ressources humaines, Notre travail de recherche vise alors à répondre à la question de recherche suivante :

Le changement des instances et des organisations sportives est en évolution, avec des projets de lois, feuille de route et plan d'action, et force les fédérations à considérer leur personnel, comme pièce maitresse dans ce développement.

Maintenant la gestion des ressources humaines représente un facteur de changement et de réussite qui va mener les fédérations à se réformer vers le professionnalisme et à la démarche d'une conception purement professionnelle.

Nous pouvons dire que, d'après tout ce que nous avons présenté dans la première partie de notre travail, il y a encore du chemin à faire et le terrain est fertile.

Donc, il est intéressant de s'interroger dans ce contexte complexe, d'incertitudes, sur les différentes pratiques des gestions des ressources humaines adopté par les fédérations sportives au Maroc.

Notre travail consiste en une enquête d'étude des comportements, opinions, idées et attitudes des responsables de 14 fédérations sportives. Nous essayerons de faire une analyse des différentes pratiques de la gestion des ressources humaines adoptées par les fédérations royales marocaines. Par la suite, nous essayerons de donner des propositions et des recommandations qui peuvent aider les responsables des fédérations à améliorer leur gestion des ressources humaines et répondre aux enjeux stratégiques de leurs organisations afin de garantir leur compétitivité et avant tout leur continuité.

## 1. Présentation de la recherche

### 1.1 Contexte de la recherche

La revue de littérature sur la gestion des ressources humaines nous mène à une étude de terrain pour avoir un état des lieux sur les pratiques de la gestion des ressources humaines au sein des fédérations royales marocaines.

L'intérêt de cette étude, viser au recensement des pratiques de la gestion des ressources humaines que mènent les fédérations royales afin de mettre l'accent sur le degré d'intérêt porté au facteur humain.

Pour y parvenir à notre objectif, nous avons tenté, à travers un guide d'entretien destinés aux responsables de la fonction RH ou une personne chargée du personnel, de traiter les axes suivants :

- La culture de l'organisation.
- La stratégie des ressources humaines.
- L'analyse des emplois et des tâches.
- La GPEC.
- Le recrutement.
- La rémunération.
- La formation.
- La gestion des carrières.
- L'évaluation du rendement et des performances.
- Le SIRH.
- La santé et sécurité au travail.
- La responsabilité sociale de l'organisation.

Avant de procéder à l'analyse des résultats de cette enquête, il est essentiel de présenter la démarche adoptée et le déroulement de l'enquête, les outils de recherche et en exposant les différentes limites et contraintes rencontrées.

### 1.2 Formulation de la question de recherche

Ce travail a pour but de répondre à notre problématique de recherche, en évaluant les différentes pratiques de la gestion des ressources humaines dans les fédérations sportives, tout en essayant de savoir si elles adoptent les grandes orientations stratégiques recommandées par la plus haute autorité du Royaume et les différentes parties prenantes.

Autrement dit, notre étude va se focaliser sur une évaluation des pratiques ressources humaines, le rôle et la structuration de nos fédérations royales, en outre, le positionnement de ces dernières par rapport à la feuille de route mis en place pour la nouvelle réforme du sport marocain.

Nous allons essayer de mettre en place une évaluation, pour faire un diagnostic et faire positionner ces organisations dans leurs pratiques de gestions des ressources

- **Quelles sont les pratiques de la gestion des ressources humaines au sein des organisations sportives marocaines ?**

De cette question de recherche principale, découlent d'autre sous question :

- Pourquoi une évaluation au sein des organisations sportives ?
- Quelles les pratiques de gestions des ressources humaines utilisées dans les fédérations sportives, est ce qu'elles sont les mêmes utilisées avant, et qui s'appuie notamment sur l'aspect social et relationnel ?
- Est-ce que ces organisations sportives respectent la nouvelle vision ou bien la nouvelle feuille de route conçu par S.M Le Roi lors des assises nationales de Skhirat ?

### **1.3 Objectif de la recherche**

La présente étude a pour but d'enrichir la recherche scientifique dans le domaine sportif, et avant, on va essayer de déterminer nos objectifs comme suit :

- Constituer une modeste référence pour les organisations sportives, ainsi de donner une réflexion sur la situation des fédérations sportives par rapport à la feuille de route tracée par S.M le roi lors des assises de Skhirat, et faire une petite évaluation de ces instances afin de donner un état des lieux, et où on se situe par rapport aux stratégies visées par l'Etat marocaine.
- Découvrir le secteur sportif et de faire une approche des théories assimilées et leur application dans les organisations ciblées, afin de pouvoir un jour les intégrer avec aisance.

### **1.4 Positionnement épistémologique et logique de raisonnement**

Chaque travail de recherche nécessite un choix épistémologique et méthodologique, et pour notre recherche on va présenter nos choix ci-dessus :

#### **1.4.1 Positionnement épistémologique**

L'épistémologie est l'étude critique des sciences, destiné à déterminer leur origine, leur logique, leur valeur et leur portée.

En science social : l'épistémologie désigne tantôt uniquement la nature de la relation l'observateur et l'objet, tantôt la nature de la réalité.

Donc, chaque travail repose sur une vision du monde, utilise une méthodologie, propose des résultats visant à prédire, prescrire, comprendre et expliquer.

Une explication de ses présupposés épistémologiques permet de contrôler la démarche de la recherche et d'accroître la validité de la connaissance qui en est issue et de lui conférer un caractère cumulable.

Pour répondre à notre question de recherche : Peut-on évaluer les pratiques de la gestion des ressources humaines aux seins des organisations sportives ? nous utilisons **un positionnement épistémologique positiviste.**

#### **1.4.2 Logique de raisonnement**

Dans notre recherche, on a choisi **une logique de raisonnement hypothético-déductive**, afin de tirer une conséquence à partir d'une règle qui est mise à l'épreuve des faits, la déduction est un moyen de démonstration.

La déduction consiste à formuler plusieurs hypothèses ou propositions de recherche issues de la littérature pour les confronter à la réalité empirique.

Cette démarche convient parfaitement à notre recherche parce qu'on vise à démontrer, tester ou vérifier des hypothèses émises à partir des connaissances acquises.

Effectivement, notre revue littérature nous a conduits à formuler l'hypothèse suivante : les pratiques de la GRH ne sont pas bien implantées dans les organisations sportives marocaines.

## **2. Matériels et Méthodes**

### **2.1 Champs de l'évaluation :**

L'intérêt de cette étude, vise, le recensement des pratiques de la gestion des ressources humaines que mènent les fédérations royales afin de mettre l'accent sur le degré d'intérêt porté au facteur humain. Pour y parvenir à notre objectif, nous avons tenté, de traiter les axes suivants :

#### **2.1.1 La culture de l'organisation :**

Dans cette partie, il s'agit donc des valeurs partagées par la majorité des fonctionnaires ou bien salariés au sein d'une organisation, qui se renforcent dans le temps, ces valeurs peuvent être liées aux personnalités qui ont marqué l'histoire ou la vie de l'organisation.

La culture de l'organisation est définie comme : Un ensemble de valeurs et de normes fondamentales, de code d'image collectives, résultant d'une histoire et d'un patrimoine, mais

aussi d'affrontement au marché, et au compromis entre dirigeant et les autres acteurs de l'entreprise, le tout admis par une majorité du personnel et se traduisant par des règles, des mythes, des rites, des tabous, des référents et des procédures de la démarche collective »<sup>1</sup>

### **2.1.2 Stratégie des ressources humaines :**

L'environnement économique évolue et change constamment, ce qui a mené les entreprises à changer leur politique et leur stratégie globale. La politique générale de l'organisation est un ensemble de plan d'actions et d'orientations pratiques, résumant dans des axes de priorité, en vue d'atteindre les objectifs de cette politique générale. Cet ensemble constitue la stratégie globale de l'organisation<sup>2</sup>.

L'expression « gestion stratégique ressources humaines » marque un nouvel âge, dans le processus de mutation de la dimension sociale de l'organisation, ainsi, grâce à ce nouveau concept, la dimension du marché, de même que les autres paramètres de l'environnement du système de GRH, ont été d'avantage pris en compte.

### **2.1.3 La gestion des emplois :**

L'analyse des emplois est né vers 1910, elle était reliée à l'étude effectuée par F.W.Taylor<sup>3</sup> et développer par la suite dans son œuvre « principes de la direction scientifique des entreprises ». Elle a été élaborée aussi à la même période par(E.O.Griffinhaven) l'intérieur d'un programme d'évaluation des emplois pour la compagnie Commonwealth Edison.

La gestion des emplois est un processus qui permet de constater, par l'observation et par l'étude, l'information pertinente qui concerne la nature d'un poste spécifique et de la rapporter. C'est aussi la description des tâches que contiennent le poste, les habiletés, les connaissances, les capacités et les responsabilités requises par le salarié pour bien exécuter son travail, ainsi que ce qui différencie ce poste de tous les autres<sup>4</sup>.

### **2.1.4 La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :**

La GPEC est Une préoccupation centrale de la gestion des ressources concerne sa capacité à doter l'entreprise des ressources humaines nécessaires en quantité et qualité au moment

---

<sup>1</sup> J.B Philippe et J.P Daviet, « culture d'entreprise et innovation », CNRS Editions, 1992

<sup>2</sup> Définition de M. Mohammed GUEDIRA, Professeur de l'Enseignement Supérieur et Responsable du Master et Doctorat en « Management des Ressources Humaines et Ingénierie des Compétences » à la Faculté des Sciences de l'Education, Université Mohammed V – Souissi Rabat.

<sup>3</sup> F.W.Taylor, The principales of scientific management, New York, Harper Brooks Publishing, 1911.

<sup>4</sup> Sekiou, Blondin, Fabi, Bayad, Peretti, Alis, Chevalier, « Gestion des ressources humaines », De Boeck Université, 2<sup>ème</sup> édition, 2001.



voulu. et à accompagner les changements pour réduire les écarts entre le présent et le futur en ressources nécessaires.

Selon Le Boterf<sup>5</sup> qui essaie d'abord d'expliquer que la réflexion prospective sur les métiers et les compétences n'est ni prophétie ni futurologie. On peut prédire avec certitude ce qui adviendra. Alors la GPEC est une anticipation :

- Des hypothèses d'évolution sur les compétences nécessaires.
- Un dispositif d'actualisation pour corriger régulièrement ces hypothèses.
- Des décisions (formation, professionnalisation, organisation, mobilité interne ...) pour rendre probables les hypothèses jugées positives.
- Fixer des caps pour que les individus orientent le développement de leur professionnalisme.

### **2.1.5 Le recrutement :**

Le recrutement est un processus incontournable dans la vie de toute entreprise. Parfois négligé, il engage pourtant l'organisation à long terme. En effet, l'idéal serait d'avoir « la bonne personne au bon endroit ». Les ressources humaines jouent un rôle central dans la vie de l'organisation et il est important de s'entourer de collaborateurs ayant les capacités cognitives, les compétences, la personnalité... les plus en adéquation possible avec le poste à occuper afin de maximiser l'efficacité des Ressources Humaines de l'organisation. Par ailleurs, un recrutement comporte des enjeux financiers non négligeables. En effet, tout processus d'embauche a un coût pouvant se chiffrer de façon assez précise :

- Recherche de candidats.
- Coûts administratifs liés à l'embauche.
- Coûts de la formation dispensée à la nouvelle recrue.
- Coûts liés à une productivité inférieure lors de la prise de poste et pour un certain temps.
- Coûts générés par le temps passé par le(s) collaborateur(s) RH ou opérationnels en charge du recrutement.
- Coûts générés suite au soutien et au tutorat fourni par l'encadrement.

### **2.1.6 La rémunération :**

La rémunération a subi depuis quelques années de profondes transformations, elle est aujourd'hui au centre de plusieurs problématiques de management. Centrale dans la relation contribution/rétribution qui lie le salarié à l'organisation, elle est de plus en plus intégrée dans

---

<sup>5</sup> G. Le Boterf ; « ingénierie et évaluation des compétences ».

la politique générale de RH dans le but d'attirer, de développer les talents et d'encourager l'ensemble des salariés.

La rémunération est la contrepartie d'un travail effectué mais elle comprend, outre le fixe (c'est-à-dire le salaire de base), la variable (prime, commission, intéressement,...) ainsi que les périphériques (mutuelle, prévoyance, retraite,...).

Elle regroupe l'ensemble des contreparties en espèces et en nature que les employeurs versent à leurs salariés en paiement du travail accompli par ces derniers.

### **2.1.7 La formation :**

La formation est un outil dont disposent les différents salariés, afin de pouvoir progresser dans leur carrière, et s'adapter au nouveau besoin des postes attribués.

La formation est : « l'ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels, les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habilités et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs personnelles ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures ».

### **2.1.8 La gestion des carrières :**

Pour les organisations conscientes de l'avantage concurrentiel que représentent les compétences, la gestion des carrières est un moyen qui permet de les adapter en quantité et en qualité aux besoins actuels et futurs. Elle est également un levier de motivation et de fidélisation du personnel, lorsqu'elle se traduit par des possibilités multiples de parcours professionnels diversifiés et attractifs. Gérer la carrière, c'est prendre en considération les besoins de l'organisation, les attentes exprimées par chaque salarié et les potentiels individuels, pour le présent et le futur. La gestion des carrières ou le développement du potentiel humain de l'organisation vise à atteindre le meilleur équilibre possible entre les besoins des structures en Hommes, les attentes à l'égard du travail et les aspirations du personnel. Selon Douglas Hall (1960), la carrière comme étant : « une série d'expériences relatives au travail et d'apprentissage personnels se déroulant sur toute la vie ».

### **2.1.9 Le SIRH :**

Récemment le Système d'information des ressources humaines est devenu un outil primordial dans les pratiques de la gestion des ressources humaines. Même, les organisations de taille modeste se sont aussi lancées dans ce projet, afin de chercher l'évolution, la productivité et la facilitation des tâches.

Le terme SIRH a pris une large amplitude, il ne suffit pas d'avoir un logiciel de paie ou bien de disposer d'un logiciel indépendant qui aide à la gestion pour se permettre de dire que ça constitue un SIRH. Le SIRH peut être défini comme un ensemble de logiciels intégrant les principales fonctions nécessaires à la gestion des flux et des procédures de l'organisation (comptabilité, logistique, paie et ressources humaines etc.). Tous ces logiciels accèdent à des ressources communes, en particulier des bases de données. Autrement dit, le SIRH est un système intégré regroupant les applications informatiques qui gèrent les ressources humaines.

Selon Hughes ANGOT<sup>6</sup>, un système d'information (SI) est :

- D'une part, un ensemble organisé d'éléments qui permet de regrouper, de classer, de traiter et de diffuser de l'information sur un phénomène donné.
- D'autre part, un réseau complexe de relations structurées où interviennent hommes, machines et procédures, qui a pour but d'engendrer des flux ordonnés d'informations pertinentes provenant de différentes sources et destinées à servir de base à des décisions.

#### **2.1.10 La santé et sécurité au travail :**

Incident accidentel, catastrophe naturelle ou simple erreur peuvent mener à des conséquences graves, garantir la sécurité de ses employés est une règle fondamentale pour toutes les organisations, ces aspects sont difficiles pour les mesurer.

Dans cette section, nous allons essayer de cadrer notre étude, en présentant notre méthodologie suivie, les caractéristiques de notre échantillon et notre question de recherche.

Le changement des instances et des organisations sportives est en évolution, avec des projets de lois, feuille de route et plan d'action, et force les fédérations à considérer leur personnel, comme pièce maîtresse dans ce développement. Maintenant la gestion des ressources humaines représente un facteur de changement et de réussite qui va mener les fédérations à se réformer vers le professionnalisme et à la démarche d'une conception purement professionnelle. Nous pouvons dire que, d'après tout ce que nous avons présenté dans la première partie de notre travail, il y a encore du chemin à faire et le terrain est fertile. Donc, il est intéressant de s'interroger dans ce contexte complexe, d'incertitudes, sur les différentes pratiques des gestions des ressources humaines adopté par les fédérations sportives au Maroc.

Notre travail consiste en une enquête d'étude des comportements, opinions, idées et attitudes des responsables de 14 fédérations sportives. Nous essayerons de faire une analyse des

---

<sup>6</sup> H. Angot, « Système d'information de l'entreprise », 5ème édition De Boeck Management, 2005.

différentes pratiques de la gestion des ressources humaines adoptées par les fédérations royales marocaines.

Avant de procéder à l'analyse des résultats de cette enquête, il est essentiel de présenter la démarche adoptée et le déroulement de l'enquête, les outils de recherche et en exposant les différentes limites et contraintes rencontrées.

## 2.2 La nature de la recherche et mise en œuvre de la collecte des données

Pour répondre à notre question de recherche, nous avons privilégié une investigation qualitative de type exploratoire. Mais, nous essayerons d'expliquer d'avantage les résultats obtenus pour quantifier quelques données pour les rendre lisibles. C'est une méthode de nature flexible, qualitative permettant d'apporter des éléments de réponse à la question de recherche.

### 2.2.1 Définition de l'échantillon

Avant de commencer à présenter les résultats et les interpréter, nous allons faire une présentation de toutes les fédérations questionnées.

Les fédérations sportives, c'est des organisations qui prévoient dans leurs statuts, un organe disciplinaire qui doit statuer sur la base d'un règlement conforme au règlement disciplinaire des fédérations sportives internationales dont elles sont membres. Elles fonctionnaient conformément au dahir précité n°1-58-376 du 3 jourmada 1 1378 (15 novembre 1958) et maintenant par la réforme prescrite sur la loi 30 -09. Ses missions :

- Former et perfectionner les dirigeants, animateurs, formateurs et entraîneurs fédéraux.
- Organiser la pratique arbitrale.
- Respecter les règles techniques, de sécurité, d'encadrement et de déontologie de la discipline.
- Organiser la surveillance médicale des licenciés.
- Promouvoir la coopération sportive régionale.
- Représenter des sportifs dans les instances dirigeantes.

Pour avoir une idée sur les caractéristiques de notre échantillonnage, les sports à caractéristique **combat** présentent 29% de l'échantillon global, de même pour les sports à caractéristique **collectif**, présente 29% de l'échantillon global, par la suite, les sports **individuels** par 21%, les sports **mécaniques** de 7%, enfin **autres** disciplines avec 14%. Donc, nous avons choisi comme cible à cette enquête un échantillon constitué **de quatorze**

**fédérations.** Afin, d'évaluer leur gestion des ressources humaines dans leur structure, pour donner par la suite, un état des lieux de ses organisations et de quelle manière fonctionnent-ils. Dans notre recherche, nous avons choisi l'entretien comme mode de collecte des données.

### **2.2.2 L'entretien**

Afin de répondre à la problématique, nous avons opté pour une démarche méthodologique articulée autour d'entretiens semi-directifs.

Cet instrument de recherche permet d'établir un diagnostic de l'état actuel de la gestion des ressources humaines au Maroc.

Les entretiens semi-directifs permettent, d'une part de structurer les discussions et d'autre part, d'approfondir les thèmes choisis et de récolter un maximum d'informations. Ces entretiens ont duré environ une heure.

### **2.2.3 Contexte de l'entretien**

La prise de contact a été faite sur place en posant une demande manuscrite et on relance par téléphone pour confirmation.

A noter que les entretiens semi-directifs, nous avons utilisé des questions de relance pour clarifier quelques questions ambiguës.

### **2.2.3 Le traitement des données**

Afin de tirer le maximum d'information lors des entretiens, notre traitement s'est effectué de la manière suivante :

- Prise de note de l'ensemble des entretiens.
- Traitement de texte.
- Elaborations d'une synthèse thématique des résultats.
- Synthèse générale à l'aide des tableaux.

## Conclusion et piste d'amélioration

Si nous tenons de donner une vue d'ensemble des attentes sur la question abordée, dans notre travail, nous avons essayé d'une part, de donner une image panoramique de la fonction gestion des ressources humaines au sein de bon nombre de fédérations sportives marocaines. D'autre part, nous avons essayé de voir si la structuration et le contenu de la fonction RH sont utiles à l'organisation pour faire face aux problèmes et aux difficultés auxquels elle est constamment affrontée. Les résultats obtenus lors de notre recherche nous mènent à dire qu'il reste du chemin à faire en ce qui concerne :

- ✚ La culture de l'organisation : la plupart de nos fédérations ne cherchent pas à se démarquer par rapport aux autres et à se construire une identité unique et propre à elles ;
- ✚ L'absence de l'entité RH dans les départements de nos fédérations constitue un véritable frein pour la pratique d'une bonne gestion des ressources humaines.
- ✚ Le nombre de responsables, cadres et employés, demeure insuffisant pour des organisations qui évoluent dans un grand chantier fructueux. Pour cela, il faudra une bonne exploitation de la ressource humaine qui représente le changement vers une structure plus professionnelle.
- ✚ Toutes les fédérations ayant fait partie de notre échantillon ne disposent pas d'une entité RH, ce qui entrave la concrétisation des bonnes pratiques RH au sein de ces organisations.
- ✚ Nous avons constaté lors de notre étude que la majorité des fédérations n'établit pas de « fiche-poste », élément indispensable à l'analyse des postes qui sert par la suite à mettre en place une GPEC lors des processus de recrutement ;
- ✚ La GPEC quasi-absente au sein de nos fédérations sportives et souvent inconnue de la part des responsables, nous mène à dire qu'il faudra adopter une nouvelle réforme pour la gestion de ces organisations qui s'inscrivent dans une optique de réaction et non de proaction ;
- ✚ Nous avons constaté une défaillance en matière de recrutement : aspect clientéliste de certains responsables qui font passer les affinités en premier (recrutement de personnes de l'entourage, non qualifiées pour le poste) au détriment des profils de compétence adéquats pour occuper le poste ;
- ✚ Le système de rémunération reste différent d'une fédération à une autre : ces organisations ne disposent pas d'une grille de rémunération claire, standard transparente et motivante pour leurs salariés.

- ✚ Les fédérations sportives ne dotent pas d'une politique de formation claire et bien établie. Ces organisations se limitent juste sur la formation des pratiquants, encadreur et arbitres et négligent ses personnels. Elles ne réalisent pas des tableaux de bord de formation pour suivre, au fur et à mesure leurs actions de formation et élaborent des bilans de formation.
- ✚ Les résultats obtenus nous montrent, que les employés exercent leur travail tout en conservant leurs postes durant des années, ce qui nous mène à dire, que la gestion des carrières ou la mobilité est quasi-absente au milieu de ses organisations.
- ✚ Dans les organisations dont règnent énormément de bénévoles, nous constatons que les fédérations n'arrivent pas à établir des évaluations pour savoir le rendement de ses employés vis-à-vis de tâches réalisées, ainsi, ses évaluations restent subjectives.
- ✚ La SIRH reste un outil qui assez méconnu chez nos responsables de fédérations sportives.
- ✚ La qualité de vie au travail, dans toutes ses dimensions, est très négligée au sein des fédérations sportives. Elle fait partie des derniers soucis de leurs responsables.
- ✚ La responsabilité sociale des fédérations reste assez limitée en vers les ONG, nos fédérations se justifient par rapport aux ressources financières qui sont assez médiocre.

Les exigences du Maroc d'aujourd'hui donnent une priorité au processus ressources humaines et leur concrétisation sur le terrain, en développant le rôle de la GRH.

A partir des résultats obtenus lors de notre recherche, nous allons essayer de dresser des recommandations ou bien des zones d'améliorations pour nos organisations sportives, nous les proposons ci-dessous :

- ❖ Les fédérations sportives doivent s'identifier par rapport aux autres organisations, en cherchant leur identité propre et différente.

Une charte des valeurs est nécessaire pour un bon fonctionnement de l'organisation, et l'obligation de mettre en place les outils nécessaires pour les inculquer aux nouveaux recrutés.

- ❖ Afin de transmettre leur valeur, les fédérations doivent mettre en place des outils aidant à transmettre sa culture, ses valeurs aux employés ainsi qu'aux nouveaux recrutés, pour assurer une continuité dans le temps.
- ❖ La nécessité d'avoir un département RH, aide l'organisation à ajuster la stratégie ressources humaines en faveur de la stratégie globale de la fédération, autrement dit, il y a toujours une relation entre la SG et la SRH.

- ❖ L'analyse des postes et l'élaboration des fiches postes est indispensable pour la conception d'une GPEC, qui va permettre d'anticiper dans l'évolution et prévenir le dysfonctionnement et réduire les écarts en ressources humaines avant qu'ils n'apparaissent.
- ❖ L'instauration de la GPEC au sein des fédérations, permet à ces dernières de se projeter dans l'avenir et devenir proactive, au lieu des outils traditionnels qui permettent juste d'être réactive.
- ❖ Le recrutement doit se faire d'une manière objective, en intégrant des normes et des critères, afin d'ajuster entre les ressources et les besoins de ses organisations (Profil/poste).
- ❖ Concernant la rémunération, il faut prévoir une réforme du système actuel de rémunération et une conception d'un nouveau système cohérent et orienté par un cadre de référence préétabli tenant compte des impératifs d'équité, de transparence et de performance.
- ❖ Les fédérations sportives doivent commencer d'abord par analyser les besoins en formation, en se basant sur des enquêtes, afin, de mettre le point sur les manques dont disposent leurs employés, puis planifier la formation, en outre du cahier de charge, ensuite on réalise la formation, enfin on s'assure de la rentabilité de l'investissement dans la formation par le biais de l'évaluation.
- ❖ Les responsables des fédérations doivent élaborer des critères objectifs d'évaluation, pour pouvoir juger leurs fonctionnaires sur les projets réalisés.
- ❖ La SIRH est un outil fondamental pour le bon fonctionnement des pratiques de la gestion des ressources humaines, toutes les fédérations doivent l'installer soit, d'une manière interne grâce à son entité Rh, ou bien à l'aide des consultants externes.

Notre travail de recherche s'est creusé au sein de nos fédérations sportives, afin, de donner une cartographie des pratiques de la gestion des ressources humaines et d'élaborer un état des lieux, qui permettra aux acteurs sportifs, d'en tirer profit.



## Bibliographie

### • Livre

- ANGOT, H. (2005), Système d'information de l'entreprise : 5ème édition De Boeck Management.
- BELANGER, BENABOU, BERGERON, FOUCHER & PETIT. (1988), Gestion stratégique des Ressources Humaines : Edition Gaëton Morin.
- CITEAU, J. P. (2002), Gestion des ressources humaines : 4ème Edition ARMAND COLIN.
- COUTELLE. (2005), La méthodologie.
- D'QRCIMOLES, H. (1995), Diagnostic financier et GRH : Edition Economica.
- DIMITRI, W. (2003), « ressources humaines », Edition d'Organisation, 2ème Edition.
- DOMONIQUE, T. Une gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences.
- Fluck,C . (2001), compétences et performances : une alliance réussie , les éditions DEMOS.
- Gazier, B. Les stratégies des ressources humaines, 3eme Edition.
- Giordano. (2003), cours de méthodologie Pr Boukhari.
- Le Boterf,G. (2006), ingénierie et évaluation des compétences :5ème Edition.
- LEDOUX, J.P, (2008), la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : Edition AFNOR.
- LOIC, Cadin, Francis, Frédérique & Pigeyre. (2002), gestion des ressources humaines : Pratiques et éléments de théorie : Edition Dunod.
- MEIGNANT, A. (1986), Formation : atout stratégique pour l'entreprise, Edition de l'organisation.
- PERRETIJ, M. (1990), Ressources humaines et gestion du personnel, Vuibert Edition.
- PHILIPPE, J. Bernard & Daviet,J. P.(1992), culture d'entreprise et innovation , CNRS Editions.
- SEKIOU, Blondin, Fabi, Bayad, Peretti, Alis & Chevalier. (2001), Gestion des ressources humaines : De Boeck Université, 2 ème Edition.
- THEVENET, M. (2006), La culture de l'entreprise, Edition PUF.
- VADE, M. (2000), Gérer les carrières : Ems Management et Société Edition.
- VALLEMONT, S. (1996), La gestion Prévisionnelle des effectifs, Emplois et compétences : 2eme Edition, Berge Levrault.

- **Articles**

-AMIEL, M. BONNET.F et JACOBS.J. Comportements organisationnels. Stephen Robbins et Timothy Judge.

-COZE, A.C &POTIN, Y. (2006). La culture de l'entreprise, centre des ressources en économie et gestion.

-BAAYOUB, M.& ZOUANAT, H. (2006). La GRH au Maroc : Histoire et perspectives de reconfiguration.

-CHEBBI, R. (2006). Evolution de la fonction RH en Tunisie : Entre contraintes et défis.

-Don HELLRIEGEL. & SLOCUM, J.W. Management des organisations, 2ème édition.

-ISEOR. L'audit social au service du management des ressources humaines. Edition Economica 1994.

-Lettre de SM le roi mohamed6 lors des assises nationales de skhirate.28-10-2008.

- Abderrahmane Ichi. Article du journal Le matin : interview avec madame Nawal elmoutawakkil.

-DUFOUR, L. (2006). Evolution de la fonction RH en France. Euromed Marseille.

-MARCHESI & Strazzeri, (2006). L'évolution de la Fonction Ressources Humaines en Italie.

-Merck.B,2002, Equipes RH, acteurs de la stratégie : l'e-RH, mode ou révolution ? : Edition d'Organisation.

-MEZIANE, M. (2006). L'évolution de la fonction RH en Algérie.

-PEAUCELLE. (1998). Peut-on croire les informaticiens ? Ou la rationalité des anticipations concernant les technologies de l'information : Economies et Sociétés, n° 8-9.

-SCHUSTER, E. KLATT, A.& Murdick,G. (1985). Human Resources Management: Florida Atlantic University.

-WILS, T. LE LOUARN, J. & GUERIN, G. (1991). Planification stratégique des ressources humaines : Edition, les presses de l'université de Montréal.