

Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 54 (1996)

Heft: 3: Socio-économie du sport

Artikel: La motivation des bénévoles œuvrant dans le cadre d'associations sportives

Autor: Emery, Yves

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-140521>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 24.04.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

LA MOTIVATION DES BENEVOLES ŒUVRANT DANS LE CADRE D'ASSOCIATIONS SPORTIVES

Yves EMERY

Professeur

Institut de hautes études en administration publique

Lausanne

Résumé

Après avoir rappelé les bases de la motivation au travail, l'article présente les sources de motivation essentielles dans le cadre du bénévolat sportif. Il montre dans un deuxième temps comment éviter la démotivation des bénévoles qui, s'investissant dans une activité librement choisie, partent sur un *capital-enthousiasme* à cultiver. A cet effet, il convient d'identifier les sources individuelles de motivation, puis de créer des conditions de fonctionnement et un encadrement professionnel, pour finalement reconnaître les tâches accomplies de manière plus créative que par de simples « mercis ». L'enjeu consiste à professionnaliser les compétences des bénévoles, sans modifier leur statut non-rémunéré qui traduit l'expression d'une forte motivation intrinsèque.

Introduction

La motivation des bénévoles¹, quelque soit leur domaine d'action, part sur des bases extrêmement positives : en effet, alors que le salarié oeuvre le plus souvent par obligation, contraint de *gagner sa croûte*, le bénévole choisit d'offrir une partie de son temps et de ses compétences au service d'une institution. Cette différence entre le temps *contraint* et le temps *choisi* joue un rôle capital relevé par de nombreux analystes :

- dans la distinction « travail - loisir » : les sociologues² ont montré que la notion de travail est injustement associée au travail rémunéré uniquement, alors qu'elle recouvre en fait toute activité humaine finalisée. Les anglo-saxons ont d'ailleurs deux mots permettant de faire la nuance : *labour* pour désigner le travail rémunéré, et *work* pour tout travail. Si les statistiques regroupent souvent sous « inactifs » les personnes n'ayant pas d'emploi rémunéré -dont les bénévoles- cela ne signifie nullement que ces dernières n'exercent pas un réel travail. Peut-

¹ hommes ou femmes, dans l'ensemble de cet article

² voir par ex.: R. Sue : Le Loisir, Paris, 1980

être même un travail fort exigeant, demandant un engagement que l'on pourrait difficilement attendre d'un collaborateur salarié ! L'élément décisif réside dans le libre choix (par ex.: activité de loisir, bénévolat, etc.) ou la contrainte (gagnepain) à laquelle est soumis l'individu.

- dans la distinction « motivation intrinsèque - motivation extrinsèque ». Un des auteurs ayant le plus approfondi la question, E. Deci ¹, précise qu'une activité *intrinsèquement* motivée produit à celui qui l'exerce un sentiment de satisfaction ou d'accomplissement concomitant à l'action. Dans ce cas, nous pourrions employer une image connue pour dire que *le chemin est le but* : l'individu trouve une motivation dans l'exercice même de ses tâches, et non parce qu'une récompense (motivation extrinsèque, par ex. : un salaire, une prime) lui a été promise par un tiers. La motivation intrinsèque procède d'un auto-contrôle ², d'une autodétermination et donc également d'un choix, alors que la motivation extrinsèque, d'inspiration béhavioriste, vise à infléchir le comportement en agissant sur l'environnement de la personne. Deci a montré qu'une personne intrinsèquement motivée va probablement perdre peu à peu sa « flamme » intérieure au moment où un système de récompense/sanction externe est introduit. Ce constat est fondamental pour le bénévole qui, *a priori*, bénéficie d'une source active de motivation interne qu'il s'agira d'entretenir.

Par contre, le vocable et le statut de bénévole placent la problématique de leur motivation dans une toute autre perspective. Il n'est qu'à consulter le Petit Robert pour constater que le bénévole est défini comme : *quelqu'un qui fait quelque chose de bonne grâce, sans obligation et gratuitement*. La caricature est posée : il ne faudrait pas trop compter sur les bénévoles, ni les contraindre d'une quelconque manière; d'ailleurs leur manque de professionnalisme et leur dilettantisme rendent difficile l'établissement d'une véritable relation de travail ! De surcroît, et cela peut paraître contradictoire, les bénévoles sont parfois vus d'un mauvais oeil par les collaborateurs rémunérés qui les accusent de *prendre* leur travail. Nous allons montrer dans la suite du texte que ces préjugés ont la vie dure et qu'à tort, ils hypothèquent un travail performant et motivant avec les bénévoles.

Que pouvons-nous dire aujourd'hui de la motivation des bénévoles au sein des associations sportives, en sachant que les théories de motivation elles-mêmes ont très peu évolué depuis les années soixante ³, avec les classiques Maslow, Herzberg, Mc Gregor,

¹ E. Deci : *Intrinsic Motivation*, Plenum Press, New York, 1975

² la psychologie du comportement parle à ce sujet de **contrôle interne** pour souligner le fait que l'individu perçoit un lien de causalité entre ses intentions et ses comportements, il a le sentiment de maîtriser ses actions

³ voir par ex.: Y. Emery : *Motivation au travail : quoi de neuf ?*, in bulletin de la Société suisse de gestion du personnel « Persorama », Berne, n° 2/ 1995, pp.26-29

Mc Clelland, Vroom, Porter et Lawler pour ne mentionner que les plus importants? Après avoir brièvement redéfini la notion de motivation, nous consacrons la première partie de cet article à discuter le contenu, les types de motivations susceptibles d'intervenir dans le bénévolat sportif.

R. Sprenger, dans l'un des ouvrages marquants sur la motivation au travail de ces dix dernières années « Mythos Motivation »¹, affirme que *tout ce qui est motivation est démotivation*, que toutes les approches destinées aux cadres pour motiver leur personnel font appel à des mécanismes psychologiques proches de la manipulation. Et donc que ces approches auraient tendance à produire l'effet inverse : la démotivation ! En toile de fond se pose la problématique plus générale de l'influence possible des dirigeants sur la motivation de leurs bénévoles, question qui nous amènera en deuxième partie à détailler la dynamique de l'effet motivationnel.

Personne n'a jamais vu la motivation...

Tout le monde parle de motivation, mais personne ne l'a vue ! Aucun ouvrage de management ne fait l'impasse sur la motivation du personnel, lequel constitue la ressource la plus précieuse de l'organisation. La capacité des dirigeants à catalyser les énergies humaines serait même un talent indispensable au leader *transformationnel* tel que décrit initialement par Burn². Ce leader ne se contente en effet pas d'utiliser les qualités de ses collaborateurs, mais il contribue à élever leurs besoins et leur niveau d'attentes, afin de favoriser leur développement personnel. Du côté de la pratique, même constat³ : sans une équipe bien soudée et des collaborateurs motivés, le meilleur des projets devient difficile à mettre en oeuvre.

La difficulté réside dans le fait que les mécanismes de la motivation ne peuvent guère s'observer, mais seulement leurs *effets* sur le comportement. Il est admis par exemple que la performance technique ou sportive croît avec la motivation⁴, jusqu'à un certain point toutefois. Au-delà, la motivation est si forte qu'elle agit comme inhibiteur et bloque les facultés physiques ou intellectuelles. Mais comment définir la motivation elle-même ?

Pour nous, elle est *une énergie variable, issue de forces conscientes et inconscientes, qui oriente l'individu vers des comportements préférentiels*. La variabilité de l'énergie provient autant de facteurs internes, biologiques et psychologiques, que

¹ R.K. Sprenger, *Mythos Motivation*, Campus Verlag, Frankfurt, 1991

² J.M. Burns, *Leadership*, New York, 1978

³ L.-J. Filion : *Les entrepreneurs parlent*, les Editions de l'entrepreneur, Montréal, 1990

⁴ la performance sportive est d'abord une performance mentale, voir par ex.: G. Missoum/C. Selva : *Le modelage de l'excellence*, Ed. ESF, Paris, 1994, pp. 29ss

d'éléments de l'environnement, en l'occurrence du contexte dans lequel s'exerce le bénévolat.

Cette brève clarification conceptuelle est importante, car elle permet de souligner que la motivation ne relève pas uniquement d'un processus rationnel, faisant appel à la logique de l'individu, comme elle ne relève pas seulement du subconscient, de pulsions inconscientes ou de facteurs émotionnels. D'autre part, il n'est pas possible de dire dans l'absolu qu'une personne est motivée, comme s'il s'agissait d'un attribut individuel intangible : la motivation se développe dans un contexte spécifique et varie en fonction des événements, des relations qui s'y nouent, des défis proposés. Aussi le dirigeant d'association clamant haut et fort qu'il souhaite « trouver des bénévoles motivés » part-il sur le mauvais pied !

Poser la question de la motivation revient à s'interroger sur la finalité du comportement. Que recherchent les gens dans leur vie, qu'est-ce qui est important à leurs yeux et donne un sens à leur existence ? L'analyse du bénévolat permet d'apporter quelques réponses intéressantes à cette interrogation.

Les motivations des bénévoles dans le cadre d'associations sportives

Le monde du sport est celui de la performance, de la compétition et de l'excellence. Ces termes sont de plus en plus repris par le management, qui essaie d'en cloner les recettes ¹. Dans ce contexte dynamique, nous partons de l'idée que l'activité des bénévoles pousse sur un terreau fertile en motivation. Qu'en est-il exactement ?

La plupart des auteurs qui ont analysé la motivation au travail, typiquement F. Herzberg ², mettent en avant des sources de motivation internes à l'organisation, sans considérer l'individu dans sa globalité et voir comment il construit son identité. Nous plaidons pour notre part en faveur d'une approche intégrant l'ensemble de ses domaines d'activité (privé, social, professionnel). Dans le cadre du bénévolat, cette vision globale nous paraît essentielle puisque les sources de motivation sont profondément ancrées dans la vie-même des bénévoles, et non liées à une obligation de gagne-pain.

Comprendre ce qui motive les bénévoles, c'est donc premièrement s'intéresser à leur histoire de vie et saisir les éléments qui ont présidé à leur engagement en tant que bénévole. Ici, autant de motivations que de profils individuels, avec toutefois certains aspects plus fréquents :

¹ par ex.: J. Whitmore, *Les techniques d'entraînement du sport de haut niveau au service des entreprises*, Maxima Ed., Paris, 1994

² F. Herzberg, *Le travail et la nature de l'homme*, Entreprise moderne d'Édition, Paris, 1971. Ouvrage présentant la fameuse théorie bi-factorielle des facteurs d'ambiance (ou d'hygiène) et de motivation (valorisation)

- la forte motivation des *parents*-bénévoles, heureux de contribuer à l'épanouissement et aux performances de leur progéniture
- l'enthousiasme des *passionnés*-bénévoles, consacrant d'importantes ressources (temps et argent) à leur sport favori
- la sollicitude des *dévoués*-bénévoles, pour qui l'engagement dans les sociétés locales (souvent plusieurs) représente une ligne de vie permettant l'intégration sociale et le service à son prochain.

A ces sources fondamentales de motivation, il convient de superposer de multiples stimulants plus concrets, à l'exemple de ceux mentionnés dans le guide établi par le Sports Council ¹ qui a inspiré la liste suivante :

- partager ses talents et compétences (sportives, techniques, de gestion, de communication, etc.)
- acquérir de nouvelles compétences (pour les faire éventuellement figurer dans un CV, au moment où il est si difficile de décrocher un emploi rémunéré)
- réaliser des projets concrets, responsabilisant, apportant d'intenses satisfactions après une minutieuse (et parfois très laborieuse) préparation
- rencontrer des gens, se sentir reconnu et valorisé, membre d'une grande « famille », ce que certains appellent la « plus-value sociale » de l'association. Le bénévolat est ici conçu en tant qu'instrument d'intégration ²
- trouver une identité, gagner en confiance, réorienter sa vie
- obtenir une forme de prestige : pouvoir rencontrer des « stars », participer à des manifestations d'envergure en étant sur le terrain
- et finalement, avoir du plaisir !

Par ailleurs, les sources de motivation diffèrent selon le type de bénévolat considéré. Pour reprendre une typologie citée par B. During et al ³, nous pouvons distinguer :

- le bénévole agissant ponctuellement et spontanément, où le dévouement joue probablement un rôle-clé
- le bénévole « spécialisé », impliquant la maîtrise d'une compétence particulière (par ex.: arbitrage)

¹ The Sports Council : Getting Things done, Recruiting and training volunteers for a sports organisation, Londres, non daté

² voir par ex.: P. Chazaud : La difficile évolution du bénévolat sportif vers le management, in Loret Alain, Sport et management, Dunod, Paris, 1993, p. 77

³ B. During, A. Leclercq / J.-M. Silvain : Le sportif, le philosophe, le dirigeant, textes choisis par M. Gouguelin, P. Lambin, E. Solal, in honorem Bernard Jeu, Presses universitaires de Lille, 1993, Chapitre consacré à « philosophie du bénévolat sportif »

- et le bénévole « représentatif », amené à participer à la gestion d'une association en qualité de porte-voix d'une catégorie de personnes (régions, ligues, etc.).

Point de rencontre de toutes ces sources de motivation : la participation à une *aventure humaine*, un projet commun susceptible de fédérer les énergies et d'autant plus attractif qu'il est en principe désintéressé ¹. Dans un monde en crise, où paradoxalement les milieux politique et économique semblent manquer cruellement de projets mobilisateurs, le bénévolat peut représenter une forme d'*Ersatz* et satisfaire ce besoin de réalisation que nous avons tous ancré au plus profond de nos gènes. Pour P. Chazaud, il représente également un moyen de surmonter les antagonismes sociaux en dégagant un intérêt commun à l'ensemble des participants. Dans cette optique, le leadership de l'association joue un rôle-clé pour visibiliser ce projet commun et en montrer les défis.

Précisons encore que ce projet n'est pas réservé aux grandes associations disposant d'importants moyens. La petite association, parce qu'elle est peut-être plus proche de l'ensemble de ses membres, génère aussi des projets motivants dans lesquels chacun peut s'impliquer.

Motiver les bénévoles, ou éviter la démotivation ?

Compte tenu de la motivation initiale propre aux bénévoles, les réflexions qui suivent s'inscrivent dans la philosophie de R. Sprenger ². Cet auteur rappelle la question erronée mais traditionnellement posée aux managers : « Comment puis-je motiver un collaborateur à accomplir une tâche, [sous-entendu] qu'il ne ferait pas de lui-même? », alors qu'il conviendrait d'inverser la prémisse en demandant « comment éviter que les sources d'énergie positive de mes collaborateurs ne tarissent ? ». L'idée selon laquelle le bénévole est intrinsèquement motivé et dispose d'un *capital-enthousiasme* de départ s'avère particulièrement adaptée pour le bénévolat et constitue le fil rouge des développements qui suivent. Nous pensons que le management des bénévoles, après la phase de recrutement non traitée ici mais qui peut se révéler déterminante, passe par trois étapes :

- identifier les sources de motivation
- créer des conditions optimales de fonctionnement
- reconnaître les efforts et résultats obtenus.

¹ *un projet humaniste considérant l'homme comme fin et non comme moyen*, in Le sportif, le philosophe, le dirigeant, op. cit.

² R. K. Sprenger, op. cit. p. 50ss

Identifier les sources profondes de motivation, mais aussi les « petits succès » jalonnant le bénévolat

Première tâche dévolue à l'encadrement des bénévoles : identifier quelles sources vives d'énergie animent leurs collaborateurs. Comprendre plus que simplement connaître, pour *chacune* des personnes engagées bénévolement, les raisons de leur investissement, pour ensuite les affecter aux bonnes missions, leur offrir le soutien et la reconnaissance adaptée. Outre les arguments généraux développés ci-dessus, ce sont également les « petits succès » de la vie du club qui entretiennent la motivation. Cela peut être l'organisation réussie d'une manifestation, d'une sortie de fin d'année, l'élaboration d'une plaquette ou encore le fait d'obtenir de nouveaux adhérents. Ces points sont importants à relever et peuvent produire des effets très variables d'une personne à l'autre.

En effet, le piège typiquement tendu aux personnes responsables de l'encadrement consiste à croire que leur manière de voir les choses, ce qui les stimule, est apprécié de la même façon par leurs collaborateurs. Or la seule vision pertinente d'une situation est issue de la *perception* qu'en ont les gens, et cette perception varie parfois fortement d'un individu à l'autre ! Ainsi, une mission anodine, voire ennuyeuse pour l'un, sera valorisante pour un autre; c'est tout l'art du manager d'attribuer les bonnes missions aux bonnes personnes.

A part cela, ajoutons les principes à respecter pour qu'une tâche, quelque soit son contexte de réalisation, soit motivante. Dans le sillage du *job enrichment* prôné par Herzberg, de nombreux travaux ont analysé ce point, notamment ceux de Lawler¹ précisant que la répartition des tâches doit permettre au travailleur (bénévole) :

- de se sentir responsable d'une partie significative du travail (pas de tâches trop parcellisées)
- de produire des résultats sensés (pas de travaux de Sisyphe !)
- d'obtenir des « feed-backs » sur les prestations fournies (où en suis-je ?)
- de disposer d'une autonomie d'action rendant un investissement personnel possible.

Créer des conditions de fonctionnement et un encadrement professionnel

Le bénévole doit se sentir attendu et savoir sa fonction nécessaire pour le bon fonctionnement de l'association. Cela signifie qu'il est pris au sérieux et traité de façon

¹ E.E. Lawler III : Motivation in work organizations, Brooks/Cole Publishing Company, Belmont, 1973, chapitre 7, pp. 149 ss

professionnelle, sur la base d'un « contrat » ¹ de départ clarifiant les attentes réciproques. Il est intéressant à ce propos de consulter la « déclaration universelle relative aux droits et devoirs des volontaires » publiée suite au congrès mondial du volontariat réuni à Paris en 1990 ² :

droits des bénévoles (devoirs des associations)	devoirs des bénévoles
disposer de règles claires de participation et de fonctionnement	encourager l'engagement individuel à se traduire dans un mouvement collectif
respecter les fonctions, bien définies, de chacun	soutenir activement leur association en adhérant à ses objectifs en s'informant de ses politiques et de son fonctionnement
confier à chacun des activités qui lui conviennent, assurer la formation et l'accompagnement nécessaire	s'engager à mener à bien les tâches définies, selon le temps à disposition, les aptitudes et responsabilités acceptées
prévoir l'évaluation régulière des résultats et les faire connaître	coopérer dans un esprit de compréhension mutuelle et d'estime réciproque
prévoir une couverture des risques encourus et des dommages pouvant survenir	accepter d'être formé, évalué et encadré selon des critères professionnels
rembourser les frais engagés	se considérer lié par le secret dans l'exercice de leur fonction
prévoir la manière dont il pourra être mis fin, de part et d'autre à l'engagement	

Chaque association, selon sa taille et les particularités de son organisation, devrait concevoir une forme de « contrat », même très simple. Ainsi, elle montre le sérieux (et les limites !) de l'engagement attendu et surtout, les droits attribués aux bénévoles, pour donner le sentiment d'une relation équilibrée. Par contre, il convient à tout prix d'éviter la stratégie manipulatrice dite du « pied-dans-la-porte » : la demande initiale de collaboration est anodine, puis elle se transforme progressivement en un *pensum* titanesque.

¹ étant donné le caractère non-rémunéré des prestations fournies, le bénévole n'a pas non plus l'obligation d'exécuter les tâches et d'obéir aux consignes de l'employeur, ce qui suppose une autre forme d'implication. voir à ce sujet J.-C. Bardoud, S. Ruchaud : Guide du dirigeant d'association, Seuil, Paris, 1995, pp. 65ss

² ibidem, p. 66

L'organisation et les conditions de travail clarifiées, il va sans dire que l'équipe d'encadrement va être le moteur de l'ensemble. Il n'est pas rare qu'une association ne vive que par l'investissement total et inconditionnel du dirigeant-fondateur. Bien que potentiellement très motivante, cette situation n'est pas moins dangereuse à long terme, car elle présente un équilibre instable. Idéalement, c'est une *équipe* dirigeante sur laquelle l'association devrait s'appuyer. Soudée et complémentaire, tant sur le plan des compétences que sur celui des personnalités, cette équipe apportera à l'ensemble des bénévoles cette flamme nécessaire à surmonter les obstacles du fonctionnement quotidien, les pièges de la routine aboutissent finalement au retrait. La tendance naturelle consiste à s'entourer de personnes qui nous ressemblent, avec lesquelles les affinités se nouent plus facilement. Cette pratique n'est pas à recommencer puisqu'elle aboutit à une capacité amoindrie de créativité et de réaction face aux inévitables transitions par lesquelles la vie de l'association va passer.

3. *Savoir reconnaître les efforts et succès obtenus*

La reconnaissance ne saurait se limiter à quelques « mercis » bien placés, mais devrait s'inscrire dans une véritable *stratégie de la récompense*¹. Quelles sources de reconnaissance peuvent être concrètement utilisées ? Parmi les suggestions formulées par le Sports Council, retenons :

- les remerciements officiels, par exemple dans le journal de l'association ou lors de la soirée annuelle
- la création de statuts particuliers de membre (à vie, d'honneur, etc.)
- les lettres de remerciement, certificat de participation
- les badges, t-shirts et autres signes distinctifs
- les tickets et autres abonnements à des manifestations sportives ou culturelles
- les réductions dans des commerces spécialisés ou centres de sports
- le remboursement des frais, les voyages, etc.
- la prise en considération de leurs avis, idées d'amélioration.

Conclusion

Sauf exception, le bénévole s'engage volontairement dans une activité au sein d'une association. En terme de motivation, ce constat évident se révèle fondamental. La psychologie du comportement a montré de longue date que l'individu se sent bien da-

¹ C. Carestia-Lanciaux, *Stratégie de la récompense*, EME, Paris, 1990

vantage lié par des exigences qu'il s'est lui-même fixé, des décisions qu'il a lui-même prises, que par des attentes exogènes.

Le défi de la motivation des bénévoles consiste à notre sens à conserver cet élan initial et ce contrôle interne, tout en y associant une organisation du travail professionnelle comportant des contraintes spécifiques, parfois très dures. Pour y parvenir, plusieurs lignes d'action, avec en toile de fond la valorisation de l'image des bénévoles en y associant l'idée d'efficacité. La formation, dans la mesure des moyens disponibles, un encadrement maîtrisant les techniques de gestion, et la reconnaissance des tâches accomplies, sont trois conditions supplémentaires indispensables pour éviter la démotivation.

Finalement, n'oublions pas l'aventure humaine sous-jacente à tout projet associatif, l'enthousiasme des dirigeants et, *last but not least*, le plaisir d'assister à des exploits sportifs !