

La motivation: un élément central dans la vie des associations sportives¹

Marc Cloes

Département des Activités physiques et sportives - Université de Liège
Sart Tilman Bât B-21 4000 LIEGE
Marc.Cloes@ulg.ac.be



« Ils n'en veulent pas ! », « Ils ne s'engagent pas, ils attendent qu'on les serve ! »
« Les jeunes, on se demande pourquoi ils viennent ! », « Plus personne ne veut s'impliquer, on doit tout faire tout seul ! ».

Quels sont les dirigeants de clubs qui n'ont pas prononcé ce type de plaintes en pensant aux membres de leur cercle, jeunes ou adultes et à leurs attitudes à l'égard de la pratique ou de la participation aux activités collectives ? Une large majorité des comportements actuels décrits spontanément par les responsables d'associations sportives concernent des aspects négatifs. Le plus grand nombre d'entre eux se réfèrent à des thèmes associés de près ou de loin à la motivation des sportifs, de leurs parents et des bénévoles.

La motivation, c'est ce qui incite un individu à agir. Elle détermine le degré d'intensité avec lequel quelqu'un choisit de mettre en œuvre ses ressources en énergie, en temps, en talent et en argent (Famose, 2001). Elle fixe les priorités et amène toute personne à choisir, parmi la multitude d'activités potentielles, celle qu'il va privilégier.

Il faut admettre que les membres de notre société ne sont pas toujours caractérisés par des comportements et un mode de raisonnement persistant pro-actifs et positifs (Ryan & Deci, 2000). Selon l'âge, le sexe, le milieu socio-économique et les références culturelles, de grandes variations interindividuelles sont constatées. Si ce phénomène paraît avoir toujours existé, les valeurs éducatives et les références sociales actuelles le rendent certainement plus perceptible. En effet, la quête d'efficacité et de compétitivité de la société occidentale moderne nécessite beaucoup d'engagement personnel et une implication permanente. Paradoxalement, le mode de vie relativement confortable de la plus grande part de la population conduit les individus à estimer avoir droit à tout, tout en étant dispensés de quelque contrainte que ce soit. Il s'agit du principe de l'anomie de l'affluence qui permet d'expliquer pourquoi il est plus fréquent de rechercher la facilité et de rejeter l'effort gratuit.

Compte tenu de sa place dans les discours des praticiens et de l'attention qui lui est accordée par de nombreux auteurs, il semblait judicieux de consacrer un chapitre du vade mecum à la motivation, en s'intéressant à sa place privilégiée dans les activités sportives.

¹ Texte publié dans le Vade mecum « Management du sport » du COIB (2003)

Dans un premier temps, un bref rappel théorique permettra d'illustrer la complexité de cette caractéristique humaine ainsi que son extrême diversité. Par la suite, l'objet des associations sportives consistant à organiser et promouvoir la pratique, il semblait utile de revenir sur les motifs de participation des sportifs. Ces derniers constituent en effet les clients des associations sportives et il s'avère indispensable que tout dirigeant connaisse les raisons qui incitent les individus à recourir à leurs services. Pour atteindre les objectifs des associations, il convient de mettre en place une structure efficace. Celle-ci repose essentiellement sur des ressources humaines parmi lesquelles les bénévoles représentent vraisemblablement le matériau le plus précieux. Nous aborderons ainsi les motivations des volontaires impliqués dans le mouvement sportif. Enfin, toute association étant intégrée dans un système complexe qui la conduit à développer des relations avec des éléments satellites pouvant parfois influencer directement son fonctionnement, nous réserverons la dernière partie de ce chapitre aux motivations des parents et des spectateurs.

Quelques notions théoriques

La motivation peut être définie comme une force qui pousse les individus à activer certains besoins et à les diriger vers une action perçue comme un but. Elle fait référence à l'intensité – degré d'effort mis en œuvre – et à la direction - rapprochement ou évitement d'un comportement. Celui-ci peut être considéré comme toute action entreprise de manière consciente voire inconsciente. La motivation est également un processus de prise de décision dans le sens où l'individu va affecter ses ressources personnelles afin d'obtenir ce qui lui permet d'éprouver des aspects positifs ou d'éviter des aspects négatifs (Famose, 2001).

Depuis longtemps, les chercheurs tentent de comprendre, d'expliquer et de modéliser le phénomène de la motivation. Un nombre impressionnant de théories ont ainsi été développées, introduisant des distinctions parfois très subtiles qui compliquent la compréhension des non-initiés. Nous avons choisi d'en rappeler brièvement trois : les théories de la pyramide des besoins, de l'auto-détermination et de l'accomplissement des buts. Toutes ont été particulièrement bien exploitées dans le domaine des activités physiques et sportives. Elles présentent par ailleurs d'évidentes connexions.

La théorie de la pyramide des besoins

Développée par Maslow (1954), cette conception séduisante de la motivation est devenue l'une des plus populaires malgré un manque de données concrètes susceptibles de l'étayer. Il semble nécessaire de n'en rappeler que les principes généraux :

1. Un individu est susceptible d'agir afin d'assouvir cinq niveaux de besoins, hiérarchisés et représentés sous la forme d'une pyramide. En partant du besoin basal vers le sommet, on distingue les besoins physiologiques (faim, soif, sommeil, ...), les besoins de sécurité (protection, ordre, ...), les besoins sociaux (appartenance à un groupe, amour, ...), les besoins d'estime (réussite, reconnaissance, ...) et les besoins de réalisation de soi (créativité, développement personnel, ...).
2. Un besoin constitue une source de motivation lorsque les besoins plus fondamentaux sont satisfaits. Il importe donc d'offrir à un individu les conditions qui lui permettent de répondre à ses priorités.

Les limites de cette théorie reposent notamment sur l'influence des habitudes culturelles dans les motivations des individus (Desbordes, Ohl, & Tribou, 1999).

La théorie de l'auto-détermination

Elle a été développée sur base des travaux de Deci et Ryan (1985) et comporte actuellement plusieurs sous-théories (Ryan & Decy, 2000 ; Deci & Ryan, 2001). Elle se centre sur le degré avec lequel les individus approuvent leurs actions au plus haut niveau de réflexion et s'y engagent avec le sentiment d'être responsables de leurs choix. Le point de départ est que toute personne recherche (in)consciemment certains buts. Ceux-ci sont alimentés par les besoins psychologiques d'autonomie (désir d'être à l'origine de ses actions), de compétence (volonté d'interagir efficacement avec son environnement) et d'appartenance sociale (désir d'être reconnu et intégré).

Les conditions perçues comme fournissant des opportunités de satisfaire ces besoins exercent une influence positive sur la motivation (Vallerand & Losier, 1999). Ceci implique que la perception individuelle des besoins constitue un modérateur psychologique de l'impact des événements sociaux sur la motivation. Tout facteur social perçu comme exerçant un effet positif sur les besoins d'autonomie, de compétence et d'appartenance influencera donc favorablement la motivation. Parmi ces facteurs figurent le niveau de réussite rencontré dans l'activité, le contexte de compétition ou de collaboration, les comportements de l'intervenant (responsable, entraîneur, éducateur) et des personnes significantes (parents, amis,...). Le contexte socio-culturel et sa perception, propres à chaque personne, constituent des paramètres qui individualisent les raisons pour lesquelles quelqu'un adopte un comportement donné. Ceci souligne que chacun développe ses propres motifs de participation (ou d'évitement).

Trois états de motivation individuelle ont été décrits : (1) l'amotivation correspondant à un manque d'investissement personnel ; (2) la motivation extrinsèque où le comportement de l'individu est déterminé par la recherche de bénéfices tangibles et (3) la motivation intrinsèque où l'activité est réalisée pour la satisfaction qu'elle procure. Brière, Vallerand, Blais et Pelletier (1995) ont subdivisé ces catégories et proposent un classement selon un continuum aux extrémités duquel on retrouve l'absence de motivation et le niveau de motivation le plus élevé.

Tableau 1 – Le continuum des motivations (d'après Brière et al., 1995)

<i>La motivation intrinsèque</i>
A la stimulation: pour le plaisir ressenti
A la connaissance: satisfaction d'apprendre ou de découvrir
A l'accomplissement: tenter de réaliser ou créer quelque chose
<i>La motivation extrinsèque</i>
Régulation identifiée: valoriser l'activité « parce que c'est comme ça »
Régulation introjectée: intériorisation des pressions (se sentir coupable)
Régulation externe: récompenses, contraintes
<i>L'amotivation</i>

Selon le contexte dans lequel la motivation est prise en considération, Vallerand (1997) a mis en évidence l'existence de trois niveaux hiérarchiques de généralisation : (1) le niveau global qui concerne la vie dans son ensemble et peut-être envisagé comme une caractéristique de l'individu ; (2) le niveau contextuel lié au domaine de vie concerné où l'on retrouve les études ou le travail, les loisirs, les amis ou la famille ; (3) le niveau situationnel correspondant à un état directement associé à l'activité spécifique.

Le dernier aspect de ce modèle théorique de la motivation porte sur les effets des différents types de motivations. Vallerand et Losier (1999) distinguent ainsi des conséquences cognitives (concentration, attention, mémoire), affectives (intérêt, satisfaction, émotions positives) et comportementales (choix d'un comportement, persistance à la tâche, intensité de l'implication, niveau de performance,...). La motivation intrinsèque et la régulation identifiée ont été associées aux effets les plus positifs tandis que la régulation externe et l'amotivation amènent les conséquences les plus négatives.

La figure 1 illustre le modèle complet et les liens entre les différents aspects que nous venons de décrire. Rappelons brièvement le mécanisme : les besoins innés (A) vont être satisfaits en fonction de la perception personnelle des facteurs sociaux (B) et amèneront le développement d'un type de motivation (C) dont les conséquences (D) seront plus ou moins positives à l'égard de l'activité concernée. Ce mécanisme s'applique selon trois niveaux de généralisation relativement interdépendants (E).

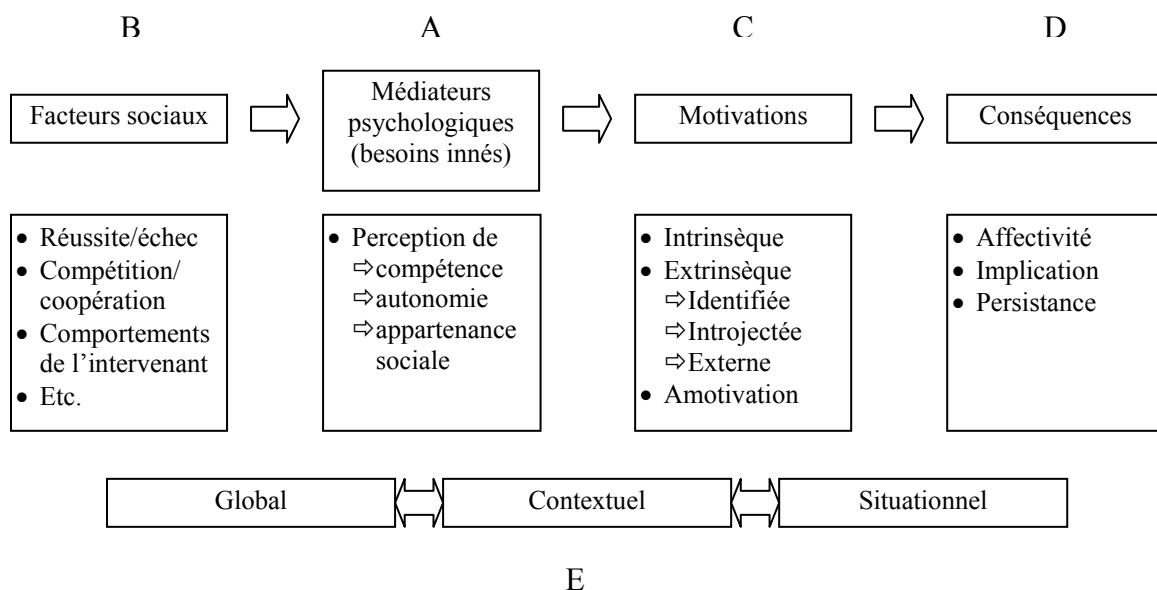


Figure 1 – Synthèse graphique du modèle de la théorie de l'auto-détermination (d'après Vallerand & Losier, 1998)

La théorie de l'auto-détermination présente plusieurs implications dont les praticiens devraient tenir compte :

1. Certains motifs peuvent faciliter l'engagement dans une activité chez un individu et le perturber chez un autre.
2. La perception du climat motivationnel par l'individu joue un rôle fondamental.

3. L'intervenant peut manipuler les facteurs d'influence et occupe donc un rôle central dans la motivation des participants.
4. La motivation peut évoluer au sein du continuum si bien qu'un individu peut adopter des comportements qui ne sont pas intrinsèquement motivés au départ.

La théorie de l'accomplissement des buts

Elle complète en quelque sorte le modèle précédent. En effet, elle postule que la motivation est liée aux objectifs que se fixe l'individu lorsqu'il accomplit une action. Sarrazin, Famose et Cury (1995) associent les buts à la manière de définir subjectivement le succès ou l'échec et de juger l'habileté manifestée. Nicholls (1984, 1989) distingue deux orientations possibles. Lorsqu'il souhaite avant tout acquérir une maîtrise supérieure, améliorer son niveau initial de performance ou éprouver le plaisir procuré par la pratique, un individu est considéré comme orienté sur la tâche. S'il essaie de réaliser des performances afin d'être meilleur que les autres ou de se comparer à ceux-ci, le participant est caractérisé par une orientation sur l'ego. Le niveau des deux orientations est indépendant si bien qu'une personne peut se trouver à n'importe quel niveau de chacune d'elles (Goudas, Biddle & Fox, 1994). Si l'orientation des buts d'accomplissement se retrouve généralement dans des contextes différents, elle est influencée par des variables personnelles (maturité cognitive, sexe, dispositions personnelles) et de l'environnement individuel et collectif (motifs d'action, implication des personnes significatives, climat motivationnel, caractéristiques structurelles, matérielles et sociales,...).

Il convient de retenir que, dans le contexte sportif, des liens étroits ont été mis en évidence entre l'orientation sur la tâche et la motivation intrinsèque. Ceci signifie qu'un individu qui agit davantage en recherchant le progrès et la maîtrise de l'activité que pour s'affirmer par rapport à d'autres sera généralement mû par une motivation intrinsèque, porteuse de conséquences favorables pour la poursuite de l'engagement.

Par ailleurs, une personne orientée sur l'ego présente un risque potentiel d'abandonner lorsqu'elle ne parvient pas à être meilleure que ses co-acteurs. A nouveau, il s'avère utile que chaque intervenant prenne conscience des caractéristiques individuelles des participants afin de choisir et appliquer des stratégies susceptibles de rencontrer leurs objectifs et de contribuer au développement d'un haut niveau de motivation.

Les motivations des sportifs

Chez ces derniers, la mesure de la motivation s'effectue généralement par questionnaire. Les chercheurs utilisent des instruments reposant sur des questions fermées (la personne interrogée choisit entre plusieurs réponses préexistantes) ou des questions ouvertes (le répondant s'exprime librement et un classement des réponses est opéré a posteriori). L'Echelle de Motivation dans les Sports (Brière et al., 1995) représente un exemple très connu et accessible d'instruments de la première catégorie. Le tableau 2 illustre une autre forme de question fermée, ayant été utilisée dans le cadre d'une vaste étude internationale. La technique de l'entretien sous toutes ses déclinaisons a été exploitée dans le cadre de recherches qualitatives.

Les enquêtes réalisées par Bodson et al. (1991, 1992, 1995) ont permis de recueillir de nombreuses données relatives à la pratique sportive en Communauté Wallonie-Bruxelles. Nous retiendrons celles qui concernent les motifs de participation. Les jeunes de 6 à 18 ans

évoquent plus fréquemment des motifs de santé (vouloir être en forme, se détendre), performatifs (l'envie d'être un champion, être bon en sport, aimer le sport) et de loisir. Trois

Tableau 2 – Instrument permettant d'identifier les raisons incitant la pratique d'un sport (d'après Ledent, Cloes, Onoffre, Telama, Almond & Piéron, 1997)

	Très important	Important	Pas important	Pas important du tout
Mes amis le pratiquent	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je veux faire une carrière de sportif(ve)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je fais de nouvelles connaissances	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C'est bon pour moi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J'aime la compétition	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je veux être en forme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cela me relaxe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je m'amuse en pratiquant	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J'aime faire partie d'une équipe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ma famille vaut que je participe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je veux avoir un corps « en forme »	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je peux gagner de l'argent	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C'est passionnant	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cela me rend physiquement attirant(e)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je peux rencontrer des amis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cela me donne la possibilité de m'exprimer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

types de motifs principaux se dégagent chez les 18-30 ans : (1) le plaisir, la détente et le défoulement (65%) ; (2) la santé (27,9%) ; (3) l'occasion de rencontre (7,9%). Les pratiquants en club donnent davantage d'importance au souhait de rencontrer des gens. Chez les plus de 30 ans, les auteurs ont constaté une diversification du contexte dans lequel la pratique sportive s'effectue et un éventail plus grand des objectifs incitant à pratiquer : l'idée du sport loisir (42%), l'attention donnée au corps (39%), le goût et les motivations internes à la pratique (14%).

Ledent et al. (1997) ont analysé les motifs de participation à des activités sportives chez 1263 adolescent(e)s de 12 à 15 ans. Cette étude s'intégrait dans un programme de recherche européen portant sur le style de vie des jeunes. Les items associés à la santé (« Je veux être en forme », « C'est bon pour moi », « Je veux avoir un corps en forme »), au plaisir (« C'est amusant » ; « C'est passionnant ») et aux relations sociales (« Je peux rencontrer des amis », « Je fais de nouvelles connaissances ») figurent parmi ceux qui sont considérés comme importants ou très importants par les proportions les plus élevées de jeunes (tableau 3). Il semblerait que les campagnes de promotion de la santé aient bien véhiculé leur message. Par ailleurs, les places privilégiées de l'amusement et de la passion constituent des éléments intéressants en raison de leur relation étroite avec la motivation intrinsèque. Une constatation étonnante, relevée par Ledent et al. (1997) était que, par rapport aux autres européens impliqués dans cette étude, les jeunes francophones belges donnaient proportionnellement moins d'importance aux items concernant les relations sociales.

Tableau 3 – Proportion de jeunes Belges francophones considérant les motifs suivants comme importants ou très importants (%) (d’après Ledent et al., 1997)

Je veux être en forme	95,2	97,7	94	94,8
C’est bon pour moi	92,8	95	92,5	92,6
Je m’amuse en pratiquant	91,7	93,6	89,9	90,4
Je veux avoir un corps « en forme »	87,1	94,9	89,5	91,3
C’est passionnant	84,3	88,3	88,3	90,5
Je peux rencontrer des amis	81,1	93,7	82,8	86,2
Cela me relaxe	84,5	91,4	81,3	84,5
Je fais de nouvelles connaissances	73,3	86,6	74,9	76,6
Cela me donne la possibilité de m’exprimer	70,4	79,6	71	78,3
J’aime faire partie d’une équipe	63,6	67,1	74,6	76,2
J’aime la compétition	50	45,8	73,9	74,4
Cela me rend physiquement attirant(e)	32,9	37,3	51,6	37,7
Je veux faire une carrière de sportif(ve)	32	23,1	50,3	38,1
Je peux gagner de l’argent	24,6	22	35,8	38,7
Mes amis le pratiquent	22,6	24,1	32,9	29,9
Cela me donne la possibilité de m’exprimer	70,4	79,6	71,0	78,3

L’intérêt des jeunes pour la compétition ne s’avère pas particulièrement marqué, notamment chez les filles. Ceci présente d’évidentes implications pratiques lorsque l’on considère que la finalité la plus courante des clubs sportifs réside dans l’organisation de championnats et la recherche de titres. En effet, ces résultats mettent clairement en évidence, dans la population la plus touchée par un manque chronique d’activités physiques et sportives, l’existence d’un net décalage entre l’offre et la demande.

L’analyse de l’orientation des objectifs d’accomplissement a permis de mettre en évidence que les adolescents privilégiaient nettement l’orientation vers la tâche (Ledent, Telama, Cloes, Carvalho, Almond & Piéron, 1997). Cette orientation prédominante laisse présager des conséquences favorables sur la participation des jeunes aux activités physiques et sportives pour autant que ces dernières répondent à leurs aspirations. Plus encore, la persistance de l’engagement devrait être favorisée par ce type de motivation. L’item « Faire de son mieux », caractéristique de l’orientation vers la tâche est celui qui est considéré comme très important par la proportion la plus élevée des jeunes interrogés quels que soient leur sexe et leur âge (tableau 4).

Tableau 4 – Analyse de l’orientation des objectifs d’accomplissement (d’après Ledent et al., 1997)

Valeurs moyennes /24	Ego	12 ans	15 ans	12 ans	15 ans
		Tâche			
Pourcentages de jeunes considérant les items comme très importants					
« Faire de son mieux » (tâche)		62,4	63,8	64,2	59,4
« Apprendre une nouvelle habileté » (tâche)		34,9	37,7	40,7	37,5
« Essayer très fort » (tâche)		35,1	36,3	39,7	40,4
« Marquer le plus de points » (ego)		19,0	12,3	30,5	20,1
« Etre le meilleur » (ego)		13,4	9,0	24,2	16,5

Parmi les motivations des sportifs proposées par l'Institut National des Statistiques (2003), la santé est citée par 97% des personnes interrogées, le plaisir par 95% et la condition physique par 93%. Les aspects sociaux (« Contacts avec les autres », « Pour faire partie d'un groupe », « Pour sortir de chez soi » et « Pour être avec d'autres personnes ») sont moins fréquemment choisis, confirmant ce qui est apparu chez les adolescents.

Au cours de quatre séminaires de formation organisés par l'Association Interfédérale du Sport Francophone (Bruxelles, Charleroi, Liège et Mons), nous avons proposé à des dirigeants de clubs d'identifier les comportements et attitudes de leurs membres. Leurs témoignages relatifs aux sportifs mettent fréquemment en évidence des manquements sur le plan de la motivation (tableau 5).

Tableau 5 – Comportements et attitudes caractéristiques des sportifs

Bruxelles
Difficulté d'amener les sportifs à accepter un effort soutenu Tout le monde a des droits, par de devoirs ; beaucoup d'attente mais pas de retour Manque de persévérance, jeunes vite contents, manque d'ambition Drop out à l'adolescence Zapping
Charleroi
Abandon à l'adolescence Manque de volonté pour surmonter un obstacle, plus d'ambition Perte d'intérêt pour le sport organisé Conflit entre deux types de motivations : pratique ou compétition Zapping
Liège
Sportifs centrés sur eux-mêmes Manque de combativité (jouer sans s'entraîner), les jeunes n'ont pas la patience d'attendre Inertie des membres, esprit de consommateur, manque d'implication Diversité des objectifs chez les sportifs (amusement Vs performance) Difficulté du comportement des adolescents (instabilité, zapping) Abandon fréquent chez les adolescents (drop out)
Mons
Sportifs vite contents, manque d'ambition sportive Public de consommateurs (profiteurs, tout est dû) Décrochage sportif des jeunes à l'adolescence Moins le goût de l'effort chez les jeunes Déclin dans la motivation en cours d'année Diminution de la motivation pour la compétition (pas les mêmes ambitions) Zapping des jeunes

Les comportements et attitudes « problèmes » caractéristiques des pratiquants paraissent récurrents. En effet, certains aspects ont été évoqués systématiquement lors des quatre séminaires, soulignant clairement leur importance : le manque de persévérance et d'ambition, le manque d'investissement dans les activités du club, le décrochage sportif et le zapping. En ajoutant l'existence d'un conflit entre des objectifs de pratiques libre et compétitive, il est possible de comprendre les difficultés auxquelles font face les responsables

des clubs et l'urgence qu'il convient d'accorder au développement de procédés susceptibles de les aider à comprendre ces phénomènes et à développer des solutions adaptées.

Parmi les solutions, il semble que l'identification des objectifs des participants, notamment chez les jeunes et les adolescents, et leur prise en compte constituerait des préalables indispensables. En effet, nous nous permettons d'insister sur le décalage manifeste entre les représentations que se font les jeunes de leur pratique sportive et le produit que leur proposent les structures associatives. Les jeunes souhaitent avant tout s'amuser, pratiquer une activité sportive pour entretenir leur santé. La compétition, objectif traditionnel du mouvement sportif ne figure plus directement parmi les priorités de la majorité des jeunes. Il importe que les clubs laissent aux jeunes le temps de découvrir progressivement leurs aptitudes et évitent de les frustrer en leur fixant des objectifs surévalués. Sans cela, seule la minorité d'ambitieux, mus par des objectifs centrés sur l'ego continuera de répondre aux attentes du monde sportif, expliquant pourquoi l'on enregistre tellement d'abandon chaque année.

D'autres pistes d'action existent. L'amélioration de la vie sociale au sein du club, la diversification de l'offre (activités permettant à chacun de rencontrer son niveau d'aspiration, éventuellement en association avec d'autres clubs), la fixation d'objectifs individuels centrés sur les progrès et non sur l'efficacité compétitive, la prise en compte plus systématique de la régularité de la pratique constituent autant de solutions qui ont été imaginées par les praticiens. Nous pensons utile de rappeler les « 10 commandements pour maximiser la motivation » proposés par Weiss (2000) :

1. *Intérêt pour l'intervention et la pratique d'habiletés*: maximiser l'équipement, les infrastructures, les intervenants; ne pas introduire trop tôt des aspects compétitifs; être certain que l'activité est amusante; diversifier.
2. *Modification des habiletés et des tâches*: progressions séquentielles; modification de l'espace, de l'équipement, des règles; adapter l'activité à l'enfant et pas le contraire.
3. *Attentes réalistes pour chaque enfant*: fixer des buts et un rythme d'apprentissage individuels.
4. *Devenir un excellent modèle*: nombreuses démonstrations (montrer et expliquer); démonstrations diversifiées; angles multiples.
5. *Amener les enfants à effectuer correctement les tâches*: complimenter, donner des informations, encourager; fournir un défi optimal pour le suivi.
6. *Réduire la crainte des enfants d'essayer des habiletés*: climat encourageant – les erreurs sont une part du processus d'apprentissage; réduire la crainte d'être gêné – souligner la sécurité; montrer de l'empathie.
7. *Augmenter le temps d'engagement moteur*: instructions brèves et simples; maximiser la pratique et le temps de jeu.
8. *Etre enthousiaste*: c'est contagieux! sourire, interagir, écouter.
9. *Construire le caractère*: être un modèle; identifier et exploiter les moments disponibles.
10. *Laisser les enfants effectuer certains choix*: les impliquer dans le processus de prise de décision; poser des questions.

La motivation des dirigeants

Les dirigeants sportifs répondent généralement aux critères qui permettent d'identifier les bénévoles. Selon la Swedish Sports Confederation (1995), il s'agit de :

1. prester un travail considéré comme une activité de loisir ;
2. travailler sur la base d'un libre choix ;
3. effectuer les prestations en dehors d'un emploi privé ;
4. être impliqué sur une base relativement régulière ;
5. maintenir l'activité pendant une certaine durée.

Halba et Le Net (1997) recommandent la définition suivante : « *Le bénévole est celui qui s'engage (notion d'engagement), de son plein gré (notion de liberté), de manière désintéressée (notion d'acte sans but lucratif), dans une action organisée (notion d'appartenance à un groupe, à une structure), au service de la communauté (notion d'intérêt commun)* ». Qu'ils soient classés parmi les responsables administratifs (membres de comité) ou « de terrain » (entraîneurs, arbitres, délégués, marqueurs, chargés de l'approvisionnement,...), ils jouent un rôle déterminant et irremplaçable dans l'organisation du sport. Leurs compétences et dévouement constituent certainement les éléments clés de la réussite de toute association sportive, bien avant le niveau des sportifs et l'efficacité de l'entraîneur.

Le Comité International Olympique (2001) identifie six catégories de raisons qui motivent les bénévoles : le plaisir de servir les autres, la contribution aux besoins communautaires, l'engagement de la famille, le besoin de rencontrer d'autres personnes, les avantages matériels, le prestige. D'emblée, il s'avère indispensable que la direction de toute association sportive prenne conscience de l'existence de ces motifs et mette tout en œuvre afin de proposer aux bénévoles actifs et potentiels des situations où chacun peut sortir gagnant.

Parmi les motivations identifiées par Dorsch, Riemer, Sluth, Paskevich et Chelladurai (2002) chez des bénévoles sportifs canadiens, certaines catégories affinent les propositions précédentes. Ces auteurs identifient ainsi les normes culturelles qui se réfèrent à la conviction que le bénévolat constitue « la chose à faire », la diversion ou l'occasion de sortir de ses problèmes quotidiens, l'obligation liée à la pression exercée par l'entourage social ou professionnel.

En Communauté française de Belgique, Levarlet-Joye (1991) a identifié les motivations des bénévoles impliqués dans les clubs et les fédérations. Le tableau 6 compare les motivations des bénévoles administratifs et « de terrain » actifs au sein des clubs. La principale différence réside dans le souhait des « techniciens » d'user de leur engagement afin

**Tableau 6 – Motifs d'engagement des bénévoles dans les clubs
(d'après Levarlet-Joye, 1991)**

Administratifs (en %)		Techniques (en %)	
Contribuer à la promotion du sport	34	Contribuer à la promotion du sport	35
Favoriser les contacts humains	32	Favoriser les contacts humains	25
Rester dans le milieu sportif	18	Rester dans le milieu sportif	17
Fréquenter un autre milieu	5	Améliorer sa réputation	10
Choisir une activité intellectuelle	1	Changer de milieu	3
Participer à des voyages	1	Participer à des voyages	2
Autres	9	Choisir une activité intellectuelle	2
		Autres	6

de se faire connaître. Ce type de motivation devrait logiquement davantage concerner les entraîneurs qui, contrairement aux membres de comités, sont plus souvent associés directement aux résultats sportifs. Soulignons encore la place que représente le sport dans les motivations des dirigeants belges. En revanche, ces résultats ne font aucune mention aux avantages tangibles que certains espèrent retirer de leur implication.

Les données publiées par Cloes, Ledent, Chapelle et Piéron (1998), à partir de l'analyse de 103 questionnaires récoltés dans des clubs de football, semblent plus proches des constatations de l'étude canadienne. En effet, si la passion à l'égard de leur sport et la volonté de rester dans ce milieu représentent plus de 40% des motifs, les « comitards » interrogés mentionnent bien deux catégories qui n'apparaissent pas dans la recherche de Levarlet-Joye (1991): l'intérêt direct et la présence d'enfants parmi les membres actifs. Cette dernière raison prend certainement une part plus importante dans la décision de s'engager parmi les bénévoles. C'est généralement aux parents qui accompagnent leurs enfants que les comités en place s'adressent en premier lieu lorsqu'il s'agit d'étoffer le groupe de bénévoles. Il s'agit généralement de prêter quelques tâches administratives peu contraignantes qui, si la réaction est plutôt favorable, peuvent rapidement se transformer en responsabilités plus conséquentes.

Dorsch et al. (2002) ont identifié les quatre facteurs les plus utiles pour prédire le niveau d'effort qu'un bénévole consentira. Ils expliquent 58% de la variance de l'implication. L'acceptation du rôle (comprendre ses responsabilités et accepter de jouer le rôle attendu) constitue de loin le facteur le plus important, représentant à lui seul 53% de la variance. La satisfaction par rapport au service rendu, la clarté du rôle et l'efficacité perçue dans le rôle jouaient un rôle moins remarqué mais tout aussi fondamental. Ces résultats indiquent clairement que, pour motiver les bénévoles, il importe que leurs rôles soient définis de manière précise, qu'ils les comprennent, les acceptent et puissent se rendre compte de leur capacité à les assumer. Le devoir des responsables d'une association consiste donc à s'assurer que les bénévoles avec qui ils travaillent éprouvent ces sentiments de compétences, d'autonomie et d'appartenance que nous avons présentés précédemment.

Blanc (1999) rappelle les lignes d'actions visant à préserver la motivation intrinsèque des bénévoles, mise à mal par la répétition de tâches parfois peu gratifiantes et par l'absence de reconnaissance du travail accompli, celle-ci étant due à la « normalité » de l'engagement des bénévoles :

1. La valorisation de l'image de ces derniers, liée à l'idée d'efficacité. Ceci passe par la répartition des tâches en fonction de l'intérêt des personnes concernées, par la responsabilisation à l'égard du travail à accomplir, par la visibilité des résultats, par la fourniture de feedback sur les prestations au moyen d'une évaluation objective et participative, par la mise en place d'une autonomie d'action favorisant l'investissement personnel.
2. La définition précise des attentes et des devoirs des bénévoles. Elle permet de fixer les limites de son engagement et de créer une relation équilibrée entre le projet sportif et les souhaits du volontaire. L'objectif consiste à ne pas alourdir la demande initiale et à éviter d'engendrer une réaction de rejet.
3. L'élaboration d'une stratégie de récompense. Elle institutionnalise les actions entreprises afin de remercier les bénévoles. Il s'agit par exemple de prévoir des remerciements officiels, de créer des statuts particuliers de membres, de remettre des

attestations officielles, de prendre en compte des suggestions d'amélioration et le faire savoir, de rembourser des frais.

Ces principes d'action ne manqueront pas d'interpeller les responsables d'associations confrontés à ce qui est maintenant appelé la « crise du bénévolat » (Walter, 2001). Le malaise exprimé par les dirigeants sportifs interrogés par cet auteur transparaît sans équivoque au travers des comportements et attitudes actuels rapportés par les participants aux séminaires de formation que nous avons déjà mentionnés (tableau 7).

Tableau 7 – Comportements et attitudes caractéristiques en rapport avec le bénévolat

Bruxelles
Manque d'investissement vis-à-vis du club Moins de temps au club Excuses pour ne pas s'investir Individualisme (ne pas s'occuper des autres) Bénévolat diminue Motivations extérieures – esprit mercenaire
Charleroi
Démotivation des bénévoles Manque d'implication des membres pour les tâches d'organisation Esprit de lucre : on ne fait plus rien pour rien
Liège
Responsables des clubs plus intéressés par la vie fédérale Démotivation des dirigeants pour s'investir dans la formation des jeunes Essoufflement des bénévoles en réponse au négativisme ambiant Esprit lucratif
Mons
Moins de bénévoles Manque d'entraîneurs compétents Protectionnisme et immobilisme des bénévoles Manque de suivi administratif des responsables (temps)

De nombreux facteurs susceptibles de justifier le désinvestissement des individus dans l'encadrement des activités sportives ont déjà été évoqués. Inévitablement, l'argument du manque de temps revient invariablement parmi les raisons avancées. S'il est vrai que certains bénévoles assurent des prestations pouvant atteindre un volume de plus de 850 heures / an (Levarlet-Joye, 1991), l'engagement en tant que bénévole peut aussi se limiter à quelques activités permettant de répartir plus équitablement la charge. *« Avec le mot temps, il serait peut-être plus correct d'utiliser le verbe « consacrer » plutôt que le verbe « avoir ». Dans cette perspective, le temps n'est plus la condition d'une participation bénévole, mais la mesure de l'importance qu'un individu accorde à une activité »* (Bodson, 1997). Si une personne considère l'activité bénévole comme importante, elle lui consacra le temps nécessaire. La tâche des responsables d'association s'apparente donc à une mission de séduction visant à redonner une signification acceptable au rôle des bénévoles, à mettre clairement en évidence l'adéquation de la charge qui peut être confiée. Psychologiquement, il conviendrait peut-être de ne plus parler de travail, terme connoté péjorativement, mais bien de collaboration ou de réalisation de projet, formulations qui « sonnent » plus agréablement.

Des motivations « satellites »

Dans l'introduction, nous avons expliqué que la vie de toute association s'insérait dans un contexte dépassant les seuls affiliés. En effet, un club doit tenir compte des parents (considérés au sens large : proches des membres) et des spectateurs qui assistent aux prestations sportives et participent aux activités exceptionnelles, assurant des rentrées financières. Ils constituent dès lors des clients qu'il convient de traiter avec la plus grande attention.

Comme cela a été mentionné précédemment, les parents représentent un réservoir de bénévoles potentiels. Suivant leurs enfants (ou leurs proches), ils peuvent être sollicités pour rendre de menus services à un groupe de sportifs qui les concerne plus particulièrement puis, progressivement, apporter leur contribution à l'ensemble de l'association. Si le levier de motivation initial réside vraisemblablement dans le souhait de rendre service à la personne qui vaut leur présence « sur le terrain », il est possible de leur faire développer des motifs plus personnels en leur permettant d'éprouver des satisfactions liées directement à leur activité.

Force est toutefois de constater que les relations tendent à devenir difficiles lorsque les parents-bénévoles dépassent le cadre de la mission qui leur étaient assignée pour atteindre des objectifs qu'ils se fixent unilatéralement. D'autres résistent à toute proposition et se comportent comme s'ils considéraient le club comme une garderie à bon marché. Cette opinion a été largement exprimée lors des séminaires de formation de dirigeants sportifs programmés par l'AISF (tableau 7). Plusieurs pistes d'action ont été proposées en réponse à ce phénomène :

1. Lors de l'inscription d'un enfant, prévoir la signature d'une charte définissant les rôles et missions de chacun (cadres du club, sportifs, parents).
2. Prévoir d'emblée la participation des parents aux activités du club grâce à une programmation à long terme.
3. Organiser régulièrement des rencontres permettant de présenter l'évolution des enfants et l'aménagement des objectifs.
4. Planifier des activités entre parents ainsi qu'entre les parents et leurs enfants.
5. Insister sur le rôle important que les parents jouent dans le développement de leur enfant et leur donner des informations susceptibles de les aider dans ce sens.

Sur ce dernier aspect, il est intéressant de décrire les initiatives de certains clubs et/ou fédérations qui diffusent sur leur site Internet des documents destinés aux parents de leurs jeunes sportifs (Fondation de l'Esprit du Sport, 2002 ; Lightning Diving Online, 2003).

Parmi les ressources dont les clubs disposent figure l'organisation de manifestations sportives (tournois, galas,...). Evénements de sport de masse ou de sport spectacle, ils sont destinés à attirer le plus grand nombre de personnes, grâce au bouche à oreille, à diverses opérations de communication interne et externe. Nous nous sommes intéressés à l'analyse des motivations des spectateurs présents lors de cinq événements organisés par des associations sportives de dimensions variables (tableau 8). Il apparaît que les contacts sociaux constituent la motivation principale des personnes qui se déplacent lors d'événements de sport de masse. Pour rappel, dans ces derniers, les organisateurs offrent la possibilité à un grand nombre de sportifs de pratiquer tandis que, dans le cas d'événements de sport spectacle, les gens se déplacent pour suivre les prestations d'un nombre réduit de vedettes. Il semble logique que, dans le premier cas, les spectateurs souhaitent rencontrer d'autres personnes. Généralement, la

Tableau 8 – Motivations des spectateurs assistant à des événements de sport de masse, en % (d'après Cloes, Emond & Piéron, 2000)

<i>Tournoi de beach volley</i>	<i>Journée sportive intervilles</i>	<i>Jogging de 10 km</i>	<i>Course de karting 24 heures</i>	<i>Randonnée VTT</i>
<i>Club</i> 5000 spectateurs	<i>Administration</i> 500 spectateurs	<i>Pompiers</i> 400 spectateurs	<i>Club</i> 700 spectateurs	<i>Club</i> 50 spectateurs
Contacts sociaux 33,5	Contacts sociaux 40,7	Contacts sociaux 40,6	Contacts sociaux 50	Obligations 100
Divertissement 32,9	Pratique le sport 18,5	Obligations 40,6	Pratique le sport 18,4	
Pratique le sport 15,2	Divertissement 7,4	Pratique le sport 9,4	Divertissement 14,5	
Obligations 7,6	Obligations 7,4	Divertissement 6,2	Obligations 13,2	
Caractéristiques de l'événement 5,7				

qualité du spectacle offert n'est pas particulièrement relevée. Par contre, les participants sont accessibles et il est possible de les aborder. Eux-mêmes pratiquants, les spectateurs seraient motivés par l'opportunité de rencontrer des connaissances et de se distraire en leur compagnie. Le cas de la randonnée VTT est particulier. En effet, ce type d'activité ne présente aucun caractère spectaculaire et les personnes qui assistent à ces événements sont généralement des accompagnants forcés d'attendre le retour des sportifs.

Cette analyse confirme les priorités que les organisateurs doivent fixer dans le cadre de leurs opérations publicitaires. En effet, dès que le nombre limite de participants est atteint, il ne leur reste que la possibilité d'augmenter les entrées visiteurs pour encore améliorer leurs recettes. Les spectateurs potentiels doivent donc être considérés comme des clients particuliers et diverses actions devraient être entreprises afin de leur permettre de rencontrer leurs motifs de satisfaction :

1. Organisation d'activités annexes accessibles à des visiteurs ne disposant pas de vêtements de sport.
2. Mise en place d'un réseau d'information avec points de rencontre permettant aux spectateurs de retrouver facilement des amis.
3. Information sur Internet avec la liste des participants afin d'inciter d'autres personnes à se déplacer.
4. Promotion encore plus systématique dans les milieux directement concernés par la discipline sportive.

Conclusion

Nous avons passé en revue les raisons qui incitaient les individus à s'engager dans les activités sportives en tant que participant, bénévole ou spectateur. Notre démarche nous a permis de jeter un regard critique sur le vécu des clubs. Il en ressort que de nombreuses pistes peuvent être exploitées afin de créer, améliorer ou maintenir la motivation des personnes impliquées dans la vie des associations.

En matière de motivation, les responsables sportifs font bien souvent un constat de carence. Nous avons mis en évidence qu'il leur appartenait d'intervenir et d'entreprendre des actions originales dans lesquelles une plus grande adéquation pourrait être envisagée entre les objectifs individuels et ceux des associations.

Références

Blanc, X. (1999). L'activation des bénévoles dans le management de projets sportifs. Papers of the Symposium held in Lausanne 24th, 25th and 26th November 1999. Volunteers, Global Society and the Olympic Movement. Olympic Museum Lausanne. Consulté en mai 2003 sur le site: <http://blues.uab.es/olympic.studies/volunteers/blanc.html>.

Bodson, D., et al. (1991). Les pratiques sportives des jeunes en Communauté française de Belgique. *Sport*, 136, 209-224.

Bodson, D., et al. (1992). Les pratiques sportives des 18-30 ans en Communauté française de Belgique. *Sport*, 140, 195-218.

Bodson, D., et al. (1995). Les pratiques sportives des 30 ans et plus en Communauté française de Belgique, *Sport*, 1, 149, 3-18.

Bodson, D. (1997). La pratique du sport en Communauté française. Synthèse analytique des résultats. *Sport*, 159/160, 5-41.

Brière, N.M., Vallerand, R.J., Blais, M.R., & Pelletier, L.G. (1995). Développement et validation d'une mesure de motivation intrinsèque, extrinsèque et d'amotivation en contexte sportif : l'Echelle de Motivation dans les Sports (EMS-28). *International Journal of Sport Psychology*, 26, 465-489.

Cloes, M., Emond, C., & Piéron, M. (2000). Motivation and satisfaction of participants and spectators attending mass sport events. *Proceedings of the 8th European Association for Sport Management Congress*. San Marino: EASM, 69-73.

Cloes, M., Ledent, M., Chapelle, J.Y., & Piéron, M. (1998). Motivations et satisfaction des dirigeants de clubs sportifs. Cas du football belge francophone à trois niveaux de jeu différents. *AES Magazine*, 53, 36-48.

Comité International Olympique (2001). Manuel d'Administration Sportive. Section 21 : Le travail avec les bénévoles, 238-242. Consulté en mai 2003 sur le site : http://www.sailing.org/SportAdministrationManual/pdf/eng_sam_unit21.pdf.

Deci, E.L., & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour*. New York: Plenum.

Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2001). Self-determination theory. An approach to human motivation & personality. Site Internet consulté en mars 2003: <http://www.psych.rochester.edu/SDT/index.html>.

- Desbordes, M., Ohl, F., & Tribou, G. (1999). *Marketing du sport*. Paris : Editions Economica.
- Dorsch, K., Riemer, H., Sluth, V., Paskevich, D. & Chelladurai, P. (2002). Volunteer Motivation: What Drives Sports Volunteers? Canadian Centre for Philanthropy. Consulté en mai 2003 sur le site: <http://www.nonprofitscan.ca/fr/pdf/FS/Dorsch-FS-French.pdf>.
- Famose, J.P. (2001). *La motivation en éducation physique et en sport*. Paris : Armand Colin.
- Fondation de l'Esprit du Sport (2002). Code de l'Esprit du Sport pour les parents. Consulté en avril 2002 sur le site : <http://www.canadiansportawards.ca/pdf/parents-fre.pdf>.
- Goudas, M., Biddle, S.J.H., & Fox, K. (1994). Achievement goal orientations and intrinsic motivation in physical fitness testing with children. *Paediatric Exercise Science*, 6, 159-167.
- Halba, B. & Le Net, M. (1997). *Bénévolat et volontariat*. Paris : Editions La Documentation française.
- Institut National de Statistique (2003). Emploi du temps et loisir. Consulté en mai 2003 sur le site : http://www.statbel.fgov.be/figures/d34_fr.asp.
- Ledent, M., Cloes, M., Onoffre, M., Telama, R., Almond, L., & Piéron, M. (1997). Motivation des jeunes à la pratique des activités physiques et sportives. *Sport*, 159/160, 72-81.
- Ledent, M., Telama, R., Cloes, M., Carvalho, H., Almond, L., & Piéron, M. (1997). Orientation des objectifs et participation à des activités sportives. *Sport*, 159/160, 82-89.
- Levarlet-Joye, H. (1991). Etude socio-économique de l'organisation des fédérations et des clubs sportifs. *Sport*, 135, 131-147.
- Lightning Diving Online (2003). Parents' 10 commandments. Consulté en mai 2003 sur le site : http://www.lightningdiving.freeservers.com/10_commandments.htm.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper.
- Nicholls, J.G. (1984). Achievement motivation: Conceptions of ability, subjective experience, task choice, and performance. *Psychological Review*, 91, 328-346.
- Nicholls, J.G. (1989). *Competence and accomplishment: A psychology of achievement motivation*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Ryan, M.R., & Deci, E. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 1, 67-78.
- Sarrazin, P., Famose, J.-P. et Cury, F. (1995). But motivationnel, habileté perçue et sélection du niveau de difficulté d'une voie en escalade. *STAPS*, 38, 49-59.
- Swedish Sports Confederation (1995). *Voluntary sports leadership and administration at all levels. Final report of the ESC working group*. Vienne: European Sports Conference.

Vallerand, R.J., & Losier, G. (1999). An interactive analysis of intrinsic and extrinsic motivation in sport. *Journal of Applied Sport Psychology*, 11, 142-169.

Walter, E. (2001). La crise du bénévolat dans le sport associatif : perceptions et représentations des bénévoles sportifs. IXème congrès International des Chercheurs en Activités Physiques et Sportives. Valence, 1-3 novembre 2001. Consulté en mai 2003 sur le site : <http://www.ujf-grenoble.fr/ufraps/acaps/Actes/Oral/Walter.pdf>.

Weiss, M. (2000). Motivating kids in physical activity. *Research Digest of the President Council for Physical Activity*. Series 3, 11, 1-6.