

Les fourmis du foot

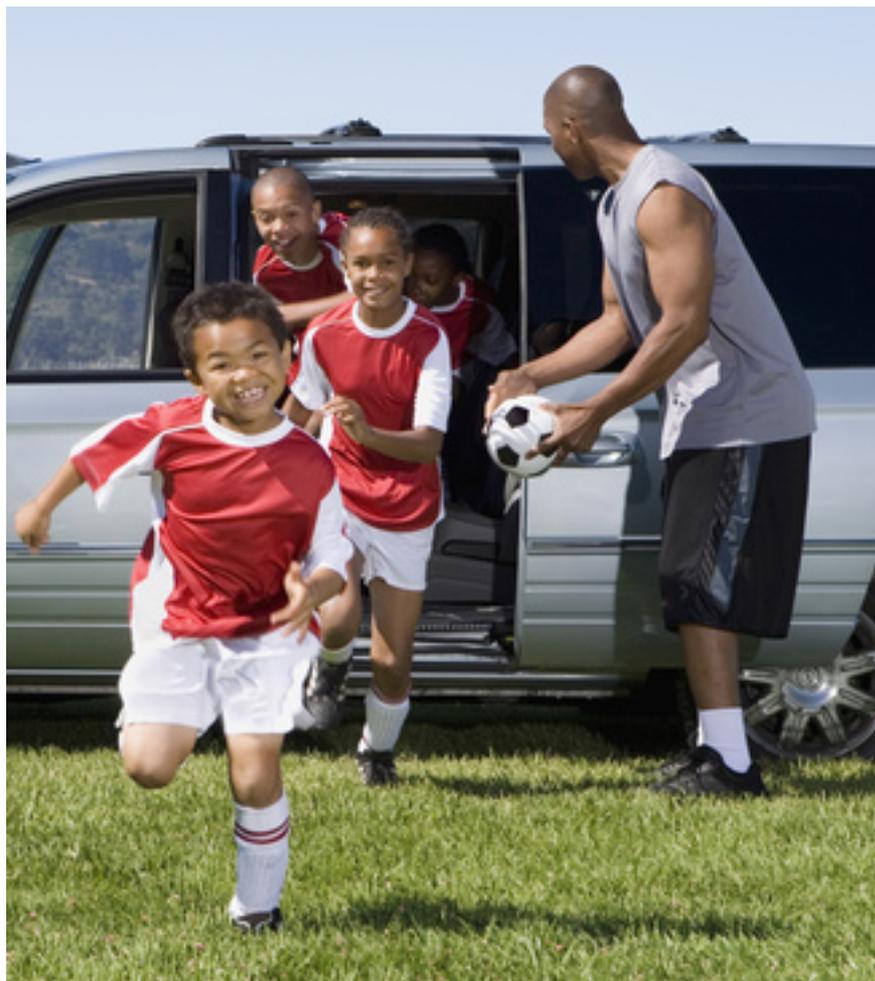
En Communauté française de Belgique, une vingtaine de bénévoles sont nécessaires pour un club de football. Alors que depuis trente ou quarante ans, la société évolue vers toujours plus d'individualisme et que l'argent tient une place déterminante, même dans le sport, ces bénévoles représentent un contre-pouvoir, défendant un autre système de valeur, où l'altruisme occupe une place importante. Motivés par la passion du sport, ils trouvent plaisir, épanouissement et reconnaissance sociale en donnant de leur temps, pour remplir diverses fonctions, plus ou moins importantes selon le statut amateur ou professionnel du club. Coup de chapeau à ces hommes et femmes de l'ombre à qui toutes les stars du football doivent une part de leur réussite et de leur gloire.



Le football constitue de loin le sport le plus médiatique en Belgique francophone comme dans bien d'autres régions du monde. Pour s'en convaincre, il suffit d'analyser n'importe quelle revue proposant les grilles de programmes de la télévision sur les chaînes publiques et privées ou de comptabiliser le nombre de pages consacrées aux résultats et analyses en tous genres portant sur cette discipline sportive dans les différents titres de la presse quotidienne. Cette place centrale dans les médias s'accompagne évidemment d'une attention passionnée de la part d'une proportion très importante de la population, une relation de double causalité devant inmanquablement être considérée dans l'explication de cette situation. Si l'on se base sur les chiffres publiés en 2010, de l'ordre d'un demi-million de personnes seraient affiliées aux principales structures fédérales du football et du football en salle. À la fin des années 90, Bodson et son équipe¹ mettaient ainsi en évidence que cette activité était mentionnée comme premier sport pratiqué par les hommes en Communauté

française. Une estimation récente du nombre de clubs inscrits à la fédération nationale de football ou à la Ligue francophone de football en salle fait état de plus de 2.000 clubs dans le sud du pays.

Depuis plus de 100 ans, au sein des petits villages comme dans les métropoles, ces clubs, véritables moteurs de la vie sportive, organisent inlassablement leurs activités en rassemblant les joueurs mais aussi des centaines de milliers de spectateurs. Il faut d'ailleurs retenir que c'est le F.C.Liégeois qui fut l'un des pionniers du football belge dans le sens où, avec le club de Verviers, il a participé à la fondation de la fédération belge en 1895. Les clubs sont nés de la volonté de groupes de personnes de diversifier le contexte de pratique en rencontrant d'autres personnes passionnées par une activité commune, en respectant un règlement identique, principe élémentaire de toute activité ludique.



Organiser la pratique, bâtir des infrastructures, préparer les rencontres avec d'autres groupes a ainsi nécessité des ressources humaines de plus en plus importantes. En 1991, Levarlet-Joye a mis en évidence que, en Communauté française de Belgique, de l'ordre de 20 personnes participent en moyenne à la bonne marche d'un club : 8 bénévoles s'occupant du travail administratif, 8 bénévoles responsables des activités parasportives (déplacements, entretien, bar...) et 3,5 bénévoles chargés des activités techniques (entraîneurs, officiels, arbitres...).

La fonction de bénévole est née avec le sport lorsque donner de son temps signifiait que l'on appartenait à une classe sociale aisée. Depuis lors, la société a évolué et, parmi les volontaires impliqués dans le milieu sportif, se côtoient des passionnés de tous les niveaux de revenu ou d'éducation, même si les positions centrales et les plus significatives restent l'apanage de ceux qui ont des moyens financiers et / ou le pouvoir, l'un accompagnant souvent l'autre.

Conscient du rôle déterminant joué par ceux qui constituent la structure porteuse du sport, le Comité Olympique International a souligné l'intérêt qu'il convenait de marquer au bénévoles, tant au niveau de ceux qui participent à l'organisation d'événements sportifs que des principaux responsables de la pratique sur le terrain. Les raisons qui incitent certains individus à s'engager dans le bénévolat sportif ont ainsi fait l'objet d'un nombre croissant d'études. Nombre d'auteurs anglo-saxons et tout particulièrement australiens se sont investis dans la recherche des motifs : Auld, Chelladurai, Cnaan, Cuskelly, Johnston... Une grande diversité de modèles a ainsi été proposée au cours des 20 dernières années et, à l'instar de la motivation dans bien d'autres domaines, il semble que l'identification de ce qui amène les gens à s'investir nécessite une approche multidimensionnelle dans laquelle des composantes personnelles, des facteurs contextuels et structurels doivent être pris en considération. Dans une tentative de synthétiser les variables les plus régulièrement mises en évidence, nous proposons six motifs principaux : passion pour le sport, altruisme (volonté d'aider, d'apporter quelque chose à d'autres...), développement personnel (meilleure image de soi, possibilité d'apprendre...), apports divers (reconnaissance sociale, avantages quelconques...), aspect social (possibilité de rencontrer des gens, de sortir de chez soi...) et obligations diverses (pas d'autre personne disponible, c'est une tradition...). En 1998, nous avons interrogé des dirigeants de clubs de football francophones de différents niveaux de jeu. Il est ressorti de cette enquête que 38,4% d'entre eux mettaient spontanément en avant la passion pour le « ballon rond » comme l'un des facteurs les amenant au sein d'un comité. Rendre service rassemblait 20,6% des réponses tandis que plusieurs autres catégories regroupaient moins d'une dizaine de pourcents (« Relations sociales », 9,2% ; « Intérêt personnel », 9,2% ; « Rester dans le football », 7,1% ; « Enfants impliqués », 7,1% ; « Action sociale », 6,4%).

Les lecteurs intéressés par les références des études citées dans cet article sont invités à contacter l'auteur.

Dans une enquête réalisée très récemment, nous avons mis en évidence que l'altruisme passait en première position (score moyen de 3,5/4 dans une échelle de Lickert en quatre niveaux, de « très important » à « pas important du tout »), devant la passion pour le football (3,0/4). Il est par ailleurs intéressant de noter que l'item « Apports divers » est celui qui est le moins bien considéré (1,6/4). À l'heure où le bénévolat semble en perte de vitesse, il est possible que ce type de réponse soit lié à un biais de désirabilité sociale, même si l'enquête était anonyme. Dans un sport où l'argent tient manifestement une place déterminante, les bénévoles chercheraient ainsi à mettre en exergue le rôle de contre-pouvoir de leur fonction face aux intérêts marchands, défendant le retour d'une forme de civilité ou tentant de s'élever au rang de caution morale (Walter, 2000).



Cet auteur a d'ailleurs mis en évidence que les idéaux, les motifs de l'implication et l'ampleur de l'engagement de ces personnes divergent selon les caractéristiques de l'association (gestion entrepreneuriale vs bénévole ; pratique compétitive vs loisir) ou la position/responsabilité de l'individu au sein de la structure (centrale vs périphérique). Dans les associations « managériales » axées sur la compétition (p.ex. : un club de haut niveau), le bénévolat doit répondre à des exigences de « compétence » ; cela implique que peu d'entre eux se retrouvent à un poste clé alors que les spécialistes dominent. Lorsque l'on considère les associations « managériales » axées sur le loisir (p. ex. : un club de golf), c'est la qualité des prestations offertes qui prévaut ; les bénévoles y sont « utilisés » pour mettre en scène un esprit « club » (et faire oublier les finalités marchandes) ; ils sont légitimés s'ils travaillent pour le « bien de l'association ». Les associations « non marchandes » axées sur la compétition (p. ex. : un « petit » club) prônent généralement des valeurs instituant le sport en école de vie et la compétition comme un moyen de former le caractère ; elles choisissent le plus souvent de limiter les investissements financiers en axant leur activité sur une formation sociale des jeunes, accessible à tous et reposant sur la participation de bénévoles raisonnables et pédagogues. Dans le cas des associations « non marchandes » axées sur le loisir (p. ex. : un « club » donnant la priorité à des activités sociales), le bénévolat est considéré comme le garant d'un esprit familial et convivial ; des valeurs telles que solidarité, don de soi et amitié sont mises en exergue ; le dénominateur commun consiste souvent à rejeter les formes compétitives traditionnelles au bénéfice d'un rapport plus sain au corps.

Au cours des 40 dernières années, le sport a été touché par différents phénomènes qui ont transformé les pratiques. Maux qui touchent la société dans son ensemble, l'individualisme et le mercantilisme ont ainsi gagné progressivement les structures sportives. Le public des clubs sportifs s'est ainsi transformé et se caractérise de plus en plus par la présence des « homo zappiens » (Veen & Vracklung, 2006). De plus en plus, les adhérents deviennent des consommateurs, soucieux de tirer profit de leur activité et exigeant toujours davantage de confort personnel. Dans ce contexte, les bénévoles font de la résistance mais ils doivent faire preuve d'un

solide idéal. En février de cette année, *Le Soir* proposait un article sur les bénévoles qui soulignait leur rôle fondamental et les conditions parfois difficiles auxquelles ils doivent faire face. Il s'intitulait : « Seule la passion nous permet de tenir le coup ».



Dans le cadre de formations des responsables sportifs (Association Interfédérale du Sport Francophone) organisées à Bruxelles, Charleroi, Liège, Louvain-la-Neuve, Mons, Mouscron, Namur et Pepinster entre 2002 et 2005, nous avons rencontré huit groupes de 25 à 35 dirigeants de clubs (toutes disciplines confondues). En utilisant la technique du groupe nominal, nous avons fait ressortir les difficultés qu'ils rencontraient au sein de leurs associations. Quatre thèmes en rapport avec les bénévoles se sont dégagés. De loin, le manque de bénévoles est apparu comme une préoccupation importante, comme en témoigne son identification dans 7 des 8 groupes. Trois autres thèmes ont également été régulièrement cités : le besoin de remise en question des responsables (4/8) ; le manque de respect à l'égard de ces derniers ou l'attitude « Yakas » (3/8) et les motivations personnelles des bénévoles (3/8). Il semble donc opportun de poursuivre les recherches dans la perspective de comprendre et tenir compte de la diversité de leur statut et des contextes dans lesquels ils évoluent, d'une part, de les impliquer dans le développement de stratégies susceptibles de garantir la pérennité de leur action en respectant l'idéal qui les anime, d'autre part. Dans l'enquête que nous venons de réaliser,

plusieurs témoignages soulignent le désarroi dans lequel se trouvent certains « comitards ». L'un d'entre eux proposait ainsi le commentaire suivant : « *Le bénévolat se meurt ; les jeunes n'en veulent plus ; les vieux en ont marre de bosser pour des jeunes qui n'ont aucun respect du travail des bénévoles* » (Bén. # 62). Cette opinion trouve une confirmation dans l'âge moyen des bénévoles appartenant à cet échantillon (52,2 ans), le plus jeune ayant 28 ans. Un autre déclarait : « *C'est une fonction qui tend à disparaître. Elle suppose des valeurs de travail d'abord, de gratuité ensuite, d'altruisme, de communication, qui sont des valeurs en perte de vitesse* » (Bén. #106). Il faut se souvenir qu'en moyenne, les bénévoles consacrent 444 heures par an à leur passion. On peut comprendre que ceci exige un minimum de respect de la part de ceux qui bénéficient de ce travail.

Malgré les conditions apparemment difficiles dans lesquelles ils évoluent, parmi les dirigeants de clubs de football que nous avons interrogés en 1998, 9 sur 10 se déclaraient satisfaits et prêts à poursuivre leur activité sans condition, dans 45%. Ils justifiaient notamment cet état d'esprit par la qualité des contacts humains que l'engagement au service d'un club leur procurait. Ceux que nous avons interrogés cette année se considéraient plutôt contents de leur statut de bénévoles (score de 3,3/4). Ces constats semblent indiquer que, dans leur analyse « coût-bénéfice » (Gould & Weinberg, 2003), ils trouvent toujours un avantage à s'impliquer. Dans l'étude de la prédiction de leur engagement, Dorsch et al. (2002) ont mis en évidence que 58% de la variance étaient liés à quatre facteurs : l'acceptation du rôle (comprendre ses responsabilités et accepter de jouer le rôle attendu), la satisfaction par rapport au service rendu, la clarté du rôle et l'efficacité perçue dans ce dernier. Ceci transparaît dans les résultats de notre dernière analyse des opinions des dirigeants de clubs de football. En effet, nous avons relevé les plus hauts degrés d'accord au niveau de propositions telles que « Vous avez le sentiment que vous apportez quelque chose au club » (3,6/4), « Vous acceptez de bonne grâce les responsabilités qui vous sont confiées » (3,3/4) et « En tant que bénévole, vos missions sont clairement définies par les responsables » (3,0/4).



À la veille du coup d'envoi de la Coupe du Monde de football en Afrique du Sud, alors que l'on a coutume de mettre en exergue dans les actualités les dérives telles que le hooliganisme, les comportements racistes et les actes de violences verbales ou physiques, d'une part, les exploits sportifs de joueurs professionnels transférés à prix d'or, d'autre part, il serait normal qu'une plus nette attention soit consacrée aux dizaines de milliers de personnes, le plus souvent anonymes, qui investissent une partie non négligeable de leur temps et parfois de leur argent pour permettre l'organisation des entraînements et de rencontres dans les meilleures conditions possibles. En effet, tous ces inconnus vivent une passion et sont les vrais artisans du succès du football, sport-roi. Sans leur engagement et la qualité de leur travail inlassable, le « ballon rond » ne pourrait survivre très longtemps, comme toute autre discipline, d'ailleurs.

La désertion des « comitards » et les difficultés rencontrées pour les remplacer compliquent le fonctionnement des clubs où une poignée d'irréductibles doit se multiplier pour assurer l'ensemble des tâches. Lorsque l'on voit que celles-ci deviennent toujours plus nombreuses en raison de l'accumulation d'exigences administratives, il paraît opportun de rechercher des pistes pour combler les postes libres. Lors des séances de formation que nous avons pilotées, parmi les solutions que certains dirigeants ont avancées pour lutter contre cette tendance se distinguent des actions reposant sur des motivations extrinsèques : gratuité d'activités, remboursement de certaines dépenses ou attribution d'un budget, chèque de fidélité. À l'opposé, se basant davantage sur des facteurs de motivation intrinsèque, d'autres approches visent à faire la part belle au développement d'un sentiment d'autonomie (travail sur base de projets, définition claire des responsabilités individuelles...), de compétence (évaluation objective des tâches et valorisation des succès en reconnaissant l'engagement...) et de relation sociale (développement du travail en équipe, amélioration de la qualité de la communication, entretien d'un contact permanent avec toutes les composantes de l'organisation sportive...). Par ailleurs, il reste que le moteur le plus puissant réside dans le plaisir éprouvé par chacun lorsqu'il sort de chez lui pour se retrouver plongé dans ce qui est souvent devenu une seconde famille.

Lorsque le public et des milliards de téléspectateurs se mettront à vibrer au diapason en suivant les exploits de ces héros modernes que sont devenues les stars du football, il serait opportun de se rappeler que chacun d'eux doit une partie de sa réussite à l'abnégation de dizaines de personnes qui, dans l'ombre, ont permis l'éclosion de son talent : entraîneurs chez les jeunes, arbitres, marqueurs, gestionnaires des entrées, responsables des déplacements ou de l'entretien des équipements... Il serait ainsi heureux qu'un hommage leur soit rendu et que, ne fût-ce qu'une fois, les vedettes leur témoignent le respect qui leur est dû. Cela inciterait peut-être davantage de sportifs qui donnent parfois l'impression de penser que tout leur est dû - que le respect le plus élémentaire consiste simplement à dire : merci !

Marc Cloes
Mai 2010



Marc Cloes est professeur au Département des Sciences de la motricité à l'Université de Liège où il enseigne différents aspects des activités sportives : gestion, organisation, analyse de la compétition, approches didactiques des situations d'entraînement , etc.