

REPUBLIQUE DU SENEGAL
UN PEUPLE - UN BUT - UNE FOI



**MINISTRE DE L'EDUCATION CHARGE DE L'ENSEIGNEMENT
SUPERIEUR, DES UNIVERSITE ET DES CUR**

UNIVERSITE CHEIKH ANTA DIOP DE DAKAR



**INSTITUT NATIONAL SUPERIEUR DE L'EDUCATION
POPULAIRE ET DU SPORT**

INSEPS

**MEMOIRE DE MAITRISE ES SCIENCES ET TECHNIQUES
DE L'ACTIVITE PHYSIQUE ET DU SPORT (STAPS)**

Thème :

**ETUDE SUR LA GESTION, DE LA MOTIVATION
DES JOUEURS DE PREMIERE DIVISION
DE FOOTBALL PROFESSIONNEL DE DAKAR**

Présenté et soutenu par :
M. Louis Antoine Christian DIOUF

Sous la direction :
M. Birane Cissé THIAM
Professeur à l'INSEPS

Année académique 2010-2011

DEDICACES

Je dédie ce modeste travail à ma famille.

A mon père PIERRE DIOUF ; mes oncles : tonton ANTOINE, tonton CLEMENT ; ma très chère sœur MADELEINE et plus particulièrement à ma mère, elle qui a inspiré mon choix pour cette institut.

Mention spéciale à ma grande mère DIAKHER NDELLA, elle qui s'est occupée de moi depuis ma tendre enfance jusqu'à mon baccalauréat. Que Dieu la préserve et la garde encore plus longtemps parmi nous.

REMERCIEMENTS

- ❖ A monsieur THIAM professeur à l'INSEPS qui a dirigé ce travail avec rigueur, méthode et abnégation. Qu'il trouve ici l'expression de ma profonde reconnaissance.
- ❖ A monsieur SAMBE professeur de psychologie, monsieur DIOP professeur de physiologie pour leurs précieuses suggestions.
- ❖ A tata MARIE DIENE qui, vraiment a su jouer le rôle de mère pour moi dans cet institut.
- ❖ A père THEO dont la simple présence me reconforte et me donne courage d'aller de l'avant.
- ❖ A tous les professeurs qui ont participé à ma formation.
- ❖ A tata ANASTASIE, père GREGOIRE, monsieur SENE, bibliothécaires à l'INSEPS pour leur soutien moral.
- ❖ A tous le personnel de l'INSEPS.
- ❖ A tous les élèves professeurs de l'INSEPS.
- ❖ A tous les clubs avec qui j'ai travaillé.
- ❖ A mes très chers amis.
- ❖ A tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à la réalisation de ce projet.

RESUME

Les arguments qui nous ont poussés à faire une étude sur la gestion de la motivation des joueurs de première division de football professionnel de Dakar se déclinent par le fait que nous avons constaté que notre football local, comparé à celui européen ou maghrébin, ne draine pas assez de public.

En plus, si nous suivons de près le championnat local, nous constatons que le produit footballistique est peu spectaculaire.

C'est à partir de ces constats que nous avons tenté l'expérience d'aller chercher la réponse de ces manquements, que connaissent notre football, dans l'aspect motivationnel, c'est-à-dire le niveau de motivation dans lequel se situent les joueurs.

C'est ainsi que nous avons eu, dans un premier temps, à expliquer la notion de la motivation d'une manière générale afin de mieux la cerner et de pouvoir l'exploiter convenablement pour les besoins de l'investigation.

En second lieu, nous avons eu à l'expliquer de façon spécifique à notre sujet où, nous l'avons définie comme étant : « l'ensemble des facteurs qui permettent aux joueurs en exercice d'agir avec vivacité, spontanéité, intuition, reflexe, automatisme... ».

Suivant cette logique, nous avons ensuite proposé une façon de gérer la motivation dans un club. Gestion qui implique les joueurs, les dirigeants et plus particulièrement l'entraîneur, et se rapporte à une **façon d'agir au niveau mental**, à une **façon de déterminer le potentiel d'un club** et à une **façon de définir les objectifs**. En effet, c'est sur ces trois aspects que nous nous sommes appesantis pour dégager des questionnaires destinés aux joueurs, aux entraîneurs et aux présidents de club.

Les réponses qui nous sont parvenues nous ont permis de faire l'analyse de l'état de motivation des joueurs. En effet, les résultats de l'analyse ont confirmé l'hypothèse selon laquelle : les joueurs n'ont pas atteint un niveau de motivation qui puisse leur permettre de faire étalage de tout leur talent.

Sur l'ensemble des variables que nous avons traitées, nous notons que des efforts sont à faire pour mieux assurer la gestion des joueurs, ce qui est du ressort des autorités compétentes, des entraîneurs et des dirigeants. Au niveau de la communication, les résultats sont loin d'être satisfaisants et elle mériterait qu'on s'y attarde d'avantage, ainsi que pour le volet social. Ce dernier n'étant pas forcément lié à des problèmes financiers, devrait être pleinement assuré par les intéressés. Concernant les autres variables, leurs manquements ne pourront être réglés que dans le long terme, car elles demandent beaucoup plus de moyens.

SOMMAIRE

I/ Introduction.....	04
- Objet de la recherche.....	05
- Problématique.....	05
- L'hypothèse de l'étude.....	06
- Les limites de l'étude.....	06
 Chapitre I : La revue littérature	
II/ Les exigences du football de haut niveau.....	07
III/ Généralités sur la notion de motivation.....	10
- historique du concept de motivation.....	10
III-1/ La théorie du besoin.....	12
III-2/ la théorie de l'équilibre.....	12
III-3/ La théorie d'expectation.....	13
III-4/ La théorie de l'attribution.....	14
III-5/ La théorie de l'évaluation cognitive.....	14
III-6/ La théorie de l'auto-détermination.....	15
- La motivation intrinsèque.....	15
- La motivation extrinsèque.....	15
- L'amotivation.....	16
IV/ la motivation au football.....	18
V/ la gestion de la motivation au football.....	21
V-A/ La façon d'agir au niveau mental.....	21

V-A-1/ la motivation par le plaisir et les bénéfices.....	21
V-A-2/ La motivation par assumer ses responsabilités.....	22
V-A-3/ La motivation par la pensée positive.....	23
V-A-4/ La motivation par la volonté.....	24
V-A-5/ Le stress au football.....	25
V-A-6/ L'anxiété et l'angoisse.....	26
V-A-7/ faciliter la communication.....	26
V-B/ La façon de déterminer le potentiel du club.....	28
V-B-1/ le potentiel des structures dirigeantes.....	28
- Les qualités exigées de dirigeants responsables.....	29
- Les grands dangers.....	29
V-B-2/ Le potentiel joueur.....	39
V-C/ Comment définir les objectifs.....	30
V-C-1/ Les objectifs spécifiques des dirigeants.....	30
V-C-2/ Les objectifs spécifiques de l'entraîneur.....	31
V-C-3/ Les objectifs spécifiques des joueurs.....	31
 Chapitre II : La méthodologie, Présentation, Analyse et	
Interprétation des résultats	
VI/ Les sujets.....	33
VII/ L'instrument de collecte de données.....	34
VIII/ Le protocole de recherche.....	35

IX/ La collecte de données.....	35
X/ Traitement de données.....	35
XI/ Présentation des variables.....	36
XI-a/ les variables concernant les joueurs.....	36
XI-b/ Les variables concernant les entraîneurs.....	37
XI-c/ Les variables concernant les présidents.....	38
XII/ Présentation, analyse et interprétation des résultats.....	39
XII-a/ Les variables liées au plaisir.....	39
XII-b/ Les variables liées au bénéfice.....	41
XII-c/ Les variables liées à la responsabilité.....	45
XII-d/ Les variables liées à la communication.....	49
XII-e/ Les variables liées à la pensée positive et à la volonté.....	52
XII-f/ Les rapports sociaux entre dirigeants et joueurs.....	54
XIII/ Les recommandations.....	58
XIV/ Conclusion.....	60
Bibliographie.....	62

I/ INTRODUCTION

Le football est le sport le plus populaire du fait qu'il réunit dans sa conception des aspects qui le rendent plus accessible et qu'on ne retrouve pas tous dans les autres disciplines. En effet, il est plus facile d'aménager un terrain de football, la preuve en est qu'on a, entre autres, le football de salle, le Beach football. Les règles favorisent la liberté de jeu contrairement à la plupart des sports collectifs qui déterminent très souvent soit le nombre de touches de balle comme le volley Ball, soit le temps de possession de balle à l'instar du basketball. Les pays membres de la FIFA témoignent aussi de cette popularité universelle qu'a le football. En Asie, les pays membres de la FIFA sont au nombre de (44) ; en Afrique, ils sont (52) ; l'Amérique du nord totalise un nombre de (35) contre (10) pour celle du sud ; quant à l'Océanie et à l'Europe, elles en sont respectivement à (11) et (52). Toute la planète a adhéré à la Fédération ce qui n'est pas le cas avec les autres disciplines sportives.

Au Sénégal le football s'est professionnalisé au cours de la saison 2009-2010 avec comme condition de participation pour les clubs :

- Etre organisé en société commerciale ;
- Justifier d'un budget de 50 millions de francs CFA pour la ligue 1 et d'une disponibilité en trésorerie d'un montant de 50% du budget requis au moment du dépôt de la candidature (Attestation de solde ou cautionnement bancaire);
- Possibilité de justifier d'une disponibilité de huit millions (8.000.000) de francs CFA pour la ligue 1 complétée par d'autres éléments probants justificatifs du budget ;
- Engager un encadrement technique comprenant au moins un entraîneur titulaire du 2^e degré ;
- Disposer d'un siège fonctionnel avec BP, Fax, Téléphone et Email ;
- Bénéficier d'un encadrement médical comprenant au moins un infirmier ;
- Engager un comptable et un administratif ;
- Présenter une liste de joueurs sous contrat à raison de dix huit (18) joueurs avec un salaire minimum de soixante quinze mille (75.000) francs CFA par joueur pour ce qui concerne la ligue 1. Les contrats originaux des joueurs seront déposés et enregistrés au niveau de la LSFP. ;
- Engager, outre l'équipe professionnelle, les équipes de jeunes dans les compétitions de petites catégories au niveau régional et national ;
- Disposer d'une police d'assurance couvrant l'ensemble des joueurs et officiels de l'équipe professionnelle ;

- Joindre au dossier de candidature un engagement écrit de payer une contribution unique forfaitaire d'un million (1.000.000) de francs CFA.

Des conditions qui sont loin d'égaliser celles des grands pays de football tels que l'Europe et le Maghreb. Selon le FIFA coaching, le staff technique est constitué du coach, de ses assistants, du préparateur physique, du manager, du préparateur mental, du chargé des relations avec les médias, des kinés et du médecin. Il a aussi proposé un modèle de « team-coaching » qui comprend : le corps médical, administratif, celui chargé de l'entraînement et des recrutements.

Cependant, quand on considère ces exigences du football professionnel, avec tout ce que ca implique en terme de ressources financières et humaines, on a du mal, vu la situation actuelle, à espérer un produit de qualité à l'image des championnats européens et même maghrébins. En effet, le football sénégalais ne draine pas beaucoup de monde derrière lui or, ce qui maintient le public c'est la qualité du spectacle, la qualité du jeu. « Pas de football sans public, pas de public sans spectacle, pas de spectateur sans beau jeu... » (FIFA coaching), et si notre football local ne bénéficie pas trop du soutien du public et des sponsors c'est du à la qualité du jeu. Le jeu renvoi à l'idée de prise de plaisir. D'ailleurs, le credo de la FIFA « *For the good of the Game* » (pour le bien ou la beauté du jeu) a des fondements ludiques.

Mais dans un Sénégal où les infrastructures font défaut avec des terrains de compétition pas très conformes au professionnalisme à l'exemple du stade de Mbour, du stade Amadou Barry de Guédiawaye, du terrain d'entraînement du DUC et de l'US Gorée qui navigue entre le camp Abdou Diassé, Iba Mar Diop et Demba Diop pour ne citer que ceux là ; où les moyens financiers sont loin d'être suffisants avec des salaires ne pouvant subvenir aux besoins des joueurs, il est difficile d'obtenir un football de qualité, un championnat fort, car ces facteurs ne favorisent pas l'engagement total des joueurs. Néanmoins, quoique ce problème puisse paraître bloquant, il existe au niveau de chaque joueur une motivation soit intrinsèque et/ou extrinsèque qui l'incite à persévérer dans l'effort, à aller de l'avant et qui peut le pousser à donner le meilleur de lui même. C'est maintenant à l'entraîneur de déceler cette motivation pour l'activer et la dynamiser. A présent, nous nous posons les questions de savoir si :

- les entraîneurs s'activent à agir ainsi au sein de leurs clubs ?
- les dirigeants, plus précisément les entraîneurs, ont cerné les aspects de la motivation qu'il faut privilégier ?

A travers ces interrogations, nous voulons démontrer que les causes du niveau peu élevé et peu spectaculaire du championnat national peuvent être recherchées dans l'aspect motivationnel. En effet, une bonne gestion des motifs incitant nos joueurs à persévérer dans

cette discipline peu lucrative peut contribuer à élever le niveau et l'aspect spectaculaire de leur jeu, ce qui leur permettra de se réconcilier avec leur public qui semble avoir migré vers la lutte avec frappe.

C'est dans cette logique que nous avons jugé nécessaire **d'étudier la façon dont la motivation est gérée au sein des clubs de première division de football professionnel à Dakar**, afin de trouver les causes du niveau peu élevé et peu spectaculaire de notre football local.

Notre travail consistera donc à essayer de voir de façon plus claire, la manière dont les entraîneurs, en collaboration avec les autres dirigeants, entretiennent la motivation de leurs joueurs ; s'ils favorisent un climat adéquat dans lequel la motivation qui anime chaque joueur peut se manifester dans leur engagement, car pour espérer une performance sportive, il faut que la motivation des joueurs soit activée, dynamisée et c'est à l'entraîneur que revient principalement cette tâche, et bien sûr secondé par les autres dirigeants. Cette étude peut être considérée comme une contribution aux recherches en psychologie appliquée au sport et plus particulièrement au football sénégalais.

L'hypothèse générale de notre étude découle des questions que nous nous sommes posées dans la problématique. En effet, nous estimons que **la motivation des joueurs de première division n'est pas bien gérée !** Partant de cette hypothèse générale, on peut faire ressortir une autre secondaire à savoir que : **la majeure partie des joueurs n'ont pas atteint un niveau de motivation qui puisse les pousser à faire étalage de tout leur talent !** Et que **les dirigeants ne prennent pas les dispositions nécessaires pour assurer la motivation de leurs joueurs !**

Notre étude concerne les joueurs salariés des différents clubs de Dakar qui ont participé la saison 2009-2010 ou qui ont été engagés dès l'entame de la saison en cours en l'occurrence 2010-2011. Ce serait aussi l'idéal avec les entraîneurs ainsi que les présidents que nous allons interroger. Le souci est d'éviter d'être confronté à une insuffisance d'informations vu que la saison n'en est qu'à sa phase aller. L'ensemble du travail sera réparti en quatre (4) parties. D'abord, nous procéderons à une recension des écrits afin de faire ressortir les aspects généraux et spécifiques liés à notre sujet. Ensuite, nous ferons part des procédés méthodologiques utilisés, puis des résultats qui en découleront. Enfin, nous tenterons de dégager des conclusions pratiques pour la gestion du footballeur de haut niveau.

CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE

II/ LES EXIGENCES DU FOOTBALL DE HAUT NIVEAU

Le football évolue à pas de géant, que ce soit au niveau des enjeux, des compétitions, du jeu lui-même ou des hommes et des structures qui mènent à la performance. C'est ainsi que Jabbes et Levêque (1987) soulignent que le « tryptique classique », constitué par le **savoir, le pouvoir et le savoir faire**, a longtemps été considéré comme la panacée de la réussite au football. En effet, des connaissances sur le plan sportif, c'est-à-dire techniques et tactiques, une bonne préparation physique ont longtemps été considérées comme la clé d'une bonne performance. Ce qui n'est pas faux car, le football est un sport complet et, à ce titre, il réclame de ses pratiquants un ensemble de qualités qui équivaut à celles que l'on réclame tout simplement chez l'homme. C'est un sport où il faut courir vite par moment et de manière répétée mais surtout longtemps puisque le jeu dure 90mn ou plus, où il faut sauter en hauteur ou en longueur, où il faut se montrer athlétique voire puissant, où la souplesse permet d'esquiver l'adversaire, où l'adresse concrétise l'efficacité du geste, il exprime des dominantes issues de la gamme complète des qualités physiques que peut manifester l'être humain. Ces qualités constituent les besoins physiques du footballeur dont **Fredo Garel (1978)** nous fait part. Il s'agit de:

L'endurance qui permet d'effectuer des efforts relativement intenses pendant une longue période sans donner des signes de fatigue et sans que le rendement en soit affecté ;

La résistance où l'on distingue plusieurs formes :

- La Résistance aux chocs
- La résistance à l'essoufflement...

Un manque de résistance chez le footballeur amène la fatigue qui engendre un jeu moins efficace, un geste inadapté, une technique défailante, la chute, l'essoufflement, les crampes, les accidents musculaire et articulaire, une récupération difficile...

La vitesse qui permet de réaliser un acte dans un minimum de temps et qui est une qualité naturelle qui peut être améliorée. Elle se présente sous plusieurs formes :

- La vitesse de conception qui se rapporte au mental, à l'intellect, à la rapidité du jugement.
- La vitesse de course avec la balle ou vers la balle qui permet de distancer un adversaire.

L'équilibre qui nous permet d'évoluer librement avec le maximum d'efficacité dans la conduite de balle, les tirs précis et puissants, les actions qui se poursuivent sans perte de temps (après saut ou changement de direction par exemple).

La souplesse qui est l'harmonie dans l'exécution d'un mouvement, l'élégance du geste. C'est un élément qui autorise l'adresse. La fatigue apparaît moins vite dans les exercices réalisés en souplesse, car il n'y a pas de contraction inutile et l'exécution est plus rapide.

La force : elle représente la puissance musculaire, mais pas toujours synonyme de masse. Elle est plutôt le produit de la qualité musculaire. Les muscles abdominaux, les fixateurs des membres et de la tête sont les premiers facteurs de la force. Elle permet la stabilité de l'équilibre du corps par un « échafaudage » solide. Elle donne la puissance de frappe et la résistance aux chocs.

Ces qualités physiques dépendent des **qualités physiologiques** telles que :

- **La bonne santé** au sens plein du terme, car, les déficients cardiaques ou pulmonaires ne peuvent répondre aux exigences physiques du football.
- **L'hygiène de vie** synonyme de sobriété alcoolique et sexuelle, d'un sommeil suffisant et de l'absence de stimulants et de tranquillisants etc.
- **La récupération** à savoir les massages, l'hydrothérapie, l'héliothérapie, les loisirs, la détente etc.

Ainsi, c'est à travers ces qualités physiques combinées à des qualités technico-tactiques que reposait l'essentiel du travail qui mène à la performance. On leur accordait une grande importance au point qu'on en est arrivé à constater des limites. Il n'y a vraiment plus de progrès à atteindre concernant le volet préparation physique. Les plans sont précis, les données prouvées scientifiquement. La preuve, nul n'est sensé ignorer que les qualités physiques de base au football sont : la vitesse, la force et l'endurance et que la consommation maximale d'oxygène permet de suivre l'état de forme du joueur, que l'entraînement fait usage régulièrement de contrôle de la fréquence cardiaque à l'effort et en phase de récupération.

A présent, outre les besoins physiques, il y a lieu de considérer, et de manière plus consistante, les besoins d'ordre moral car, le football est fait d'une grande part d'impalpable, de sentiments, de réaction en fonction d'un adversaire qui empêche de faire le geste. C'est un sport collectif qui autorise onze joueurs sur le terrain, ce qui fait qu'il y en a qui sont sur le banc des réservistes, d'autres encore dans le noyau en attente. En plus de cela, il se joue avec le pied, voire la tête, sur des sols variés en consistance, parfois il faut tenir compte de la luminosité, du vent..., et il reste un sport de contact et d'opposition. Il est très compliqué : les

perdes de balle sont nombreuses, les déchets techniques importants. Au plan physique, tous les joueurs sont au maximum de leur forme et ne laissent plus beaucoup de temps à l'adversaire pour réfléchir.

Face à de telles difficultés il faut avoir de la volonté, voire être assez motivé pour persévérer dans la pratique. Cela fait que le tryptique classique, à lui seul, ne peut plus assurer la bonne performance au football, il lui manque le **vouloir**. A ce propos, Jabbes et Levêque (1987) disent que « *le tryptique classique a montré ses limites lorsque le vouloir ne le soutend pas.* ». Ils estiment que le caractère dynamique du comportement et de l'engagement dans l'action se mesure au degré de motivation du joueur. On a beau être préparé physiquement et beau être bon sur le plan sportif, sans le vouloir ou la volonté, l'expression des qualités physiques ne se manifestera pas dans nos actions. Le football d'aujourd'hui exige de la part de ses pratiquants vivacité, spontanéité, intuition, réflexe, automatisme, créativité. Ceux-ci doivent s'imposer comme des joueurs au mental fort, maîtres d'eux mêmes dans les situations périlleuses, capables de se surpasser quand la performance l'exige. Ils doivent aussi, faire preuve de détermination, prendre des risques, montrer de l'agressivité, être solidaires dans le jeu, au lieu de baisser les bras après chaque duel perdu, de manquer de volonté, de douter d'eux- même, d'avoir peur de tirer au but, de manquer de concentration.

Ce sont là autant d'attitudes qu'on observe souvent chez les joueurs. Et ces attitudes découlent du mental. C'est pourquoi il est important de considérer l'aspect psychologique dans les structures qui mènent à la performance. D'aucuns avancent même que les facteurs psychosociologiques sont les déterminants les plus importants de la performance. C'est le cas de **Most** (1982) qui souligne que « *certaines limites dans le domaine de la préparation physique et de la quantité d'entraînement ont permis à la psychologie sportive de jouir d'un regain d'intérêt. Car il faudrait essayer de trouver d'autres facteurs qui pourront induire à la réussite.* »

En plus de ces attitudes, on peut aussi considérer les exigences conférées aux entraîneurs modernes afin de mieux cerner l'importance de l'apport psychologique. En effet, selon le FIFA coaching (français), l'entraîneur, en plus des connaissances d'ordre physiologique, biomécanique et autres, doit avoir le profil de psychologue, de pédagogue, de sociologue, de communicateur, de modérateur, d'entraîneur mental. C'est par ces compétences que l'entraîneur arrive à maintenir intact et de manière continue le plaisir de jouer chez les joueurs, à les amener à faire preuve de responsabilité et à penser positivement, à gérer le stress de sorte à favoriser un engagement adéquat dans leurs actions et à adopter une communication qui consolide les relations dans le groupe.

C'est en cela que consistent les connaissances psychosociologiques. Ces différents comportements sont les éléments à travailler pour gérer la motivation au football d'après José Hubert et Robert Weisige (1993). Ainsi, on peut dire que la motivation est d'une importance capitale pour la réussite au football. Cependant, faudrait-il encore savoir maintenir cette motivation à un niveau élevé tout au long de la période de compétition. De ce fait, la gestion de la motivation devient aussi importante que la motivation elle-même. Il faudrait quotidiennement trouver des alternatives pour susciter l'attention et l'intérêt des joueurs. Cela demande une connaissance parfaite des joueurs et s'avère très complexe dans sa concrétisation. Elle doit être abordée sous un angle individuel et multidimensionnel, et ceci justifie le rôle incontournable que joue l'entraîneur.

III/ GENERALITES SUR LE CONCEPT DE MOTIVATION

Le concept de motivation n'a pas un caractère concret, elle s'exprime à travers des attitudes pratiques ayant chacune une signification particulière. C'est dans cette logique qu'**Alderman** (1987) dit « *qu'il ne faut pas perdre de vue que la motivation est une notion pluridimensionnelle et qu'il n'y a pas de théorie générale qui en fournisse une explication complète. Il faut donc envisager plusieurs théories si l'on veut éclairer le problème de la motivation.* ». Ainsi donc, nous allons aborder quelques théories de la motivation afin de mieux cerner la notion pour pouvoir la manipuler de manière plus explicite dans le déroulement de notre travail. Mais nous aimerions tout d'abord donner un bref historique du concept avant d'en venir aux théories récentes.

HISTORIQUE DU CONCEPT DE MOTIVATION

Les premiers écrits qui se rapportent à la motivation viennent des philosophes grecs. D'après **Durand** (1953), deux positions s'avèrent importantes à l'époque.

- **La première position** postulait que le comportement de l'organisme était motivé par l'**intérêt personnel**, plus précisément par la recherche de **plaisir** et **l'évitement de la douleur** ou du **mécontentement**. Cette position s'exprimait dans les premiers écrits sur l'hédonisme.

- **La deuxième position** postulait que la **raison** était le déterminant premier du comportement humain. Elle était prônée par Socrate, Platon et Aristote.

Pour **Socrate** (470-399av J.C.), ce n'est pas l'intérêt personnel qui dicte le comportement humain, mais plutôt ce qui est jugé comme bon.

Quant à **Platon** (429-348av J.C.) disciple de Socrate, il considère que l'homme manifeste une quête permanente du bonheur. Le bonheur ne correspondant nécessairement pas au plaisir, son point de vue n'était pas hédoniste. Pour lui, le développement de tous les plaisirs accompagne trois (3) degrés de connaissance subordonnés selon leur niveau hiérarchique :

- 1) les connaissances inférieures, c'est-à-dire, le corps et ses organes.
- 2) les connaissances du cœur menant à l'amour du bien et à l'horreur du mal.
- 3) la connaissance scientifique. Celle-ci permet d'agir avec sagesse et d'accéder au bonheur le plus intense.

Pour connaître le bonheur il faut avoir éprouvé les plaisirs propres à chacun de ces degrés de connaissance.

Et concernant **Aristote** (384-322av J.C.), il donnera une formulation plus scientifique par rapport aux idées de ses prédécesseurs. Il affirme qu'il ne suffit pas de savoir qu'une chose existe, il faut plutôt en saisir la raison d'être. D'après lui, tout agent agit en fonction d'un but. Comme cette tendance à agir en fonction d'un but se diversifie selon le degré de perfection des organismes, le comportement peut paraître aveugle et automatique comme dans le cas de l'instinct animal et les passions humaines. Chez ces derniers, le comportement peut être tempéré par la volonté, faculté qui leur donne la possibilité de dominer ses passions et leur permet de s'actualiser par le plein développement de son activité intellectuelle. C'est le fait d'atteindre cette perfection intellectuelle qui procure à l'homme son bonheur le plus intense.

Ces écrits historiques ont sans doute inspiré ou servi de référence aux théories modernes sur le concept. Néanmoins on assiste aujourd'hui à un nouveau renversement des perspectives, puisqu'il existe des effets conjoints des facteurs motivationnels tels que : les **activations**, les **affects**, les **émotions**... et des **processus cognitifs** qui sont censés expliquer les **comportements sociaux**, les **traitements perceptifs** et **cognitifs**. C'est ainsi qu'**Edgar Thill (1987)** nous a fait part de cinq (5) théories selon lesquelles les comportements sociaux peuvent s'expliquer :

III-1/ LA THEORIE DES BESOINS

Jusqu'aux années 1950, les théories de la motivation se sont basées sur un modèle de type « **homéostatique** ». Globalement on a considéré qu'un besoin non satisfait suscite un état de l'organisme favorable au déclenchement d'une réponse ; cette tendance fournie à son tour l'énergie nécessaire à la réalisation d'une « **activité instrumentale** » ; cette dernière se développe tant que ne s'opère pas la réduction du besoin initial et de l'état de tension qui lui est lié. C'est dans cette logique que **C.Hull** (1943) dit que « *les comportements sont régis par un nombre réduit de besoins primaires tels que : la faim, la soif, l'évitement de la douleur, le besoin sexuel.* » .Il considère que ces besoins procurent l'énergie nécessaire au comportement. Nous pouvons ne pas nous limiter là et citer **Maslow** (1954) qui nous fait part de la hiérarchie des besoins pour compléter et mieux éclaircir la liste des besoins que peut éprouver l'individu. Il s'agit :

- **des besoins physiologiques** (faim, soif, sommeil ...)
- **des besoins de sécurité** tels que reflétés par nos efforts pour nous donner une certaine sécurité dans notre environnement, notre emploi, nos ressources financières et autres.
- **des besoins d'amour et d'appartenance** : le désir d'être apprécié et aimé par d'autres individus et de nous sentir intégré à un groupe.
- **des besoins d'estime personnelle** : besoin d'une évaluation positive de soi même et d'une estime positive de la part d'autrui.

Concernant ces besoins, **Maslow** dit qu'ils résultent de déficience dans la vie d'un individu. Ce qui veut dire que les comportements associés à ces quatre (4) besoins sont motivés par l'absence de certains éléments jugés nécessaires pour le développement complet de la personne.

III-2 / LA THEORIE DE L'EQUILIBRE

Vers la seconde moitié du XXe siècle émergent de nouvelles conceptualisations de la motivation. Elles sont fondées sur l'hypothèse que des « principes de **pro action** » comme les **expectations, la réduction de la discordance psychologique, la manifestation d'une efficacité personnelle**, stimulent et guident le dialogue fonctionnel entre l'individu et son milieu. Cette conception d'un organisme actif apparaît notamment dans les théories qui se réfèrent à un « **optimum d'activation psychologique** » et à un « **optimum de discordance psychologique** ».

- **L'Optimum d'activation psychologique** : concernant cette théorie, nous pouvons citer **Hebb** (1955) qui, dans ses recherches psychologiques, soutient que l'activation du **système nerveux central** joue un rôle général de mobilisation d'énergie sans propriété d'orientation spécifique et que toutes les réponses qui conduisent l'organisme vers un optimal d'activation psychologique sont renforcées.

Ainsi, si l'activation s'avère trop forte, une réponse qui réduit cette activation est renforcée ; inversement, si l'activation apparaît trop faible, une réponse qui augmente celle-ci sera également renforcée.

- **L'Optimum de discordance psychologique** : pour cette théorie, des psychologues sociaux mettront l'accent sur des états internes préférés comme la consistance pour **Festinger** (1957), les perceptions de liberté pour **Brehm** (1966).

Selon la théorie de la « dissonance cognitive » de Festinger (1957), tout individu met en œuvre un processus de réduction de la dissonance lorsque différentes notions (comportements, croyances, opinions, sanctions...) sont impliquées dans un rapport de négation. Par exemple : fumer pour un sportif ; s'entraîner durement pour arriver à de piètres résultats. En effet, deux notions non consonantes de ces genres suscitent un état averti qui induit des tentatives de changement des comportements ou, des opinions dans un sens qui évite toute dissonance psychologique.

III-3/ LA THEORIE D'EXPECTATION

Cette théorie nous permet de citer **Atkinson (1964)** qui cherche à définir un modèle de la motivation plus apte à intégrer des variables intra individuelles et des principes explicatifs de base des comportements. En effet, les attentes ou attentes d'un sujet se définissent par la croyance qu'une action particulière peut se concrétiser par certaines compétences ou résultats et par rapport au caractère attractif ou à la valeur de ces conséquences pour l'acteur.

Si l'on reconnaît généralement que le mobile de l'accomplissement a été bien opérationnalisé, des critiques convergentes porteront cependant sur la variable « **probabilité du succès** ».

Celle-ci ne dépend pas des caractéristiques objectives de la tâche, mais correspond selon **Charms** (1968) et **Weiner** (1972), à une expérience subjective hautement dépendante des échecs et succès passés. On montrera que dans toute situation d'accomplissement, il faut tenir compte de « **l'expectation d'efficacité** » et de « **l'expectation de résultat** »

- **L'expectation d'efficacité** : elle correspond à une croyance du sujet à propos de ses capacités à exécuter un certain pattern de comportement. A ces propos **Bandura (1977)**

montrera que l'expectation d'efficacité personnelle réfère à l'exercice du contrôle de ses propres comportements et actions, et qu'elle conditionne fortement le choix des mesures comportementales et l'ampleur des efforts entrepris.

- **L'expectation de résultat** : elle correspond à une forme d'estimation selon laquelle un comportement conduit à des conséquences positives ou négatives. Dans la théorie de l'apprentissage social de **Rotter** (1966), « **le locus of control** » (loc.) caractérise de fait une perception de dépendance des résultats par rapport aux actions et la croyance au contrôle qu'un sujet pense exercer sur ce qui survient. Il pose ainsi l'existence d'une variable **dichotomique** intra individuelle permettant de différencier les individus selon le degré de leurs attentes généralisées quant aux déterminants des succès et échecs.

III-4/ LA THEORIE DE L'ATTRIBUTION

La théorie de l'attribution analyse les processus d'inférence causale que les sujets naïfs réalisent à propos d'événements quotidiens.

Il s'agit d'une approche cognitive qui considère les personnes comme des organismes actifs et qui analyse les processus de perception de causalité personnelle qui, selon **Heider (1944)** joue un rôle déterminant dans la vie sociale. Les développements récents de la théorie de l'attribution montrent que les personnes sont motivées pour contrôler leurs résultats, et que l'augmentation des processus d'attribution représente un moyen pour assurer ce contrôle.

III-5/ LA THEORIE DE L'EVALUATION COGNITIVE

Cette théorie est formulée par **Déci** (1975). Elle stipule que les changements en motivation intrinsèque résultent des évaluations faites par les sujets à l'issue de leur engagement dans une activité, évaluation qui porte sur les degrés de causalité et de compétence manifestées.

Révisant cette évaluation, **Déci** et **Ryan** (1980) ont considéré que cette manifestation peut survenir **avant, pendant** et à **l'issue** de l'engagement dans une conduite. Cette évaluation porte sur les facteurs contextuels (événements spécifiques de l'environnement, relations interpersonnelles) qui peuvent présenter des significations potentielles pour l'action :

- **en suscitant** une perception d'autonomie (causalité interne) ou de compétence, ce qui élève la motivation intrinsèque ;

- **en induisant** une perception de contrôle (causalité externe), ce qui suscite de la défiance et réduit la motivation intrinsèque ;
- **en générant** une perception de non compétence, ce qui conduit également à une démotivation.

Cette théorie permet alors de prédire la manière dont des **variables situationnelles** telles que les récompenses, les modalités d'évaluation, les effets de la compétition..., et des **variables intra-individuelles** comme par exemple les normes internalisées, les sentiments de devoir..., interagissent pour initier et réguler des comportements.

Cette théorie nous amène à évoquer la théorie de l'auto-détermination afin de mieux comprendre les différentes formes de motivation.

III-6 / LA THEORIE DE L'AUTO-DETERMINATION

La **théorie de l'auto-détermination** est aussi l'œuvre de Deci et Ryan (1985), elle postule l'existence de plusieurs types de motivation qui se distinguent par le degré d'auto-détermination sous-jacent à leur fonctionnement. Elles se réunissent dans trois (3) grandes classes :

1/ la motivation intrinsèque : elle signifie qu'on pratique une activité pour le plaisir et la satisfaction que l'on en retire. Une personne est intrinsèquement motivée lorsqu'elle effectue des activités volontairement et par intérêt pour l'activité elle-même. La motivation intrinsèque est issue du besoin qu'a l'individu de se sentir compétent et autodéterminé.

2/ la motivation extrinsèque : elle regroupe un ensemble de comportements effectués pour des raisons instrumentales. Une personne motivée extrinsèquement ne fait pas l'activité pour cette dernière, mais plutôt pour en retirer quelque chose de plaisant ou pour éviter quelque chose de déplaisant une fois l'activité terminée. Deci et Ryan ont proposé l'existence de différents types de motivation extrinsèque pouvant se situer sur un continuum d'autodétermination :

- **la régulation externe** : dans ce cas, le comportement est régularisé par des sources de contrôle extérieur à la personne. Nous pouvons citer comme exemple le fait d'assister à un cours uniquement dans le but d'obtenir une meilleure note. Au football : jouer dans le seul but de gagner de l'argent.

- **la régulation introjectée** : celle-ci voit l'individu commencer à intérioriser les sources de contrôle de ses actions ou de ses comportements. Bien que cette forme d'intériorisation concerne des sources d'intériorisation internes, elle n'est pas pour autant autodéterminée. Ces sources de contrôle sont limitées à l'intériorisation de contrainte extérieure à la personne. Une personne qui pratiquerait des loisirs pour se sentir à tout prix occupé ou parce qu'il se sentirait coupable de ne rien faire, fait preuve d'introjection. Au football, il s'agit de ceux qui jouent parce que tout simplement ils sont payés pour ca, parce qu'ils sont obligés.

- **la régulation par identification** : elle découle de l'introjection. En effet, c'est une valorisation du comportement introjecté. C'est-à-dire que si l'individu trouve important l'acte ou le comportement et que celui-ci est librement choisi, alors, le processus d'intériorisation des motifs externes devient régularisé par identification. Même si elle est réalisée pour des fins instrumentales, l'activité est autodéterminée. Une personne qui choisit de suivre un cours spécifique parce que celui-ci lui permet de développer des habiletés dans d'autres domaines importants pour elle, peut nous servir d'exemple pour cette forme de motivation. Au football, il s'agit des joueurs qui n'accordent de l'importance qu'à la pratique.

- **la régulation intégrée** quant à elle concerne l'individu qui se sent autodéterminé dans la régulation du comportement en question, et cette forme d'autodétermination est cohérente avec d'autres schémas de sa personne. L'individu atteint le plus haut niveau d'autodétermination dans la poursuite de comportements extrinsèquement motivés. Le conjoint qui vit avec sa conjointe parce qu'il a décidé que c'est avec elle qu'il veut partager divers projets futur importants pour lui est un exemple patent de motivation intégrée. Dans cet exemple, le choix du conjoint amoureux est consonnant avec d'autres aspects ou buts de la personne. Au football, cela concerne ceux qui croient que tous leurs projets se réaliseront par le biais de la discipline.

3/ L'amotivation : Selon Deci et Ryan il était aussi important de considérer un troisième type de construit motivationnel afin de comprendre pleinement la nature des comportements humains. En effet, une personne est amotivée lorsqu'elle ne perçoit pas de relation entre ses actions et les résultats obtenus. Elle a alors la perception que ses actions sont causées par des facteurs indépendants de sa volonté. Elle se sent désabusée et se demande pourquoi elle effectue l'activité en question.

L'amotivation est la forme de motivation la moins déterminée.

Partant de toutes ces théories précitées, nous pouvons nous permettre de définir la motivation. En effet, bien que les théories se rapportant à la motivation soient diverses et différentes, elles convergent toutes à expliquer le comportement, l'action humaine. Le Dictionnaire Universel, 3^e édition, en a donné une définition psychologique. Il considère la motivation comme étant « *l'ensemble des facteurs conscients et inconscients qui détermine un acte, une conduite* ».

Toutes les théories développées se valent et chacune d'elle a permis de voir tous les éléments personnels qui sont en relation avec la motivation, depuis les théories de type homéostatique à celles basées sur les facteurs motivationnels et les processus cognitifs.

IV/ LA MOTIVATION AU FOOTBALL

Connaissant ce qu'est la motivation d'une manière générale, il convient dès lors de la centrer sur l'objet spécifique de notre étude qu'est le football. Il s'agira de faire ressortir les éléments qui fondent une motivation et l'impact que peut avoir la motivation dans le milieu footballistique.

Rappelons que le football est un sport collectif qui n'autorise que onze joueurs sur le terrain, d'autres sur le banc des réservistes, d'autres encore dans le noyau en attente. Il se joue avec le pied voire la tête, sur des sols variés en consistance, parfois il faut tenir compte de la luminosité, du vent..., et reste un sport de contact et d'opposition. Il est très compliqué ; les pertes de balle sont nombreuses ; les déchets techniques importants. Les joueurs ne laissent plus beaucoup de temps à l'adversaire pour réfléchir, d'où le recours à l'intuition, à la spontanéité, aux automatismes... Devant de telles situations, devant une telle complexité, devant de telles contraintes, il faut un amour passionné pour persévérer convenablement dans la pratique, d'où la motivation intrinsèque. C'est dans cette logique que **Guy Roux** déclare dans la préface de l'œuvre de José Hubert et Robert Weiseige (1993), que « *la motivation c'est un peu l'enfant de l'amour* ». Il considère que si on aime ce que l'on fait, tout ce l'on fait, automatiquement la motivation germe. Par ailleurs, un intérêt particulier peut être le motif incitant les joueurs à persister dans la discipline, d'où la motivation extrinsèque. Et à ces propos, **G. Thys (1993)**, ancien entraîneur de l'équipe belge nous fait part de l'existence de deux motivations qui, selon lui, animent un joueur professionnel. Il s'agit de :

- une motivation collective qui consiste à faire des résultats pour gagner le plus d'argent possible.
- une motivation individuelle qui consiste à se mettre en évidence pour attirer les regards des grands clubs.

En somme, d'après les deux entraîneurs cités, la motivation au football passe par l'amour de la pratique qui ne recherche que la satisfaction, et par l'obtention de finalités particulières extérieures. La motivation au football nécessite donc l'expression d'un sentiment de plaisir et, ou la possibilité d'en tirer profit. **Crevoisier (1985)** a mis en œuvre un tableau synoptique des motivations nous permettant d'avoir un aperçu beaucoup plus large sur la motivation au football.

Tableau synoptique des motivations (Crevoisier 1985)

<p><u>1-Facteurs individuels</u></p> <p>Besoin d'accomplissement</p> <p>Joie de jouer</p> <p>Concentration-attention</p> <p>Esprit de compétition</p> <p>Ambition personnelle</p> <p>Statut dans l'équipe</p> <p>Salaire</p> <p>Prime de match</p>	<p><u>2-Facteurs liés au groupe</u></p> <p>Coopération</p> <p>Concurrence Émulation</p> <p>L'ambiance dans l'équipe</p> <p>Sympathies techniques</p>
<p><u>3-facteurs liés à l'environnement</u></p> <p>Gestion du club</p> <p>Conditions de travail</p> <p>Présence des proches</p> <p>Presse et Media</p>	<p><u>4-Facteurs ponctuels</u></p> <p>Adversaire</p> <p>Enjeu particulier</p> <p>Classement</p> <p>Succès ou échecs antérieurs</p> <p>Matches à domicile</p> <p>Matches à l'extérieur</p>

Ce tableau nous permet non seulement de comprendre la motivation au football, mais aussi d'identifier les facteurs sur lesquels on peut s'appuyer pour contrôler, gérer la motivation. En effet, ces éléments cités sont les déterminants premiers de la prestation qu'offrent les joueurs lors d'un match. Concernant les **facteurs individuels**, ils relèvent de la théorie des besoins qui sont pour la plupart identique chez des personnes évoluant dans le même milieu et visant les mêmes objectifs. Quant aux **facteurs liés au groupe**, la diversité des individus qui composent l'équipe fait qu'on ait besoin de coopération, de l'acceptation de l'autre dans sa complexité, afin de créer un climat paisible basé sur la communication, le partage, la tolérance..., c'est ainsi que tout un chacun pourra s'exprimer convenablement. Pour ce qui est des **facteurs liés à l'environnement**, ça renvoie à la sécurisation de l'espace dans lequel évoluent les joueurs. La gestion du club passe d'abord par un suivi effectif des facteurs individuels et de ceux liés au groupe, ensuite par le contrôle de toutes les structures

internes ou externes susceptibles de créer des réactions positives ou négatives au sein du club. La presse par exemple, dans ses écrits sur tel ou tel joueur concernant sa bonne, ou mauvaise prestation, peut générer chez le joueur une attitude qui, soit le décourage ou l'encourage. Et pour les **facteurs ponctuels**, ils dépendent des facteurs précités. En effet, si les joueurs sont bien sécurisés, bien préparés, ils n'éprouveront pas de difficultés à s'adapter dans n'importe quelle situation. Ces facteurs de motivation sont les supports sur lesquels nous pouvons nous appesantir pour gérer la motivation des joueurs.

Vu l'importance de tous les éléments impliqués dans la motivation des joueurs, de même que l'impact qu'il a dans l'engagement des joueurs, nous pouvons dire que la motivation est d'un apport considérable dans la recherche de performance au football. **Guy Roux** dira à ce propos que, « *tant au niveau des entraîneurs que des joueurs, la motivation est une des préoccupations de base en football.* » Jabbes et Levêques (1987) appuient cette affirmation en considérant que « *le caractère dynamique du comportement et l'engagement dans l'action se mesurent au degré de motivation du joueur. Le désir de se surpasser, de vouloir gagner dépendent étroitement de la nature et du niveau de motivation du joueur.* » La motivation est, ou doit être l'affaire de toutes les structures composante d'un club, mais elle concerne particulièrement l'entraîneur et ses joueurs, car, ils sont les principaux agents qui, sans la motivation ne peuvent espérer atteindre leurs objectifs.

Il est donc impensable de se défaire de la motivation dans le milieu footballistique vu l'importance qu'on lui attribue. Cependant, le plus important et plus difficile reste la concrétisation de cette motivation.

Comment l'objectiver ?

Comment la manipuler ?

Ce questionnement nous renvoie à l'étude de la gestion de la motivation au sein du club de football.

V/ LA GESTION DE LA MOTIVATION AU FOOTBALL

La gestion de la motivation qui anime chaque joueur est la tâche particulière de l'entraîneur, appuyé par les autres dirigeants et responsables du club. En effet, l'entraîneur est en contact permanent avec le groupe de joueurs, ce qui lui donne la responsabilité des performances que peut opérer celui-ci. C'est donc l'opportunité pour l'entraîneur de faire usage de sa personnalité, de son statut de dirigeant pour assurer la gestion du potentiel et des objectifs, optimiser l'utilisation de toutes les ressources au niveau individuel et collectif car, c'est de cela dont il s'agit dans les faits.

Gérer la motivation au football, c'est songer à créer un « **mental de l'équipe** » basé sur la collectivité, la solidarité et la joie comme « **force de caractère du groupe** », et sur la concentration, la cohésion, les relations aux différents niveaux : entre entraîneurs, dirigeants, joueurs, médias, public... comme « **dynamique de groupe** ». Pour y arriver, José Hubert et Robert Weiseige (1993) ont proposé une façon d'agir au niveau mental, une façon de déterminer le potentiel du club et une façon de définir des objectifs.

V-A/ LA FAÇON D'AGIR AU NIVEAU MENTAL

Les difficultés liées au mental vont des relations personnelles avec les joueurs jusqu'à l'ensemble de la communication au niveau du club. Et, la personne chargée de la préparation mentale, en l'occurrence l'entraîneur ou le psychologue se doit d'être prudent, persévérant, car « *ce qu'il propose ne fait pas encore partie des habitudes du milieu et, parfois même, cela va à contre courant des croyances de celui-ci* » : propos de J.P.SPAUTE (1993). De ce fait, l'entraîneur, dans son combat à gérer la motivation doit adopter une manière de faire efficace pour espérer atteindre ses objectifs. C'est dans cette logique que José Hubert et Robert Weiseige (1993) ont proposé une **stratégie de motivation et d'efficacité** qui se présente sous sept (7) phases.

V-A-1/ LA MOTIVATION PAR LE PLAISIR ET LES BENEFICES

Il s'agit ici du plaisir que nous procure le fait de jouer, de gagner mais aussi, des finalités particulières qu'on peut en tirer telles que : l'argent et le prestige. En effet,

l'entraîneur, dès l'entame de son travail doit s'assurer que les joueurs dont il a la responsabilité, aiment vraiment ce qu'ils font de la façon dont le préconise Guy Roux. Pour ce dernier, aimer au football c'est « aimer le football, aimer son club, aimer sa ville, aimer son terrain..., aimer tout. ». C'est une relation forte avec tout ce qui est football, tout ce qui l'entoure. Cet amour, assimilé à des motifs incitatifs extrinsèques tels que la possibilité de gagner plus d'argent et d'attirer les regards des grands clubs, doit être présent en chaque joueur et, être activé et dynamisé dans un esprit de jeu, de plaisir et de compétition pour les joueurs eux même et non par rapport à l'adversaire. Tout l'art de l'entraîneur est donc, d'éviter de générer de la peur, de la crainte chez les joueurs. Pour y arriver, il ne doit pas laisser de place à la punition, à la sanction, afin d'éviter la frustration, le découragement et même d'être déprécié.

De la même manière, les informations rassemblées sur l'adversaire concernant son cadre de jeu, son terrain, son ambiance, sa réputation, ses forces et même ses faiblesses..., doivent être transmises aux joueurs de façon vivante et positive de peur que ca ne déstabilise leur moral. Il est important de considérer ces précautions dans la mesure où, le moral, lorsqu'il se situe à un niveau suffisant, permet une meilleure expression du potentiel physique des joueurs.

Dans ce cas, nous pouvons dire que l'assurance de la motivation par le plaisir règle en même temps celle par les bénéfices parce que, seule la performance peut permettre à un joueur d'espérer ou de mériter une récompense. Récompense qui se traduit en termes d'augmentation de salaire, de prime, de reconnaissance, d'intégration, de sentiment d'amour, d'estime personnel et de la part des autres..., et qui concerne plus les autres dirigeants, en l'occurrence le président que l'entraîneur. Car c'est eux qui ont le pouvoir financier et décident du sort des joueurs.

V-A-2/ LA MOTIVATION PAR ASSUMER SES RESPONSABILITES

Assumer ses responsabilités dans le cadre du football suppose qu'on ait un certain potentiel. En d'autres termes, le joueur, en plus de la motivation qui l'anime, se doit d'être bien sur le plan sportif, connaître ses forces et ses limites et agir en fonction de celles-ci. Le fait est que, cela ne sert à rien d'être motivé pour une cause qu'on ne maîtrise pas. L'entraîneur devra donc, s'assurer que les potentialités de chaque joueur sont susceptibles de mener à une bonne performance, car, il faut reconnaître que le fond de jeu d'une équipe dépend des potentialités des joueurs.

Cependant, une sélection basée sur les critères d'ordre physique, technique et mental, s'impose. En effet, dans le souci de gérer la motivation du groupe, le choix des joueurs s'avère très important dans la mesure où, l'atteinte des objectifs dépend des aptitudes et capacités physiques des joueurs, de leurs compétences techniques et tactiques et de la solidité de leur mental de base. Ces traits caractéristiques constituent la véritable source sans quoi rien ne pourra être généré.

Dés lors, il revient au joueur retenu dans le noyau de base de l'équipe, de se responsabiliser par rapport aux critères qui ont fait l'objet de son choix au sein du groupe. Il doit être conscient de ses qualités propres, savoir ce qu'il veut, ce qui est bon pour lui et sa progression. Il doit se mettre dans la tête qu'il a un rôle bien déterminé à jouer et qu'il doit y mettre tous les moyens pour y parvenir. C'est ainsi qu'il aura à assumer ses responsabilités vis-à-vis de l'équipe d'abord avant de le prétendre au niveau individuel. *« L'envie de tout joueur est de plaire et de convaincre qu'il est le meilleur des choix possibles pour le club »*. Ces propos montrent l'esprit d'engagement que doit adopter tout joueur en vue d'assumer ses responsabilités.

Par conséquent, l'entraîneur doit faire en sorte que cette envie demeure, et mieux encore qu'elle devienne réalité en chaque joueur. Pour se faire, il lui faudra sélectionner les hommes qu'il faut, les utiliser à la place qui leur convient le plus et sécuriser le cadre dans lequel ils évoluent afin qu'ils puissent utiliser positivement leurs aptitudes et compétences.

V-A-3/ LA MOTIVATION PAR LA PENSEE POSITIVE

La pensée positive est une faculté pouvant reproduire des images ou d'en inventer grâce aux ressources profondes de l'inconscient. Au football, elle s'exprime en des termes comme : « Je suis bien dans ma tête, prêt à utiliser mon potentiel ». Différent de « *je ne suis pas mal dans ma tête, je ne suis plus stressé* » (Weiseige1993). En effet, les formulations négatives ont tendance à disparaître avec l'imagination positive. Mais pour en arriver à ce stade de l'imagination, il faut au préalable avoir bien intégré la motivation par le plaisir et les bénéfices et celle par la responsabilité.

Cette phase qui entre dans la gestion de la motivation au niveau mental dépend de l'état d'esprit du joueur. État déterminé par l'amour que porte le joueur à la pratique, à l'intérêt particulier que lui procure l'activité et au degré de responsabilité que lui incombe le jeu. Alors, l'entraîneur, en s'activant à responsabiliser ses joueurs, en préservant leur amour à la pratique et à tout ce qui va avec, oriente en même temps leur pensée vers le positif.

Attitude qui se manifeste dans le jeu par le respect des recommandations tactiques de l'entraîneur et par la créativité, le surpassement des joueurs.

V-A-4/ LA MOTIVATION PAR LA VOLONTE

Guirao (1979) définit la volonté comme étant la faculté qu'ont les êtres raisonnables d'exprimer librement et consciemment leurs activités par des actes extérieurs. On note de par cette définition, la possibilité qu'ont les individus de choisir leurs actions ou réactions, d'où la notion de liberté.

Concernant les activités physiques, c'est l'effort mental qui incite à l'action. Et cela suppose que le joueur ait déjà un moral, un état d'esprit par rapport à l'activité qu'il va entreprendre. Ce mental peut être considéré comme le dosage de stress avec lequel le joueur engage ses actions. Par conséquent, tout comme la pensée positive, la volonté dépend elle aussi d'un processus dont elle est la résultante. En effet, dans pas mal d'équipes, des joueurs engagent des matchs en plaçant la volonté comme « *moteur premier de la stratégie de motivation et d'efficacité* ». A cela, **Weiseige** nous fait savoir que cette stratégie a :

- pour **source** : le plaisir, les bénéfices entrevus en rapport avec les aptitudes, capacités et compétences existantes ;
- pour **canalisation** : la responsabilité, la pensée positive ;
- pour **résultat** : la volonté qui est une force mobilisatrice étonnante.

Cette place occupée par la volonté dans le processus se justifie par le fait que, la dose de stress doit être bien mesurée pour pouvoir espérer avoir un engagement équitable dans les actions entreprises par les joueurs. Et pour se faire, toutes pensées négatives telles que « *l'image intérieure de l'échec : le trac, la crainte de perte de balle* » (Lebrun A. 1933), doivent être au préalable éliminées, seul moyen de voir les joueurs parvenir à se contrôler mentalement.

La gestion de la motivation ne saurait se terminer sans évoquer la notion de stress, d'anxiété et d'angoisse mais aussi la manière de communiquer. José Hubert et Robert Weiseige (1993) ont apporté des éclaircissements concernant ces différentes notions tout en montrant leurs implications dans la motivation au football.

V-A-5/ LE STRESS AU FOOTBALL

Le stress qui se définit comme « *l'ensemble des perturbations physiologiques et métaboliques provoquées dans l'organisme par des agents agressifs variés (choc traumatique, chirurgical, émotion, froid etc.)* » (Dictionnaire Universel, 3^e édition), est une notion qui se présente régulièrement dans le milieu footballistique. En effet, de nombreuses stimulations produites par l'environnement sont agressives au niveau physique et psychologique des individus. Et, étant donné qu'au football, il faut une juste dose de stimuli pour préparer idéalement le joueur à la compétition, il est plus que nécessaire d'y prêter une attention particulière. Le fait est que, trop d'excitation génère des blocages et trop peu de motivation. Ceci peut bien s'expliquer par la théorie de l'équilibre, et plus précisément celle de l'optimum d'activation psychologique de Hebb (1955), qui soutient que : si l'activation est trop forte, le système nerveux réagit en réduisant l'activation. Inversement, si l'activation est faible, une réponse qui augmente celle-ci est renforcée. Pour ainsi dire qu'on a toujours besoin d'activer et de maintenir le moral du joueur à un niveau optimal, ce qui est un pari difficile dans la mesure où, chaque joueur a son parcours existentiel qui lui est propre, des fondements innés. Dès lors, la dose de stress nécessaire à le rendre efficace est théoriquement personnelle et variable, d'où l'importance de vivre en parfaite communion entre membres du club.

Il faudrait aussi, dans le souci de régler le dosage de stress des joueurs, que le cadre dans lequel ils évoluent soit sécurisant, favorable à l'expression libre de tout un chacun et animé d'une complicité et d'un respect mutuel entre joueurs, entraîneurs et autres dirigeants fréquentant régulièrement le club. C'est cette expérience collective qui peut mener à ce que tout un chacun soit connu dans sa complexité, puisqu'il n'aura pas à se réserver, à s'isoler.

Ce dosage de stress passe aussi incontestablement par un contrôle permanent des événements qui provoquent les sollicitations stressantes. **Holmes** et **Rahle**, cités par José Hubert et Robert Weiseige (1993), nous ont fait part de ces événements selon leur degré d'importance. Ils s'agissent entre autres : d'un décès, d'un divorce, d'une séparation maritale, d'une fin de détention de prison, un décès d'un membre proche de la famille, un accident ou une maladie personnelle, un mariage, un licenciement...

Ces événements découlent du cadre extra sportif, dès lors, il doit y avoir une proximité entre dirigeants et joueurs au delà du milieu sportif. En d'autres termes, les dirigeants, en l'occurrence le président, l'entraîneur et les autres encadreurs doivent se préoccuper des

conditions de vie de leurs joueurs, de l'améliorer si nécessaire afin d'obtenir de la part du joueur un engagement total.

V-A-6/ L'ANXIETE ET L'ANGOISSE

L'anxiété et l'angoisse sont des synonymes. Et, d'après le **Dictionnaire Universel**, (3^e édition), elles désignent un « *sentiment d'appréhension, de profonde inquiétude qui s'accompagne de symptômes physiques (tachycardie, gêne respiratoire, transpiration, etc.)* ». Il s'agit plus précisément de craintes, de peurs pouvant aller jusqu'à l'extrême. C'est de là que découle d'ailleurs la légère différence entre les deux(2) notions. En effet, l'anxiété reste de l'ordre du vécu psychique, alors que l'angoisse déborde et génère des sensations pénibles à vivre.

Dans le milieu footballistique, les joueurs se retrouvent très souvent dans des situations pareilles. Lesquelles situations pouvant être causées par la concurrence, l'esprit de compétition, les comparaisons constantes à d'autres joueurs.

V-A-7/ FACILITER LA COMMUNICATION

La manière de communiquer dans le milieu du football, dans un club, joue un rôle très important dans la gestion de la motivation. En effet, « communiquer » c'est mettre en commun à partir de deux besoins fondamentaux : être reconnu, être entendu (d'après **J. Salomé**, 1993). Et pour créer une relation vivante dans le groupe, il est nécessaire que chacun ose demander, donner, recevoir ou refuser. Chacun est amené à aller au delà des affrontements afin de développer des relations de confrontation par le dépassement de ses convictions, croyances et certitudes personnelles. José Hubert et **Weiseige** (1993), nous donnent des tuyaux quant à la manière de faire une mise au point après une défaite ou un mauvais match.

Ils sous-tendent que l'objet de ce genre de mise au point est d'éliminer les séquelles mentales qui mettent certains points faibles en évidence. Et que, essayer de trouver des coupables ou un coupable paraît rassurant mais s'avère être une erreur à plus long terme. Trouver un coupable renforce le malaise chez ce dernier à un niveau inconscient et ne laisse pas suffisamment de place à l'expression, donc à la libération. Il s'agit par contre de ne pas poser la question « pourquoi », mais plutôt celle « comment » :

- Comment allons-nous nous y prendre pour tirer le maximum d'enseignements de cette expérience ?

- Quels outils allons-nous employer pour mieux utiliser notre potentiel ?

C'est là une façon de tirer des leçons au départ de l'expression de tous et pas seulement des coupables, parce que ces derniers ont été préférés à d'autres, ont gagné la confiance de l'entraîneur pour mériter de jouer donc, c'est peut être qu'ils sont quelque part victimes de blocages qu'ils n'ont pas été performants. Ce sont les causes de ces blocages qu'il faut rechercher dans les mises au point. Ils sont conscients de leur contre performance, dès lors, pourquoi les culpabiliser davantage ? Cela ne ferait que « renforcer leur malaise ».

Quelques règles élémentaires proposées par José Hubert et Robert Weiseige pour améliorer le niveau de communication entre entraîneurs, collaborateurs et joueurs.

1ere règle : Il est nécessaire que l'état d'esprit soit positif.

Il ya lieu dans la communication de construire et non de détruire. Il faut amener les éléments d'échanges sur l'objectif de base.

2e règle : Dans les échanges, chacun est invité à prendre ses responsabilités.

Chacun est appelé à s'exprimer en terme de « Je » et non de « On » ou même de « Nous ». L'entraîneur reprendra systématiquement tous les joueurs s'exprimant de façon impersonnelle. Le Moi et le Je sont considéré comme l'expression d'un égoïsme latent.

3e règle : Un comportement peut être modifié alors que le « Tu » qui caractérise ce que le sujet est de façon stable, est vécu comme ne pouvant pas l'être.

Pour être plus explicite, il s'agit par exemple, de ne pas dire :

Tu n'as vraiment pas été bon en fin de match, mais il faut plutôt dire:

Ton comportement en fin de match aurait pu être meilleur ; la prochaine fois utilise les qualités X et Y...

4e règle : Il est important de consacrer suffisamment de temps pour que tous les joueurs puissent s'affirmer et prendre position.

Il faut veiller à ce qu'il n'y ait pas de jugement de valeur sur ce qu'a dit l'autre.

5e règle : Il s'agit de se respecter et de respecter l'autre dans ses expressions, car, celles-ci peuvent être le reflet d'appréhensions et de peurs.

6e règle : Il ne faut pas dans les discussions (ordinaires) rechercher des causes ou des coupables.

Il s'agit d'éviter les explications faciles telles que : c'est la faute d'un tel ou d'un tel autre, de l'arbitre... Au lieu de centrer la discussion sur les problèmes, il est nécessaire de l'orienter sur les personnes et leurs ressources. Partager des vécus affectifs, des émotions, créer une grande complicité positive dans le groupe. C'est un secret non exprimable mais vécu en partage.

7^e règle : Il faut rester pratique et concret en cas de difficulté vécue par le groupe et dépasser les formules toutes faites comme : Il n'y a qu'à ; Il faut ; Tu devrais...

Ces formules induisent à un sentiment de culpabilisation si, à aucun moment, il n'y a pas proposition de comment faire pour induire un changement. Cependant, il est important de se rassembler pour communiquer suivant les règles de l'art au moins une fois par mois, afin que tous les maux soient débattus. Car, « *quand il y a silence des mots, se réveille trop souvent la violence des maux.* »(J. Salomé, 1993).

V-B/ LA FAÇON DE DETERMINER LE POTENTIEL DU CLUB

Le potentiel, par définition renvoi à l'ensemble des ressources dont dispose une collectivité. C'est la capacité de travail, de production, d'action. Partant de cette définition tirée du **Dictionnaire Universel**, (3^e édition), on constate qu'il est important, dans le souci de gérer la motivation, de s'interroger sur ce que doit être ou, sur comment doit se présenter le potentiel de chaque structure composante d'un club de football.

Suivant cette logique, **José Hubert** et **Robert Weiseige** (1993) nous ont proposé une façon de déterminer le potentiel d'un club qui se présente sous deux formes :

V-B-1/ POTENTIEL DES STRUCTURES DIRIGEANTES

Concernant la structure dirigeante, ils estiment que les maladresses sont à éviter. Les dirigeants doivent tout faire pour être efficaces surtout au niveau de la communication. Ils doivent à l'unanimité être clairs par rapport aux objectifs qu'ils se sont fixés pour le club et définir une ligne de conduite. Et, pour éviter la déception, la déstabilisation en profondeur, ils doivent aussi éviter de mettre la barre trop haute. Pour arriver à ce niveau, Il est nécessaire d'avoir des dirigeants dotés des qualités exigées d'un responsable.

- LES QUALITES EXIGEEES DE DIRIGEANTS RESPONSABLES

Les dirigeants doivent avoir la compétence de faire table rase du passé quand la situation le nécessite, que se soit au niveau sportif comme extra sportif ; se mettre autour d'une table pour rassembler les informations en provenance de toute personne impliquée dans le fonctionnement de base du club ; être à l'écoute de certaines suggestions et d'être prêt à investir dans une politique à plus long terme qui consolide les bases de l'édifice « club », plutôt que de repeindre à coup de millions une « façade lézardée » pour maintenir un « faire semblant à court terme ».

- LES GRANDS DANGERS A EVITER DE LA PART DES DIRIGEANTS

Le fait de vivre sur un standing supérieur au potentiel de son club reste un grand danger selon **José Hubert** et **Robert Weiseige**. Ils s'expliquent en estimant qu'il n'est pas rare de voir des victoires qui grisent et des dirigeants qui passent de la rigueur à la folie. D'où la nécessité de toujours partir avec le modèle du potentiel de base qui est à l'origine de la victoire.

Le dirigeant moderne doit être un communicateur averti. C'est sa crédibilité qui est en jeu tant au niveau des entraîneurs, des joueurs et même des supporters. Il faut que ses paroles soient en parfaite congruence avec ses actes.

V-B-2/ LE POTENTIEL JOUEUR

Le choix du joueur dans un club dépend du potentiel dont dispose celui-ci. Dès lors, une évaluation est nécessaire. Au football, la valeur d'un joueur s'évalue sous quatre(4) niveaux : le physique, le sportif, le mental et le relationnel.

L'évaluation est donc à la fois personnelle et collective. C'est un test de chaque joueur du groupe et du groupe lui-même dans le sens de la complémentarité. L'objectif est de créer à partir de cette complémentarité un esprit de groupe sain. Le potentiel mental et relationnel est très difficile à déterminer, il nécessite un temps plus long que celui physique et sportif. Par exemple, pour des candidats à un même poste, la différence vient de l'absence ou de la présence de la compétence à vivre la concurrence interne dans le groupe. Dans ce cas, à moins d'avoir un spécialiste, l'aspect mental et relationnel devra attendre pour être réglé.

Le choix des joueurs est un aspect très important dans la gestion de la motivation. En effet avec un groupe de joueurs qui remplissent tous les critères d'exigences, il est plus facile de régler certains points décisifs liés à la gestion de la motivation tels que la concurrence, la coopération, l'entente, la solidarité, l'esprit d'équipe, le niveau de jeu ...

V-C/ COMMENT DEFINIR LES OBJECTIFS

Définir l'objectif renvoie à faire la part des choses entre le potentiel dont on dispose et les résultats qui peuvent en découler. Au football, c'est les dirigeants, qui, en se basant sur les moyens dont ils disposent, les soumettent à l'entraîneur pour leur accomplissement. Il se peut que ces derniers n'aient pas bien évalué. Des lors, l'entraîneur doit suffisamment réfléchir afin d'examiner avec rigueur, promptitude et lucidité l'harmonie possible entre les ressources et les objectifs qui lui sont exigés.

Ainsi donc, tout entraîneur en exercice doit toujours commencer par poser la question à ses employeurs : qu'attendez-vous de moi ? Une fois que les objectifs lui soient présentés, il se doit d'estimer le potentiel existant, d'en faire l'analyse puis d'en discuter sérieusement avec les responsables. Avant de signer son contrat, l'entraîneur doit s'assurer que le potentiel est en congruence avec les objectifs fixés. Sa difficulté reste le fait que les dirigeants sont pour la plupart du temps certains de leur potentiel, mais en tant que décideur sportif, il lui revient de faire la comparaison et sur ce, peut demander à se qu'on recrute d'autres joueurs ou même qu'on fasse partir certains ou encore qu'on revoit les objectifs.

V-C-1/ LES OBJECTIFS SPECIFIQUES DES DIRIGEANTS

Les objectifs des dirigeants doivent être réalistes et ouverts. C'est-à-dire qu'ils doivent partir d'une évaluation effective des ressources en place et ne doivent pas être irréversibles. Il s'agit donc de rechercher les meilleurs résultats possibles au niveau sportif et financier. Au football les objectifs dépendent de la grandeur du club :

- Pour les grands clubs : ils exigent au moins deux(2) ou trois(3) trophées (un plat de résistance, un ou deux desserts).
- Pour les clubs moyens : juste un trophée leur suffit (le dessert).
- Les clubs de faible niveau : c'est le maintien qui les préoccupe.

V-C-2/ LES OBJECTIFS SPECIFIQUES DE L'ENTRAINEUR

L'entraîneur doit à tout prix éviter d'être diminué dans sa crédibilité et son autorité. Dans la pratique, on constate qu'il vaut mieux se tromper à fond avec autorité et de manière convaincante plutôt que de laisser planer un doute ou un climat d'expressions vagues. Donc, l'autorité de l'entraîneur doit se sentir à tout moment. Il a besoin que le comportement des dirigeants dans la ligne qu'ils ont tracé, soit stable. Il doit analyser les perspectives réalisables par le club et arriver à solliciter les joueurs par rapport à leurs valeurs individuelles et collectives. Il doit rester modeste dans sa réflexion et ses déclarations. Ses objectifs ne doivent pas être trop précis car ce serait une tâche supplémentaire pour lui. Quant à ses objectifs personnels, il doit les ranger au second plan dans la mesure où ils n'ont de valeur qu'à ses yeux et non à ceux de ses employeurs. Il est donc impensable de travailler pour atteindre ses propres objectifs.

V-C-3/ LES OBJECTIFS SPECIFIQUES DES JOUEURS

Tout joueur doit utiliser au mieux ses aptitudes, capacités et compétences afin de sentir sa place dans la hiérarchie : dirigeant-entraîneur-joueurs.

Il est obligé de fonctionner dans une fourchette autour de la grande ligne directrice des aspirations du club. Après, il pourra assurer des aspirations personnelles.

Pour vivre au moins en équilibre avec tous ces obligations, ou objectifs personnels, il faut un mélange de plaisir et de bénéfices existentiels.

Il est nécessaire de fixer des objectifs ouverts, car, parfois les conditions de jeu, la tactique de l'équipe adverse font défaut. Pour ainsi dire que certains objectifs ne dépendent pas de l'équipe. C'est selon les circonstances et les parcours que les objectifs seront régulièrement revus.

La stratégie est de toujours présenter un objectif au-delà de celui du moment. Car, refixer des objectifs inférieurs est une manœuvre démotivante.

L'objectif est de procéder par « futurisation » positive. Un exemple simple de formulations d'objectifs ouverts selon **Weiseige** :

- Etre le meilleur : sans affirmer par rapport à qui. Dans la logique du fonctionnement de l'inconscient cela suppose que c'est par rapport aux aptitudes, aux capacités et aux compétences du joueur lui-même.

- Utiliser au mieux, mais pas au-delà son potentiel individuel dans le respect d'une gestion optimale au potentiel de l'équipe.

- Nous allons montrer ce que nous vallons.

Dans le cadre d'ouverture d'objectifs, on amène le joueur à considérer que son adversaire est d'abord lui-même.

L'avantage de cette objectivation est de réduire les appréhensions et peurs de l'équipe adverse. «Fixer des objectifs ouverts, c'est se donner la certitude de rester ancré au fond de soi-même, au niveau de son propre potentiel et celui de l'équipe caractérisé par son fond de jeu collectif »

CHAPITRE II/ LA METHODOLOGIE, LA PRESENTATION, L'ANALYSE ET L'INTERPRETATION

VI/ LES SUJETS

Comme nous l'avons précisé dans le libellé, nous nous intéressons aux clubs de première division de football professionnel de Dakar. En effet, ils sont au nombre de onze (11) sur seize (16) existantes dans l'ensemble du territoire national, soit 68,75%. Vu l'importance de ce pourcentage, il nous a semblé plus qu'intéressant de centrer notre étude sur ces clubs que sont : A.S. Douane, D.U.C., GFC, U.S. Gorée, HLM, J.A., Jaraaf, N.G.B. Niary Tally, U S Ouakam, A S Pikine et Yakaar. Et, puisque dans un club le groupe de performance est de 25 joueurs, et que la Ligue sénégalaise de Football Professionnel(LSFP) a exigé qu'au moins 18 joueurs dans chaque club soient salariés, nous avons prévu de soumettre notre questionnaire à 15 joueurs salariés dans chaque club, ainsi que leurs présidents et entraîneurs.

Ainsi donc, nous souhaitons un échantillon de 150 joueurs, 10 entraîneurs et 9 présidents soit, un total de 169 sujets parmi 11 clubs. Mais, les difficultés du terrain ont fait que nous n'avons pas pu récupérer tous les questionnaires en raison du manque de collaboration d'un nombre important de joueurs et de quelques présidents et entraîneurs. Il y a aussi le fait que des changements d'entraîneurs ont eu lieu au cours de la saison dans au moins trois(3) clubs (A.S. Pikine, N.G.B., H.L.M.). Néanmoins, le nombre de questionnaires récupérés est assez important. La répartition de la collecte s'établit de la façon suivante : U.S.O. (15 joueurs, 1 entraîneur); A.S. DOUANE (14 joueurs, 1 entraîneur, 1 président) ; G.F.C. (13 joueurs, 1 entraîneur, 1 président) ; U.S. Gorée (15 joueurs, 1 entraîneur, 1 président) ; J.A. (12 joueurs, 1 entraîneur) ; D.U.C. (12 joueurs, 1 entraîneur, 1 président) ; Jaraaf (6 joueurs, 1 entraîneur) ; N.G.B. (8 joueurs) ; H.L.M. (5 joueurs, 1 président), A.S.Pikine (1 joueur). Ceci nous donne un nombre total de cent un (101) joueurs et, si nous considérons le groupe de joueurs salariés exigé par la LSFP c'est-à-dire dix huit(18), notre population d'étude représente 51,01% des joueurs, sept (7) entraîneurs sur huit (8) en raison des changements opérés au sein de trois (3) clubs, cinq (5) présidents sur (11). Il faut noter que le président de l'U.S.Ouakam était en voyage lors de l'enquête, raison pour laquelle nous n'avons pu récupérer le questionnaire.

VII/ L'INSTRUMENT DE COLLECTE DE DONNEES

C'est par un questionnaire que nous avons cherché à collecter le maximum d'informations concernant la gestion de la motivation au sein de ces clubs précités. Nous comptons également procéder par un entretien mais, le retard accusé pour le retrait des questionnaires et la difficulté de se libérer les matins à cause des cours ont fait que nous nous sommes limités au seul questionnaire. Le manque de moyens est aussi à signaler car, ce n'est pas évident qu'à notre niveau nous puissions assurer la charge d'aller voir tous les matchs.

L'ensemble du questionnaire a été conçu sur la base d'une étude faite sur l'œuvre de **José Hubert et Robert Weiseige** (1993). Elle nous a permis de faire une classification des éléments qui fondent la gestion de la motivation dans un club. En effet, les facteurs sont ceux que nous avons développés dans le grand III du chapitre II (La gestion de la motivation au football) dans les pages précédentes.

Ainsi, concernant les joueurs, nous avons conçu trente cinq (35) items, repartis en huit (8) facteurs au sujet desquels nous espérons avoir les informations nécessaires concernant la gestion de la motivation des joueurs. Le premier facteur est le plaisir qui est traduit par 5 items ; le second est les bénéfices (avec 8 items) ; le troisième est la responsabilité (7 items) ; le quatrième concerne la pensée positive (avec 2 items) ; le cinquième est la volonté (3 items) ; le stress, les variables liées au social viennent en sixième position (avec 3 items) ; le septième quant à lui concerne la communication (qui totalise 5 items) ; le huitième concerne le soutien des dirigeants dans le cadre social (avec deux 2 items). Enfin, le soutien du public qui ne représente qu'un seul (1) item. Ce qui nous fait un total de 34 items. Concernant la 35^e, nous nous en sommes servis pour savoir si les joueurs évoluent à leur niveau potentiel ou non, une question qui rentre dans la vérification de l'hypothèse « la majeure partie des joueurs n'ont pas atteint un niveau de motivation qui puisse les pousser à faire étalage de tout leur talent ! ».

Pour ce qui est des entraîneurs, nous nous sommes principalement appesanti sur « la façon de déterminer le potentiel du club, en l'occurrence la sous partie « la façon de déterminer le potentiel du club » (III-B). Ce qui, pour nous, est une façon d'évaluer le profil de l'entraîneur, ses conditions de travail et sa manière effective de gérer la motivation. Ainsi, nous avons fait ressortir quatorze (14) items dont, cinq (5) liés au potentiel des joueurs, trois (3) liés à la communication, trois (3) autres liés aux conditions de travail, un

(1) lié à son profil, un (1) autre lié à son avis personnel sur la motivation des joueurs et un dernier item concernant le comportement des joueurs lors des séances d'entraînement et des matchs officiels.

Le questionnaire destiné aux présidents de club quant à lui, découle de la sous partie « III-C/ Comment définir les objectifs », de l'aspect économique et social. Nous leurs avons soumis également quatorze (14) items répartis comme suit : trois (3) liés aux objectifs, trois (3) à l'aspect économique, trois (3) au projet de carrière des joueurs, deux (2) sur les efforts opérés sur le plan psychologique, un (1) sur le volet social et deux (2) derniers concernant des informations sur l'histoire du club.

VIII/ PROTOCOLE

Il a été demandé aux joueurs de répondre à toutes les questions avec une réponse par question. A chaque question posée, nous avons proposé une suite de réponses accompagnées chacune d'une case dans laquelle le joueur, l'entraîneur ou le président doit marquer d'une croix la réponse choisie. La différence est que pour les entraîneurs et les présidents, nous avons libéré des espaces pour leur permettre de développer leurs réponses alors que ce n'est pas le cas avec les joueurs.

IX/ COLLECTE DES DONNEES

Pour la collecte des données, nous étions munis d'une lettre de recommandation du directeur de l'INSEPS que nous avons distribuée aux différentes instances dirigeantes. Ces lettres et la collaboration de beaucoup d'entraîneurs et de joueurs nous ont permis de mener à bien notre investigation puisque, quoi que la collecte n'ait pas atteint 100%, nous avons quand même, pu atteindre les 50% pour tous les sujets concernés.

X/ TRAITEMENT DE DONNEES

L'ensemble des questions soumises aux joueurs cherche à mesurer leur degré de satisfaction par rapport aux facteurs déterminants de la motivation développés dans le grand III du chapitre I de notre travail. Ainsi, il s'agit de questions dont les réponses proposées sont des choix entre :

OUI, NON ;

TOUJOURS, PARFOIS, PAS DU TOUT

BEAUCOUP, ASSEZ, UN PEU, PAS DU TOUT

TRES, UN PEU, PAS DU TOUT

Le questionnaire des entraîneurs et présidents vient s'ajouter aux réponses apportées par les joueurs. Ils nous renseignent en fait, sur les potentialités et le mode de gestion du club.

Nous avons ainsi considéré les scores globaux de chaque variable pour en déterminer la fréquence et le pourcentage sur l'ensemble de l'échantillon. Nous voulons à travers ces données statistiques faire ressortir le degré de satisfaction des joueurs par rapport aux différentes variables qui sont liées à la gestion de la motivation.

XI/ PRESENTATION DES QUESTIONNAIRES

XI-a/ le questionnaire concernant les joueurs

- 1- Evoluez- vous à votre poste préféré ?
- 2- Avez-vous assez de liberté dans le jeu ?
- 3- Êtes-vous satisfait de votre terrain d'entraînement ?
- 4- Recevez-vous vos adversaires sur le même terrain sur lequel vous vous entraînez ?
- 5- Etes-vous toujours pressé d'aller en club ?
- 6- Êtes-vous salarié ?
- 7- Recevez-vous des primes après chaque match ?
- 8- Vous promet-on de grosses primes en cas de victoire ?
- 9- Le club place t-il des joueurs à l'extérieur ?
- 10- Espérez-vous rejoindre un club européen ou maghrébin avec l'appui de votre club ?
- 11- Aimeriez- vous rejoindre un autre club plus prestigieux de la localité ?
- 12- Les dirigeants acceptent-ils toujours les transferts dans les autres clubs de la localité ?
- 13- Le club recase t-il ses joueurs une fois leur carrière finie ?
- 14- Croyez-vous être le meilleur à votre poste ?
- 15- Le coach vous utilise t-il beaucoup ?
- 16- Connaissez-vous votre rôle dans le groupe ?
- 17- Croyez-vous avoir tout donné ?
- 18- Vous reste t-il des choses à prouver ?
- 19- Y a-t-il des joueurs qui n'ont pas leur place dans le groupe ?
- 20- Êtes-vous toujours d'accord avec les choix de l'entraîneur ?
- 21- Vous arrive t-il de prendre la parole lors de vos réunions d'évaluation ?
- 22- Avez-vous une fois eu le pressentiment que l'entraîneur redoute l'adversaire ?

- 23- Faites-vous des réunions d'évaluation ?
- 24- Culpabilise-t-on des joueurs lors de vos réunions de mise au point après une mauvaise performance ?
- 25- Quand rentrez-vous en regroupement pour les préparations de match ?
- 26- Vous sentez-vous toujours supérieur à vos adversaires ?
- 27- Vous arrive-t-il de ne pas croire à la victoire ?
- 28- Avez-vous l'habitude de perdre la balle lors d'un match ?
- 29- Dans quel état êtes-vous lorsque vous perdez la balle ?
- 30- L'entraîneur réagit-il à chaque perte de balle ?
- 31- Discutez-vous de vos problèmes avec l'entraîneur ?
- 32- Fréquentez-vous l'entraîneur en dehors du club ?
- 33- Ressentez-vous l'appui des dirigeants dans le cadre social ?
- 34- Ressentez-vous l'appui du public pendant vos matchs ?
- 35- Croyez-vous avoir fait étalage de tout votre talent ?

NB :

- Les facteurs liés au plaisir 1 à 5
- Les facteurs liés aux bénéfices 6 à 13
- Les facteurs liés à la responsabilité 14 à 20
- Les facteurs liés à la communication 21 à 25
- Les facteurs liés à la pensée positive 26 à 27
- Les facteurs liés à la volonté 28 à 30
- Les facteurs liés au soutien des dirigeants dans le cadre social 31 à 33
- Le soutien du public 34
- La variable 35 est une question liée à l'appréciation que le joueur fait par rapport à sa propre prestation comparée à son potentiel. Une façon pour nous d'obtenir des réponses directes concernant l'hypothèse que « la majeure partie des joueurs n'ont pas atteint un niveau de motivation qui puisse leur permettre de faire étalage de tout leur talent. »

XI-b/ le questionnaire concernant les entraîneurs

Ces variables se présentent sous forme de questions ouvertes pour la plupart. En effet, il s'agit de répondre par OUI ou NON pour l'ensemble des questions et de développer si

possible. A chaque fois, nous avons libéré de l'espace pour permettre aux entraîneurs de développer. Les variables se présentent ainsi :

- 1- Vos joueurs sont-ils prêts physiquement ?
- 2- Vos joueurs sont-ils au « top » sur le plan mental ?
- 3- Êtes-vous satisfait du groupe que vous gérez ?
- 4- Les ressources du club permettent-elles d'atteindre les objectifs qui vous sont fixés ?
- 5- Êtes-vous satisfait de votre salaire ?
- 6- Les joueurs s'engagent-ils vraiment comme vous le souhaitez ?
- 7- Vous est-il une fois arrivé de refuser un contrat ?
- 8- Les joueurs vous font-ils part de leurs problèmes personnels ?
- 9- Faites vous des réunions d'évaluation ?
- 10- Tous les joueurs prennent-ils la parole lors des réunions d'évaluation ?
- 11- Qu'est-ce qui, à votre avis, motive vos joueurs ?
- 12- Recevez toujours votre salaire à temps ?
- 13- Connaissez- vous vraiment le potentiel joueur du club avant de signer le contrat ?
- 14- Les joueurs sont-ils plus créatifs à l'entraînement ou lors des matchs officiels?

XI-C/ le questionnaire concernant les présidents de club

L'ensemble des variables concernant les présidents se présentent sous forme de questions ouvertes. Nous avons, pour chaque question, laissé un espace pour permettre un développement des réponses. Les réponses des présidents et ceux des entraîneurs permettront de faire le rapport entre les réponses apportées par les joueurs et le mode de gestion des dirigeants mais en même temps de connaître les difficultés que vivent les clubs.

Les variables se présentent comme suit :

- 1- Connaissez-vous bien vos joueurs et leurs familles ?
- 2- Quels sont vos objectifs pour cette saison ?
- 3- Sur quoi vous-vous êtes basé pour fixer les objectifs ?
- 4- D'où proviennent les ressources du club ?
- 5- N'éprouvez-vous jamais de difficultés pour payer les salaires ?
- 6- Les joueurs bénéficient-ils de primes après chaque match ?
- 7- Faites- vous des transferts de joueurs à l'étranger ?
- 8- Le club recase t-il ses joueurs à la fin de leur carrière ?
- 9- Etes-vous toujours au stade pour suivre votre équipe ?

10- Etes-vous satisfait des résultats de votre équipe ?

11- Avez-vous un psychologue dans votre staff technique ?

Les trois questions restantes (12, 13, 14) cherchent à avoir des informations des clubs, concernant leurs dates de création, leurs palmarès dans le but d'avoir un aperçu sur le profil de l'équipe.

A la lecture des résultats de l'enquête, nous constatons que seules douze (12) des trente cinq (35) variables sont considérées comme satisfaisantes par la majorité des joueurs. En d'autres termes, sur douze (12) variables la majorité des joueurs ont exprimé leur satisfaction. Et selon les facteurs d'où découlent les variables, la répartition se présente comme suit :

XII/ PRESENTATION, ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS

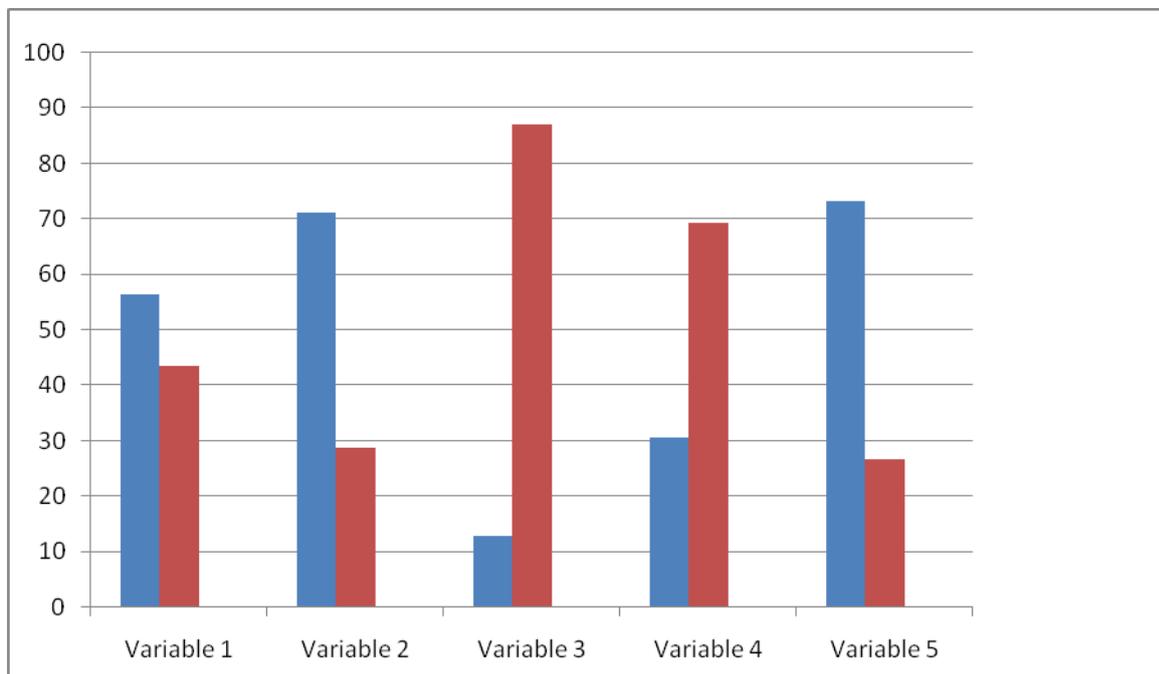
XII-a/ Les variables liées au plaisir

Les variables liées au plaisir concernent les cinq premières questions. Trois (3) parmi elles affichent des réponses positives par la majorité des joueurs, ce qui traduit un bon signe concernant la gestion de la motivation pour le facteur plaisir.

Tableau 1 : fréquences et pourcentages des réponses traduisant la satisfaction et l'insatisfaction des joueurs concernant les variables liées au plaisir.

variables	Fréquences des réponses de satisfaction	pourcentages	Fréquences des réponses d'insatisfaction	pourcentages
1	57	56,43%	44	43,56%
2	72	71,28%	29	28,71%
3	13	12,87	88	87,12%
4	31	30,69	70	69,30%
5	74	73,26	27	26,73%

Figure 1 : histogramme de satisfaction (bleue) et d'insatisfaction (rouge) des joueurs concernant les variables liées au plaisir :



Le premier constat qui s'impose est que les joueurs manifestent une plus grande satisfaction à la variable cinq (73,26%) qui cherche à savoir si les joueurs sont toujours pressés d'aller en club. Les résultats obtenus nous amènent à penser que les joueurs, en tout cas la grande majorité sont bien en club, qu'ils aiment ce qui se fait en club et qu'ils sont bien intégrés. Nous pouvons donc en déduire que le climat social qui règne au sein des clubs est assez favorable pour l'ensemble des joueurs, ce qui est un point positif sur la gestion de la motivation. En effet, cela ressort de la responsabilité de l'entraîneur de susciter l'intérêt des joueurs à ses séances d'entraînements. Il faut que le travail soit animé au point que tout un chacun le sente et le manifeste à travers son comportement. Il s'agit d'amener le joueur à éprouver du plaisir tout en travaillant dur et convenablement.

En plus de cela, s'ajoute le constat que la majorité des joueurs joue à leur poste préféré (variable1, 56,43%), et qu'ils ont assez de liberté dans le jeu (variable2, 71,28%). C'est une motivation supplémentaire en rapport avec le plaisir que l'entraîneur doit préserver dans son souci de gérer la motivation de ses joueurs. L'effort consenti à ce niveau est à saluer mais, les joueurs qui ont manifesté une insatisfaction par rapport à ces variables ne sont pas à négliger car ils sont dans l'ordre de 43,4% pour la variable 1, 28,71% pour la variable 2 et

26,73% concernant la variable 5. Et à cela, s'ajoutent les autres variables pour lesquelles la majorité des joueurs a affirmé son insatisfaction. Il s'agit de la variable 3 où seulement 13% des joueurs se disent satisfaits de leur terrain d'entraînement, ce qui n'est pas étonnant dans la mesure où ici à Dakar, il y a peu de terrains et la plupart sont sablonneux ou constitués de pelouses défectueuses. Il n'y a que l'A.S. PIKINE, N.G.B. et le plus souvent la J.A. qui s'entraînent sur des terrains à la limite acceptables. Aimer son terrain est une motivation qui donne l'envie d'aller à l'entraînement, mais aussi le plaisir de jouer. Or, nous savons qu'éprouver du plaisir dans le jeu augmente la créativité, le dépassement des joueurs.

Les matches officiels en bénéficieraient si les clubs recevaient sur les mêmes terrains qui leur servent d'entraînement. En effet, 31,3% des joueurs estiment qu'ils reçoivent leurs matches dans le même terrain où ils s'entraînent. Ce qui est loin d'être satisfaisant et affecte sans doute le déploiement des joueurs lorsqu'ils évoluent sur des terrains inconnus et inadaptés. Les matches en perdent ainsi, ne serait ce que un petit peu de valeur car, des problèmes de repérage, d'adaptation se posent. Des efforts sont à faire à ce niveau pour que chaque club puisse avoir un terrain qui lui sert à la fois d'entraînement et de réception. C'est un aspect sur lequel la responsabilité des entraîneurs n'est nullement concernée. Par contre, pour ce qui est de faire en sorte que chaque joueur joue à son poste préférentiel et qu'il se sent libre dans le jeu dépend en grande partie de sa responsabilité. Ne pas classer le joueur à son poste de préférence affecte forcément son plaisir de jouer. C'est pareil pour ceux à qui on a fixé des tâches bien définies.

En fin de compte, concernant les variables liées au plaisir, nous constatons que la motivation n'est pas pleinement assurée. Sur l'ensemble des variables, les insatisfactions sont plus effectives, elles sont en moyenne à 51,6/101, soit un peu plus de la moitié de l'ensemble de l'échantillon.

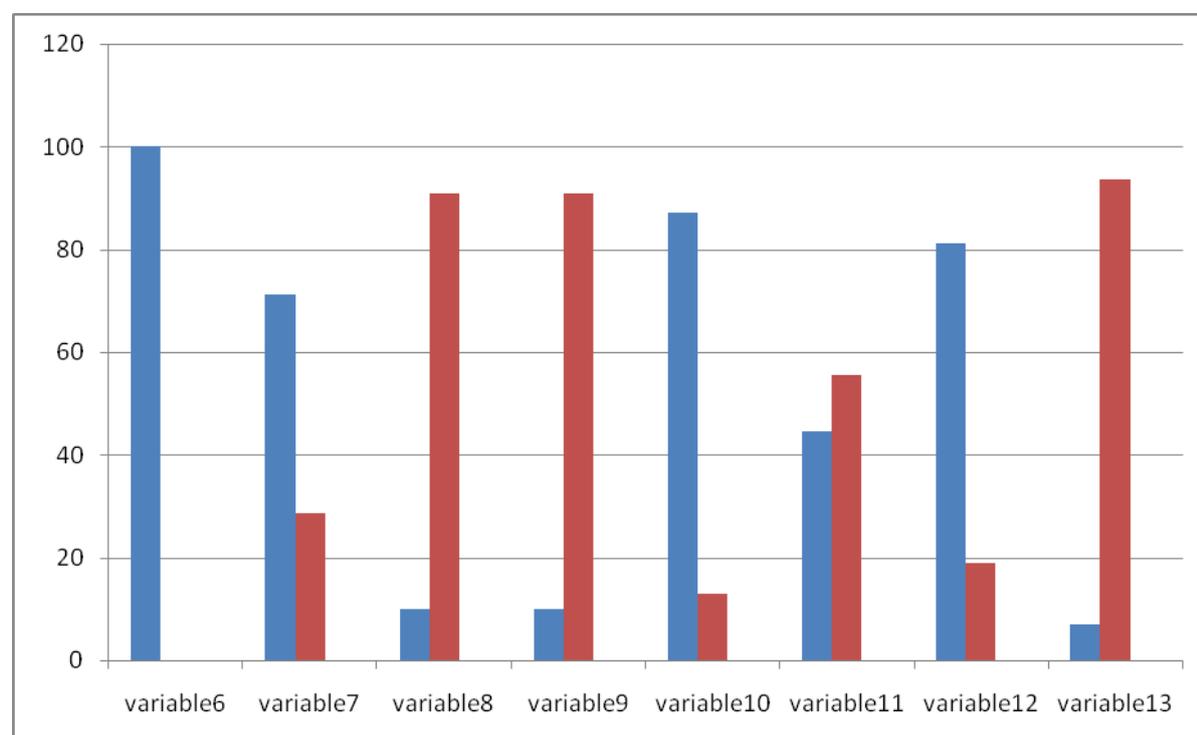
XII-b/ Les variables liées au bénéfice

Les variables liées au bénéfice sont au nombre de huit (8) et quatre (4) d'entre elles affichent des scores montrant que la majorité des joueurs peuvent tirer une motivation de leur situation économique et des éventuels prestiges que leur offre leur club. Elles concernent plus précisément les questions allant de six (6) à treize (13).

Tableau 2 : fréquences et pourcentages des réponses traduisant la satisfaction et l'insatisfaction des joueurs concernant les variables liées au bénéfice :

variables	Fréquences des réponses satisfaction	des de pourcentages	Fréquences des réponses d'insatisfaction	des pourcentages
6	101	100%	0	0%
7	72	71,28%	29	28,71%
8	10	9,90%	91	90,9%
9	10	9,90%	91	90,9%
10	88	87,13%	14	13,87%
11	45	44,55%	56	55,44%
12	82	81,18%	19	18,81%
13	7	6,93	94	93,6%

Figure 2 : histogramme de satisfaction (bleue) et d'insatisfaction (rouge) des joueurs concernant les variables liées au bénéfice :



Nous constatons dans un premier temps qu'il y a la variable 6 qui affiche les 100%. Ce qui est normal car, il s'agit des questions cherchant à savoir si les joueurs sont salariés ou

pas. Puisque notre étude concerne les joueurs de première division salariés, il n'est pas étonnant de rencontrer de tels résultats. Il est évident que le salaire est une source de motivation très importante dans la mesure où tout est monnayé de nos jours et que, l'argent est la principale source de motivation des joueurs. C'est donc là, une manière de gérer la motivation bien que les salaires ne soient pas aussi importants comparés à ceux des clubs maghrébins. Ainsi, il faut reconnaître l'effort consenti par la Fédération Sénégalaise de football qui a osé, il faut le reconnaître, instaurer la ligue professionnelle malgré les énormes difficultés que connaissait le football local. Les clubs ne sont pas en reste car, les sommes d'adhésion à verser conjointes à l'exigence de payer mensuellement au moins dix huit (18) joueurs la sommes d'au moins soixante quinze milles franc CFA (75.000f CFA) n'étaient pas faciles à trouver. Ces faits montrent l'engouement des autorités et des dirigeants de vouloir relever la face du football local, en travaillant sans doute à motiver davantage les joueurs en vu de rendre le produit footballistique beaucoup plus attractif, spectaculaire et mobilisateur de foule immense.

La variable 7 est elle aussi liée à l'argent, elle concerne les primes de match. En effet, avec l'insuffisance des salaires, les primes viennent pour augmenter la motivation des joueurs sur cet aspect si important. 71,28% des joueurs affirment recevoir des primes après chaque match. Un effort de plus à noter à l'égard des dirigeants qui comprennent sans doute l'impact qu'a ce facteur sur la motivation des joueurs. Ce serait encore mieux s'ils promettaient de grosses primes en cas de résultat positif. Malheureusement ce n'est pas le cas car, seulement 9,9% des joueurs estime à travers la variable 8 qu'on leur fait toujours des promesses de la sorte. Cela peut se comprendre du moment que les salaires sont payés avec peine, la totalité des présidents de club interrogés l'ont confirmé. Voici les réponses obtenues à la question : « éprouvez-vous des difficultés à payer vos salaires ? » :

- 1- Oui ! presque chaque année nous avons des périodes creuses
- 2- L'année dernière oui, pas encore cette année
- 3- Oui !
- 4- De temps en temps, oui !
- 5- C'est évident !

Il est donc évident que le problème de l'argent pose d'énormes difficultés au sein des clubs et cela se reflète sur le fond de jeu. Le soutien des sponsors, de même que celui de l'état aiderait beaucoup à relancer le football local. Il se présenterait comme un surplus de motivation et rassurerait d'avantage les joueurs qui espèrent en ce football.

La variable 9 est en rapport avec ce qui principalement, motive les joueurs : aller jouer à l'étranger. La question liée à cette variable était de savoir si le club place les joueurs à l'étranger. En d'autres termes, nous cherchions à savoir si les clubs travaillent avec des partenaires ou ont des relations avec d'autres clubs ou agents recruteurs. A la lecture des résultats, nous avons constaté que la satisfaction est des moindre : 9,9%, et pourtant, les résultats de la variable 10 montrent que 87,12% des joueurs ont espoir en leur club pour assurer leur transfert en Europe ou au Maghreb, ce qui apparait comme une illusion de la part des joueurs car, ils espèrent une chose qui, dans les faits, a peu de chance de se réaliser.

L'A.S. Pikine a fait deux (2) transferts ces deux dernières années ; le D.U.C. un (1) seul ; l'A.S. Douanes deux (2) ; G.F.C. un (1) seul. Le simple fait qu'il y ait des expatriés peut donner espoir d'une part, mais d'autres parts, la rareté du phénomène peut faire perdre espoir.

Ainsi donc, il est important pour les dirigeants de travailler d'avantage sur ce point qui est la principale source de motivation des joueurs. Il serait préférable que la politique n'ait pas pour objectif d'expatrier des joueurs à l'étranger mais plutôt, de songer à relever le niveau du football et en même temps de maintenir les joueurs pour le bien de la nation. Mais pour se faire, il faudrait d'avantage investir sur le secteur. Il faut offrir aux jeunes joueurs des privilèges qui pourraient non seulement les maintenir, mais aussi les amener à s'engager, à donner le meilleur d'eux, à faire étalage de tout leur talent.

La variable 11 quant à elle, cherche à évaluer la conception qu'ont les joueurs de leurs clubs par rapport aux autres clubs de la localité. En effet, à la question « Aimeriez-vous rejoindre un autre club plus prestigieux de la localité ? », nous remarquons que les avis sont partagés pour des raisons diverses et variées. 44,55% des joueurs expriment leur désir de rejoindre un autre club plus prestigieux de la localité et la plupart d'entre eux avancent des raisons économiques. Donc, un meilleur salaire leur ferait virer de camps. Par contre, l'autre moitié ne souhaite vraiment pas rejoindre d'autres clubs de la localité. Parmi ces derniers, il y en a qui se disent satisfaits du traitement dont ils bénéficient dans leurs présents clubs et pour d'autres, cela ne sert à rien de changer du club car les clubs sont tous pareils à leurs yeux.

A ces explications, nous avons la preuve que les salaires sont loin d'être suffisants et qu'il n'y a presque pas de prestige au sein de nos clubs. La motivation des joueurs ne provient principalement pas de ce volet. Et il n'y a pas grand-chose à faire pour ce qui concerne les entraîneurs. Ces derniers sont mêmes victimes de ce mal car six (6) parmi les sept (7) interrogés se sont déclarés insatisfaits de leur salaire et que s'est par amour qu'ils se sont engagés. Le football local a ainsi donc besoin d'un apport en financement pour se relancer et que les joueurs en soit mieux motivés.

La variable 12 (est-ce que les dirigeants acceptent toujours les transferts dans les autres clubs de la localité ?), a été choisie dans le but de voir si les dirigeants accordent une grande importance à l'ensemble de leur effectif. Est-ce qu'ils ont recruté pour régler un problème immédiat ou, songent-ils à un projet à long terme qui peut se traduire par de nombreux et très bons transferts à l'étranger. En effet, nous considérons que ne pas s'opposer à un éventuel départ dans un club moins prestigieux d'un de ses joueurs est une marque de désintérêt de la part des dirigeants envers ce joueur. Cela nous pousse encore à nous poser la question de savoir si le recrutement a été bien opéré. Les résultats de l'enquête montrent que 81,18% des joueurs estiment que les dirigeants acceptent toujours les transferts locaux. Rappelons que 56,44% des joueurs ont exprimé leurs désaveux pour un éventuel transfert de ce genre. Dès lors, les joueurs peuvent se sentir désintéressés, ce qui vraiment, n'est pas favorable à la gestion de la motivation.

Il est évident que si les dirigeants avaient espoir qu'ils pouvaient tirer grand profit de chaque élément de leur effectif, ils s'opposeraient à des transferts peu rentables. C'est la raison pour laquelle nous nous sommes posé la question de savoir si les transferts se font suivant les critères que nous avons eu à évoquer. Lesquels critères sont en parfaite harmonie avec les principes de gestion de la motivation.

Concernant la dernière variable liée au bénéfice, en l'occurrence la variable¹³, elle renvoie au sort des joueurs une fois leur carrière terminée. En effet, à la question « le club recase-t-il ses joueurs une fois leur carrière finie ? », seulement 6,93% des joueurs ont répondu par l'affirmative. Les clubs n'ont peut-être pas les moyens, vu le nombre de joueurs qui passent et repassent. Mais, il y a un souci à se faire car, les joueurs, limités à leur seul football local risquent de ne pas réussir dans la vie. Et, étant conscients de ce fait, peuvent bien en subir le poids au point de voir leur motivation dérégulée.

Par conséquent, la motivation par le bénéfice est un sujet sur lequel il faut s'attarder car la situation qu'elle vit n'est pas des meilleurs. Ce qu'il y a de plus important à prendre en considération est que les joueurs ont tout abandonné pour devenir footballeur professionnel. Il est certain que ce n'est pas pour le simple plaisir, mais ils espèrent à travers cette profession gagner leur vie et réaliser leur rêve, ce qui est un droit pour chaque citoyen qui accomplit ses devoirs.

XII-c/ Les variables liées à la responsabilité

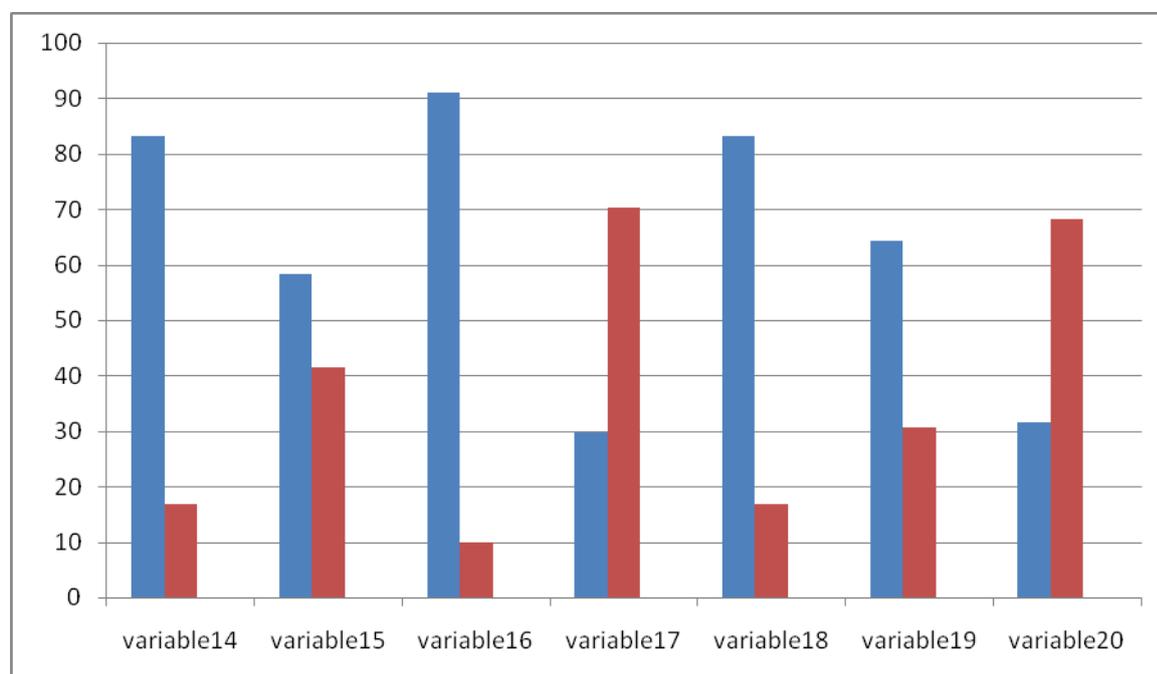
Le joueur sélectionné selon les critères que sont : le physique, le relationnel, le mental et le sportif, ne doit éprouver aucune difficulté concernant ce facteur. En effet, il revient au joueur de se connaître en termes de qualités personnelles sur le plan sportif, de savoir les raisons pour les quelles il a été retenu dans le groupe, le rôle qu'il doit jouer... . Il se doit de privilégier l'intérêt du groupe avant de l'envisager pour son propre compte. Si cela n'est pas le cas, l'entraîneur a la charge de le lui faire comprendre car c'est en cela que la responsabilité contribue à la gestion de la motivation. Ainsi donc, les dirigeants et plus particulièrement l'entraîneur doivent travailler à ce que les joueurs atteignent cet état d'esprit qui règle au passage les problèmes de concurrence, de solidarité, de cohésion...

Les questions relatives à la responsabilité sont au nombre de sept (7). Elles concernent plus particulièrement les variables allant de 14 à 20. Les résultats de l'enquête se présentent comme suit :

Tableau3 : fréquences et pourcentages des réponses traduisant la satisfaction et l’insatisfaction des joueurs par rapport aux variables liées à la responsabilité :

variables	Fréquences des réponses satisfaction	des de pourcentages	Fréquences des réponses d’insatisfaction	des pourcentages
14	84	83,16%	17	16,83%
15	59	58,41%	42	41,58%
16	91	90,9%	10	9,90%
17	30	29,70%	71	70,29%
18	84	83,16%	17	16,83%
19	70	69,30%	31	30,69%
20	32	31,68%	69	68,31%

Figure 3 : histogramme de satisfactions (bleues) et d’insatisfactions(rouge) des joueurs concernant les variables liées à la responsable :



Le premier constat qui s’impose concernant ces variables est qu’elles affichent des scores selon lesquels la majorité des joueurs donne des réponses positives traduisant ainsi un bon état de motivation lié à la responsabilité.

La variable 14 correspond à la question « croyez-vous être le meilleur à votre poste ? ». C'est une façon d'évaluer l'état d'esprit du joueur par rapport à ses qualités, ses capacités. Le simple fait d'en prendre conscience permet une meilleure utilisation de son savoir-faire, de savoir le comportement à adopter qui n'est rien d'autre que donner le meilleur de soi, montrer sa suprématie dans la collectivité. 83,16% des joueurs ont répondu par l'affirmative à cette question. Et c'est là que se manifeste l'intérêt de classer le joueur à son poste préféré (variable1) pour éviter que cet aspect de la motivation soit affecté. Le joueur qui n'évolue pas à son poste est diminué au fond de lui-même. Effet qui peut avoir des répercussions sur ses engagements. Ce plaisir diminué en lui, se manifestera sans doute dans ses actions et réactions. C'est une variable à la quelle il faut prêter une grande attention vu l'importance des résultats.

Concernant la titularisation des joueurs (variable15), nous cherchions à savoir si tous les joueurs sont utilisés à bon escient, si les entraîneurs tournent leur effectif ce qui traduirait une valorisation de l'ensemble des joueurs. Il est vrai que tous les joueurs ne peuvent pas jouer en même temps, mais ne pas être utilisé tout au long de la saison peut pousser au doute. Or, il n'est pas permis de douter dans le jeu. Sur l'ensemble de l'échantillon, il n'y a que 23,76% qui se considèrent titulaires à part entière. Pour les autres (76,23%), certains le sont souvent et d'autres rarement. Pourtant, les matches à jouer sont nombreux, il y a le championnat, la coupe de la ligue, les compétitions africaines pour certains... De ce fait, tout l'effectif devrait pouvoir être utilisé suffisamment.

Si tel n'est pas le cas, il y a donc des questions à se poser concernant les éléments du groupe. Pourquoi des joueurs ne sont presque jamais utilisés ? Est-ce parce qu'ils n'ont pas le niveau ? Dans ce cas, la sélection des joueurs est à revoir. Peut être que les critères de sélection n'ont pas été respectés. Il est clair qu'un joueur qui ne remplit pas les critères de sélection ne peut être responsabilisé, car c'est par rapport à des compétences qu'on est responsabilisé. Alors, ces joueurs ne remplissent t-ils pas les critères pour lesquelles on devrait pouvoir leur faire confiance ? En effet, le joueur qui joue régulièrement n'est pas au même niveau que celui qui est utilisé rarement. C'est une situation qui peut être la cause des complexes de supériorité et/ou d'infériorité, ce qui ne contribue pas au maintien des valeurs, principes qui fondent un groupe compétitif.

La forte probabilité qu'il y ait des problèmes concernant la sélection des joueurs nous pousse à anticiper sur la variable 19 (y a-t-il des joueurs qui n'ont pas leur place dans le groupe ?), où 30,69% de l'ensemble des joueurs prétendent qu'il y a des joueurs qui n'ont pas leur place dans le groupe. Cette valeur nous semble importante parce qu'à cette question, nous nous doutions que tous les joueurs fassent preuve de solidarité et répondent en faveur de leur coéquipiers. Mais, ce n'est pas le cas et, à 30% de réponses affirmatives, nous sommes tentés de considérer que c'est un fait effectif dans les clubs. Donc, il y a des joueurs mal vus, des joueurs dont la légitimité est contestée. Dans ce genre de situation, les joueurs ne peuvent pas vivre une cohésion parfaite car, il y a des disparités, des controverses sur ce qui les lie. Il faut rassembler ce qui se ressemble.

Bien que 64,30% ait répondu par la négative, nous ne pouvons pas considérer cette variable positive. Car, non seulement il est fort probable que les joueurs aient fait preuve de solidarité (deux (2) joueurs se sont permis de mentionner : difficile avant de donner leur réponses), mais en plus, y en a six (6) qui ont préféré ne pas répondre à la question. Bien que la valeur des réponses par l'affirmative soit significativement différente de celle de ceux qui prétendent le contraire, notre inquiétude sur la question de la sélection s'intensifie. Lorsqu'un joueur va jusqu'à contester la sélection de son coéquipier c'est qu'il y a un problème. Et, cela risque de se répercuter dans les relations au sein du groupe. Un joueur qui ne peut pas assumer correctement une tâche qui lui est assignée ne peut être responsabilisé et risque d'être atteint du complexe d'infériorité. Ainsi donc, avec les résultats de l'enquête nous considérons qu'il y a des efforts à faire à ce niveau car, les joueurs qui prétendent l'existence de joueurs n'ayant pas le niveau sont à tenir en considération et bien que ceux qui prétendent le contraire soient beaucoup plus nombreux y a de quoi se méfier car, l'éventuelle solidarité entre joueurs peut être en danger.

Pour ce qui est de la variable 16 (connaissez-vous votre rôle dans le groupe), 91,9% des joueurs prétendent connaître leur rôle dans le groupe, ce qui est très important dans la gestion de la motivation. Il est fréquent dans le milieu du football, que les joueurs soient confrontés à des problèmes de leadership. Problèmes qui peuvent se manifester dans le déroulement du jeu ou par des disputes... C'est pour éviter ces genres de problèmes qu'il est intéressant que tout un chacun connaisse son rôle à jouer dans le groupe. Connaître son rôle à l'avance permettrait d'éviter de tels problèmes et donnerait à chacun l'avantage d'exceller à son poste. Tout est dans la sélection, car, il faut choisir selon les postes et selon, bien entendu, les critères que nous avons eu à citer précédemment.

Selon la Fifa coaching, on identifie sept (7) types de joueurs dans une équipe : le leader ; le buteur ; le type énergie (le poumon de l'équipe) ; le créateur ; le relayeur ; le soutien ; le protecteur. Et qu'optimiser les relations entre toutes ces fonctions est propice à la performance. C'est là donc une responsabilité assignée aux joueurs à travers ces différentes tâches. Ainsi avec les résultats que nous connaissons, cette variable liée à la responsabilité est très favorable à la gestion de la motivation. Cela suppose qu'il y a un travail remarquable opéré par les dirigeants et plus particulièrement l'entraîneur. Car à défaut d'une maturité avérée de la part des joueurs pour en arriver à ce niveau, il revient à l'entraîneur d'assurer et de dynamiser la répartition des rôles.

Les variables 17 et 18 concernent certes la responsabilité mais sont plus aptes à apporter des réponses sur l'hypothèse selon laquelle « les joueurs ne sont pas assez motivés pour pouvoir faire étalage de tous leurs talents ! ». En effet, aux questions : « croyez-vous avoir tout donné ? » variable 17 et « vous reste-t-il des choses à prouver ? » variable 18, nous avons obtenu des réponses qui nous poussent à confirmer notre hypothèse. 69,30% disent qu'ils n'ont pas tout donné et 83,16% estiment qu'ils leur restent des choses à prouver. Ceci traduit chez les joueurs qu'ils ont conscience de leurs potentialités ce qui est une preuve de responsabilité, mais n'arrivent pas à l'exprimer. Dans ce cas, nous pouvons estimer qu'ils sont victimes de blocages. Nous réservons le développement de ces variables à la conclusion.

A travers la variable 20 nous cherchions à savoir si les entraîneurs faisaient le poids au sein de leur club ; est ce que les choix qu'ils font sont approuvés ou contestés par les joueurs. Les résultats ne sont pas très satisfaisants car seulement 31,68% de l'ensemble de l'échantillon disent être toujours en parfait accord avec leur entraîneur. Tout le reste des joueurs trouve des imperfections quant aux choix de leurs entraîneurs. Ce qui nous amène à penser que les entraîneurs ne respectent pas trop les critères qui rentrent dans le cadre de la gestion de la motivation ou n'arrivent tout simplement pas à régler tous les problèmes. Cette dernière considération est la plus plausible, parce que les contestations ne peuvent pas manquer et que les moyens disponibles ne permettent pas de résoudre tous les problèmes. D'ailleurs, tous les entraîneurs interrogés ont affirmé que les moyens dont dispose leur club ne permettent pas d'atteindre les objectifs qui leur sont fixés. C'est ce qui, certainement, explique le faible taux obtenu à la variable 20. Les joueurs ne bénéficient pas de traitement spécial. La preuve, il n'y a pas de psychologue dans aucun des clubs concernés par l'étude. Les présidents prétendent qu'ils ne peuvent pas se payer de telles fonctions ce qui peut se comprendre vue la situation que vit le football local.

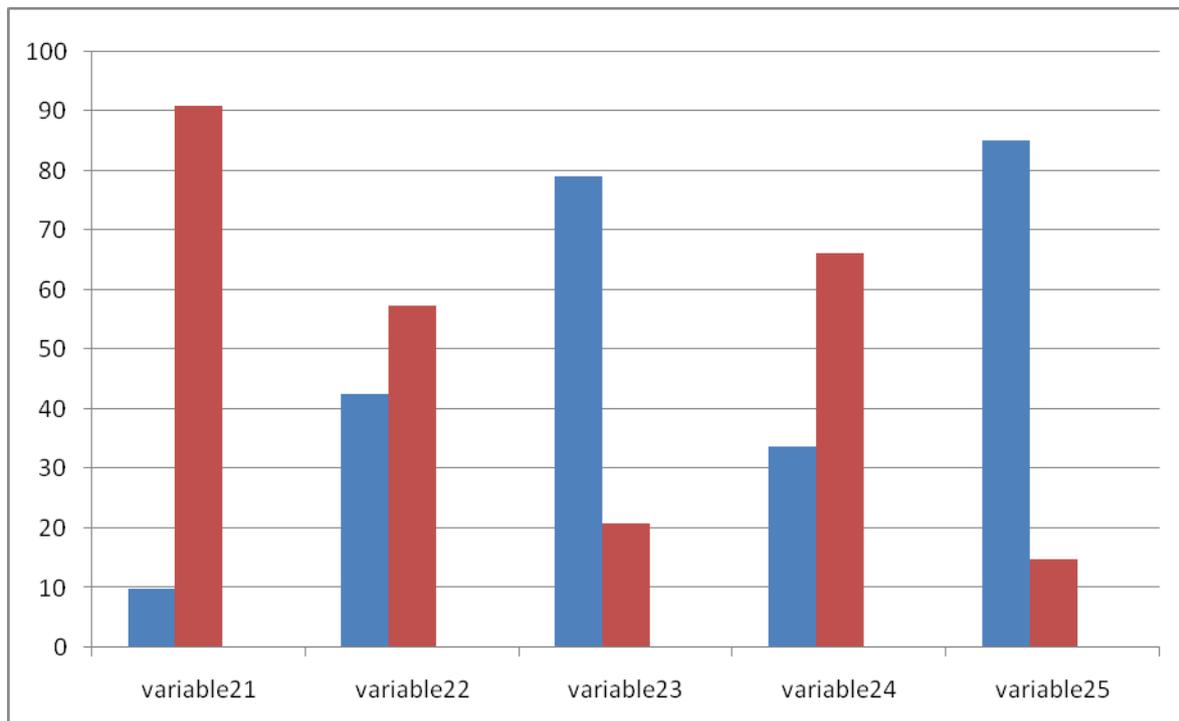
XII-d/ Les variables liées à la communication

Les variables liées à la communication sont au nombre de cinq (5) et parmi elles seulement deux (2) se présentent comme favorables à la gestion de la motivation vu le nombre de joueur qui y ont manifesté leur satisfaction. Les variables concernent plus particulièrement les questions 21, 22, 23, 24 et 25.

Tableau 4 : fréquences et pourcentages des réponses traduisant la satisfaction (bleue) et l'insatisfaction (rouge) des joueurs concernant les variables liées à la communication :

variables	Fréquences des réponses de satisfaction	pourcentages	Fréquences des réponses d'insatisfaction	pourcentages
21	10	9,9%	91	90,9%
22	58	42,57%	43	57,42%
23	80	79,20%	21	20,79%
24	34	33,66%	67	66,33%
25	86	85,14%	15	14,85

Figure 4 : histogramme de satisfaction (bleue) et d'insatisfaction (rouge) des joueurs concernant les variables liées à la communication :



A la lecture de cet histogramme, nous avons la confirmation qu'il n'y a que deux variables (23 et 25) qui présentent des résultats selon lesquels la barre de satisfaction (bleue) dépasse 50%. Mais intéressons nous d'abord à la variable 22 où était posé la question de savoir si les joueurs avaient une fois ressenti à travers les comportements de l'entraîneur, qu'il redoute l'adversaire. Si nous nous référons à notre étude faite sur la gestion de la motivation, un tel acte serait à l'encontre de la gestion de la motivation. Malheureusement, les résultats montrent que 57,42% des joueurs interrogés affirment avoir une fois ressenti ce doute chez leur entraîneur. Tout se passe dans la communication. Sur l'ensemble des informations obtenues sur l'adversaire, il est important de le transmettre aux joueurs de façon très positive. Il faut toujours faire croire à ses joueurs qu'ils ont les moyens, le potentiel de vaincre l'adversaire quelque soit son niveau et, pour se faire, il est important que les informations recueillies sur l'adversaire en termes de qualités ou faiblesses soient communiquées dans un esprit positif et de compétition en faveur des joueurs. Si l'entraîneur laisse planer le doute à travers son comportement ou ses propos, il entrainera forcément ses joueurs dans le doute, ce qui aura des répercussions sur le déroulement du jeu. 57% est plus que significatif, il y a donc lieu de la part des entraîneurs de revoir leur manière de transmettre les messages qui leur parviennent concernant l'adversaire.

La variable 24 elle aussi, rentre dans ce cadre. En effet, le fait de culpabiliser des joueurs lors des réunions de mise au point est une erreur qui s'oppose catégoriquement au processus de gestion de la motivation. Les valeurs relatives obtenues par l'enquête concernant ces variables traduisent une incompréhension de la part des dirigeants et entraîneurs. 33,66% des joueurs ont répondu par l'affirmative, ce qui est très significative quand on connaît l'impact que peut avoir de tels faits sur les victimes. Tous les dirigeants

devraient être à même de comprendre que ce genre de critiques détruit moralement et parfois définitivement les joueurs concernés. Ils ne les aident pas à aller de l'avant mais, les enfoncez plutôt dans le doute, à la crainte d'être à nouveau victime. C'est ce qui, à la longue, les détruit. Nous considérons que jusqu'à 33%, il y a de quoi s'inquiéter sur la compétence des dirigeants et entraîneurs dans ce domaine si important qu'est la communication.

Quant à la variable 21, c'est-à-dire la prise de parole lors des réunions, elle vient s'ajouter aux problèmes, jusqu'ici, rencontrés sur la communication. Seulement 9,9% de l'ensemble des joueurs prétendent prendre à chaque fois la parole lors des réunions d'évaluation. Ce résultat n'est pas favorable à la gestion de la motivation. Il est important que chaque joueur soit entendu car, en tant qu'acteur, il a forcément quelque chose à dire en termes de souhait ou de regret. Mais aussi, faudrait-il que le joueur soit libre, se sente bien intégré et que l'occasion lui soit offerte pour pouvoir exprimer son point de vue.

Il est évident que des efforts sont faits pour que chacun puisse s'exprimer car, dans la variable 23, nous sommes informés que des réunions d'évaluations sont tenues au sein des clubs et ce, au moins deux (2) fois dans le mois. En effet, 79,20% des joueurs l'ont confirmé ainsi que l'ensemble des entraîneurs interrogés à cette question. Dès lors, pourquoi le nombre de joueurs qui prennent la parole est si faible ? Les joueurs sont-ils aussi libre qu'ils le prétendent à la variable 5 où, 75% des joueurs estiment être toujours pressés d'aller en club. C'est un peu paradoxal car, quand on est bien intégré quelque part on n'éprouve pas de difficulté à oser dire non ou tout simplement son point de vue. Quoi qu'il en soit, il y a un manquement manifeste à la communication. Tant qu'on restera en société il y' aura toujours des différents que seule la communication peut régler.

Une dernière variable qui entre dans le cadre de la motivation : la variable 25, elle concerne principalement les regroupements faits pour les préparations de match. En effet, ces regroupements sont des occasions pour les joueurs d'être ensemble pour un temps assez long afin d'échanger, de partager ... C'est une façon d'éveiller en eux le sens de la famille par le biais de la vie en communauté, de développer en eux le sentiment d'appartenance à un groupe uni. C'est des situations qui affinent les liens entre les joueurs et elles permettent en même temps de déceler d'éventuels problèmes qui peuvent exister entre des joueurs. Ce serait l'idéal, beaucoup plus intéressant si les regroupements étaient beaucoup plus fréquents et dureraient beaucoup plus longtemps aussi. 85,14% des joueurs affirment qu'ils rentrent en regroupement à la veille d'un match, ce qui est un effort, bien que minimal, à louer car, ça demande des moyens en termes de logement, restauration et autres. Mais, vu les points positifs qui peuvent en découler, ça vaut toujours la peine de réunir les joueurs ensemble avant match. Un match c'est avant, pendant et après et, il s'avère que l'avant est le plus déterminant.

Il est recherché à travers le facteur de la communication d'amener les joueurs à partager le plus de choses possibles. Mais vu le faible taux de joueurs qui prennent la parole le moment venu, il est évident qu'il y a des manquements à ce niveau. Par conséquent c'est un facteur sur lequel il faut travailler d'avantage. L'aide d'un psychologue serait d'un apport

considérable mais là aussi, l'ensemble des présidents interrogés estiment ne pas avoir les moyens de se payer de tels services. Ce la revient aux entraîneurs maintenant de remplir cette tâche. Reste à savoir s'ils ont cette compétence. Les résultats obtenus nous font vraiment douter.

XII-e/ Les variables liées à la pensée positive et à la volonté

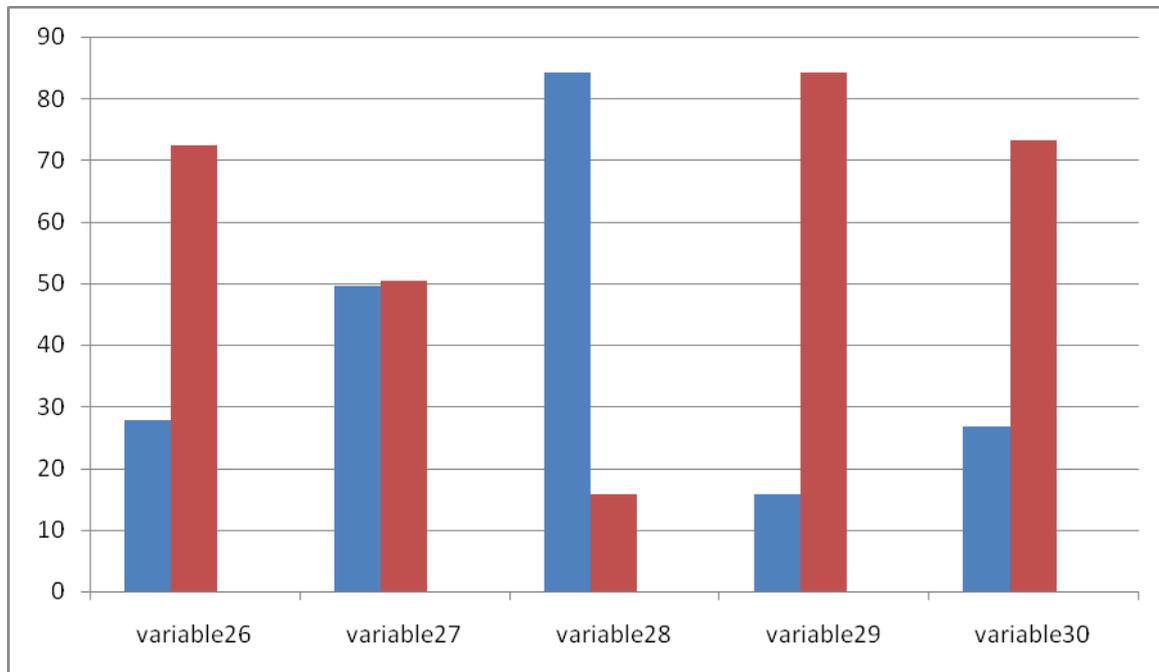
La pensée positive tout comme la volonté est le résultat du processus selon lequel les facteurs liés au plaisir, au bénéfice et à la responsabilité sont déjà assimilés ou, déjà bien en point. Il revient en grande partie à l'entraîneur de veiller à ce que la gestion de la motivation qui passe par ces facteurs, soit bien entretenue. Cela suppose qu'ils les connaissent au préalable. C'est la raison pour laquelle, l'entraîneur ne doit aucunement se montrer craintif encore moins dubitatif vis-à-vis de ses potentiels adversaires ou d'autres obstacles.

Les variables liées à la pensée positive sont au nombre de deux (2) en l'occurrence la question 26 et 27 et celles liées à la volonté au nombre de trois (3), elles concernent les questions 28, 29 et 30.

Tableau 5 : fréquences et pourcentages des réponses traduisant la satisfaction et l'insatisfaction des joueurs concernant les variables liées pensée positive et à la volonté :

variables	Fréquences des réponses satisfaction	des de pourcentages	Fréquences des réponses d'insatisfaction	des pourcentages
26	28	27,72%	73	72,27%
27	50	49,50%	51	50,49%
28	85	84,25%	16	15,84%
29	85	84,25%	16	15,84%
30	74	73,26%	27	26,73%

Figure 5 : histogramme de satisfaction (bleue) et d'insatisfaction (rouge) des joueurs concernant les variables liées à la pensée positive et à la volonté :



A la question : vous sentez-vous toujours supérieur à vos adversaires ? D'où la variable 26, est évalué l'entraîneur dans son travail quotidien avec ses joueurs. C'est à l'entraîneur de créer une équipe, de maintenir intact le plaisir de jouer et de gagner. Ce sont là les aspects qui orientent les pensées positives. Malheureusement, les réponses des joueurs à cette question ne sont pas du tout satisfaisantes. 27,72% estiment qu'ils se sentent toujours supérieurs à leurs adversaires. Il y a vraiment de quoi s'inquiéter car, une équipe bien en place, qui est au même niveau que ses adversaires, doit toujours être confiante à chaque fois qu'elle engage un match.

Cependant, il est possible qu'une cumulation de défaites ou une crise interne soit à la base de pensées négatives. Mais cela peut aussi être dû au caractère du joueur. Caractère qui peut être modifié par l'entraîneur. En effet, ce dernier a les moyens ou doit pouvoir éviter que la pensée de ses joueurs tourne au négatif, c'est son devoir. Dans ce cas, il est normal qu'on l'indexe comme étant la cause de tels manquements.

La variable 27 vient confirmer notre analyse. En effet, à la question « vous arrive-t-il de ne pas croire à la victoire ? », nous obtenons une égalité presque parfaite entre les réponses positives et négatives. Ce qui veut dire que le doute est imminent. Les clubs sont ils aussi équidistants pour qu'un si grand nombre de joueurs puisse ne pas toujours croire à la victoire lors de leurs matches ? C'est la une inquiétude manifeste sur laquelle il faut se pencher pour trouver très rapidement des solutions. La motivation à ce niveau n'est pas bien entretenue.

Concernant la variable 28 liée à la volonté, nous remarquons que les joueurs ont fait preuve de réalisme, il s'agissait de se prononcer par rapport aux pertes de balles. L'ensemble des joueurs a affirmé l'effectivité du fait même si c'est à des taux différents. En effet, les pertes de balles peuvent informer sur la volonté dans la mesure où, un trop plein d'envie, de même que peut d'envie peut justifier les pertes de balle dans un match, une mollesse dans les engagements et un manque de lucidité des joueurs... 2% estiment perdre la balle fréquemment, 83% prétendent la perdre un peu, contre 15% qui disent ne jamais la perdre. Quoiqu'il en soit, les pertes de balles font parties du jeu et elles existeront tant que le football se pratiquera. Le problème à ce niveau, c'est la réaction à adopter en cas de perte de balle. A ce propos, les spécialistes préconisent qu'il faut se battre pour la récupérer dans les deux secondes qui suivent.

Mais est ce le cas avec nos joueurs ? En effet, les résultats de la variable 29 montrent que 84,15% des joueurs adoptent des réactions négatives après une perte de balle. 65% estiment que ça leur fait très mal ; 14% disent que ça les énerve ; 3% se disent violents et 3% autre découragés. Ces différentes attitudes entraînent une mauvaise expression des qualités propres aux joueurs. Elles déstabilisent l'état d'esprit avec lequel le joueur a entamé son match. C'est l'engagement dans les actions qui est modifié et, ces genres de situations sont en général favorables à l'adversaire.

L'intervention de l'entraîneur à chaque perte de balle n'aide pas non plus le joueur à garder son calme pour pouvoir s'engager convenablement. La variable 30 rentre dans ce cadre et 84,15% des joueurs estiment que les entraîneurs réagissent toujours à chaque perte de balle. Il est évident que si l'entraîneur réagit à chaque fois que le joueur perd la balle, il risque de bouleverser le tempérament par lequel le joueur engage ses actions. Si au préalable, c'est-à-dire pendant les entraînements, la question de la volonté est réglée, à quoi bon interpellé les joueurs pendant qu'ils sont en plein exercice. C'est à l'entraînement qu'on impose une rigueur dans le jeu, c'est à l'entraînement que tous ces détails se règlent.

Pour finir, nous estimons qu'une perte de balle ne doit pas énerver un joueur encore moins le décourager ou lui faire mal car ça fait partie du jeu. L'entraîneur lui aussi, s'il a bien fait et réussi son travail, n'a pas besoin d'intervenir une fois les joueurs dans l'action. Ainsi, c'est un fait qui ne participe vraiment pas à la gestion de la motivation. Le rôle de l'entraîneur est à réviser concernant les variables liées à la pensée positive et à la volonté.

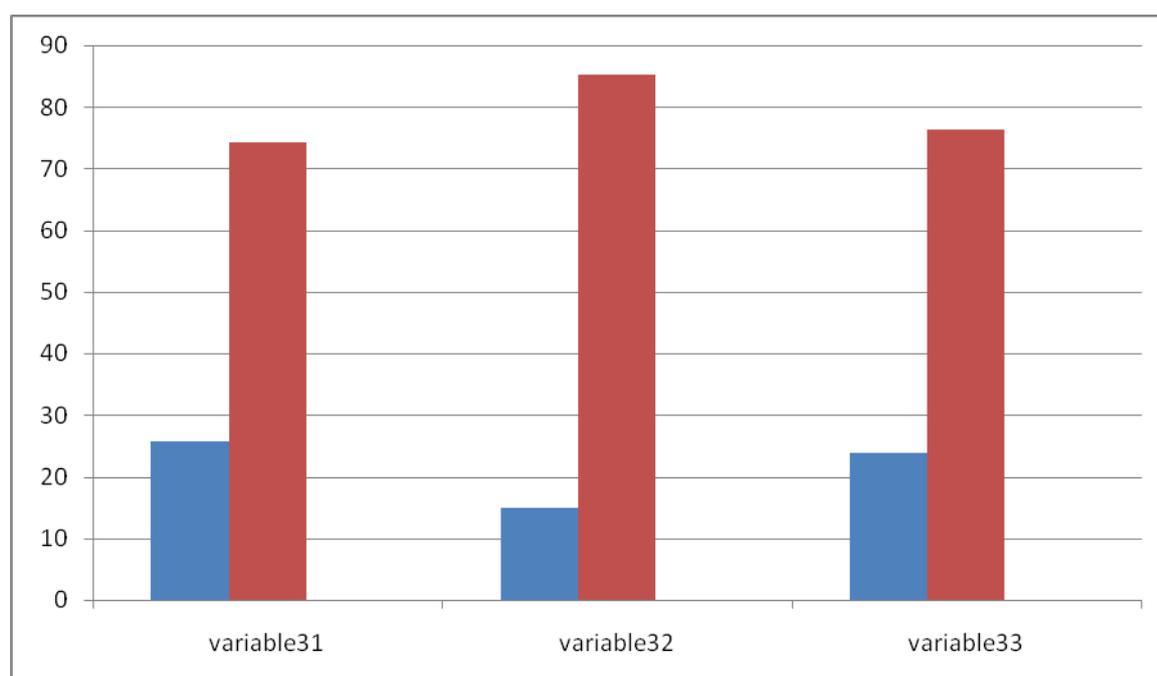
XII-f/ Les rapports sociaux entre dirigeants et joueurs :

Les questions impliquant le cadre social sont au nombre de trois (3). Elles concernent plus précisément la variable 31 qui cherche à savoir si les joueurs discutent de leurs problèmes avec l'entraîneur. Quant à la trente deuxième (32^e variable), elle nous renseigne sur les relations qu'entretiennent les joueurs avec leur entraîneur dans le milieu extra sportif. Pour ce qui est de la variable 33, elle veut savoir si les joueurs ressentent l'appui des dirigeants dans le cadre social. A la lecture des résultats, nous constatons qu'elles sont loin d'être satisfaisantes.

Tableau 6 : fréquences et pourcentages des réponses traduisant la satisfaction et l’insatisfaction des joueurs par rapport aux variables liées au volet social :

variables	Fréquences des réponses satisfaction	des de pourcentages	Fréquences des réponses d’insatisfaction	des pourcentages
31	26	25,74%	75	74,25%
32	15	14,85%	86	85,14%
33	24	23,76%	77	76,23%

Figure 6 : histogramme de satisfaction (bleue) et d’insatisfaction (rouge) des joueurs concernant leurs rapports sociaux avec les dirigeants :



Ainsi, comme représenté sur l’histogramme, aucune des bandes bleues n’a atteint la barre des 50%. En effet, elles représentent les réponses traduisant le degré de satisfaction des joueurs par rapport aux variables précitées. Il n’y a donc pas de complicité entre les joueurs et leurs entraîneurs encore moins avec les dirigeants dans le cadre social. Il est important pour un dirigeant soucieux de gérer la motivation de ses joueurs de s’imprégner de la vie social de ces derniers. Cette imprégnation se manifeste par : connaître et discuter avec les familles de ses joueurs ; les assister en cas de besoin si possible... Ce sont des gestes qui permettraient de mieux connaître les joueurs et de les rendre plus attachés au club qui, sans

doute, devient une véritable famille. L'entraîneur quant à lui se doit de créer une complicité avec ses joueurs, il doit se montrer indulgent afin de faciliter l'accessibilité des joueurs à lui et ainsi gagner leur confiance.

C'est vraiment déplorable que cet aspect relationnel si important affiche des résultats si peu satisfaisants ! Les présidents interrogés le confirment car les réponses qu'ils apportent à cette question est presque la même : « pas tous ». C'est à dire qu'ils ont des relations extra sportives avec seulement quelques uns. Cela peut se comprendre car, les effectifs sont pléthoriques mais, pourquoi ne pas diminuer les effectifs et travailler avec un groupe réduit avec lequel les différents aspects de la motivation seront bien traités.

L'histogramme parle d'elle-même, il n'y a que 25% des joueurs qui estiment exposer leurs problèmes à l'entraîneur (variable 31);15% prétendent côtoyer l'entraîneur (variable32) et 23% disent ressentir l'appui des dirigeants dans le cadre social. A ces résultats, il y a vraiment de quoi s'inquiéter. Nous sommes même tentés de croire que les dirigeants ne se doutent pas de l'importance qu'a ce volet sur la motivation des joueurs. C'est à ce niveau que le gap de l'aspect financier peut être compensé en termes d'apport motivationnel. Vu l'état actuel de notre football (nous faisons référence à l'aspect financier et infrastructurel), c'est à ce niveau que les dirigeants doivent s'appesantir pour maintenir un niveau de motivation assez consistant, qui puisse permettre aux joueurs d'offrir un produit de qualité qui équivaut à leur vraie valeur. N'oublions pas qu'ils ont affirmé à 90% qu'ils n'ont pas fait étalage de tout leur talent et, qu'ils leur restaient beaucoup de choses à prouver. Aux dirigeants maintenant de leur montrer leur attachement à eux, leur soutien, leur espoir et surtout leur attention.

Il n'est pas possible de traiter la question de la motivation sans évoquer l'appui du public. En effet, la mobilisation du public dépend de la qualité du produit footballistique. Pas de football sans public, pas de public sans spectacle. Pas de spectateurs sans beau jeu, pas de beau jeu sans joueurs de qualité. Ces propos tirés du Fifa coaching montrent combien la présence du public est primordiale dans la pratique du football. Nous pouvons même dire qu'elle en est la principale raison d'être. Les résultats obtenus de l'enquête concernant ce volet ne sont pas surprenant dans la mesure où, c'est le constat du faible taux de spectateurs que connaît le football local que l'idée d'étudier la façon dont est gérée la motivation au sein des clubs nous a tenté. 35,66% des joueurs semblent être satisfait de l'appui que leur porte leur public. C'est un résultat pas très négatif car, il y a des clubs de quartier tel que l'A.S ; Niarry Tally, l'A.S. Pikine, l'U.S. Ouakam qui mobilisent pas mal de public derrière eux. Ces derniers peuvent ressentir l'appui de leur public. Néanmoins, les faits montrent que le public n'est pas bien présent dans le championnat local. Et, pour y remédier, il y a un travail à faire qui ressort de la responsabilité des dirigeants et des entraîneurs mais aussi de l'état. Il faut améliorer les conditions de travail des joueurs et les soumettre à des situations beaucoup plus professionnelles. Nous y reviendrons dans la partie réservée aux recommandations.

La dernière variable sollicite l'avis des joueurs concernant l'idée qu'ils se font de leur propre prestation comparée à leur potentialité. C'est une façon d'avoir une réponse directe à l'hypothèse que les joueurs n'ont pas atteint un niveau de motivation qui puisse leur

permettre de faire étalage de tout leur talent. En effet, si les joueurs avouent à plus de 80% qu'ils leur reste beaucoup de choses à prouver, cela veut dire qu'ils ont quelque part des contraintes et l'étude que nous avons menée montre d'éventuels blocages liés à la motivation.

XIII/ Recommandations

Après analyse des résultats obtenus de l'enquête, nous pouvons dégager des recommandations pour le compte des dirigeants, entraîneurs et autorités compétentes et étatiques vu que ce sont ces derniers qui financent en grande partie le football local.

Aux dirigeants : il importe de se pencher d'avantage sur la sélection des joueurs. Ne serait-il pas plus judicieux, vu l'état actuel du football local, de songer à former de jeunes joueurs ? Formation qui renvoie à un projet à long terme, un investissement pour le devenir du football local et non s'appesantir sur un football qui ne cherche qu'à combler des besoins immédiats. Le choix des joueurs ne devrait-il pas porter sur ceux qui sont prêts à se sacrifier pour une carrière footballistique qui, on le sait très bien, demande énormément de sacrifice, sans négliger aucun critère de sélection. Le volet sportif à lui seul ne suffit pas pour former une équipe compétitive. De ce fait, une observation des joueurs sur les autres aspects à savoir le social, le mental est incontournable avant d'engager le joueur.

Tous vos efforts pourraient converger vers un seul but, celui d'améliorer le football local. En agissant ainsi, vous augmenterez les chances de vos joueurs à obtenir de bons contrats, ce qui en même temps fait l'affaire du club sur le plan financier. Pour en arriver là, il faut suivre la logique des clubs phares. Le football est une affaire de jeunes et ce n'est pas de jeunes talents qui manquent au Sénégal.

Concernant le soutien financier porté aux joueurs, la générosité n'est vraiment pas au rendez-vous si l'on se fie aux impressions que donnent les joueurs. L'argent est bien motivant mais prenez cela comme un investissement. A défaut d'argent, il existe un aspect plus motivant que ce dernier : c'est le volet social. Que ce soit les dirigeants ou les entraîneurs, il est plus qu'important de créer un climat social dans lequel chaque joueur se sentirait aimé, soutenu, intégré, important aux yeux de ses dirigeants tant dans le milieu sportif qu'extra sportif. L'appui des dirigeants dans le milieu extra sportif a une double action. Elle rassure non seulement le joueur mais aussi, son entourage. Ce dernier est fortement impliqué sur la motivation du joueur. C'est pour le soutenir que le joueur se bat pour réussir.

Limiter les effectifs des clubs pourrait être d'un apport à la bonne gestion du groupe. Moins le groupe est large, mieux les problèmes sociaux seront résolus. Engager un nombre réduit de joueurs et les mettre dans de meilleures conditions pourraient sauver la face de notre football local. Mettre dans de bonnes conditions renvoie à engager un entraîneur qualifié et qui remplit les fonctions de psychologue. Mais le plus important est de faire confiance aux entraîneurs, de leur laisser le temps d'accomplir leur travail. Il ne faut pas perdre de vue que c'est un travail à long terme et que, changer d'entraîneur en pleine période de compétition ne résout vraiment pas les problèmes. La solution à ce problème est de prendre la peine de bien étudier l'entraîneur avant de l'engager. Il importe dès lors de bien localiser les besoins de son club puis, trouver le profil d'entraîneur qui correspond le mieux avec les besoins du club.

A l'entraîneur, nous disons qu'il est important qu'il ait des compétences psychologiques vu que les clubs n'engagent pas de psychologue, faute de moyens. En effet, sans cette compétence, beaucoup de facteurs seront laissés en rade. La preuve est que nous avons vu les manquements enregistrés dans notre étude. Il faut que les entraîneurs soient beaucoup plus autoritaires. La principale tâche qui peut faire grimper le football lui revient en raison des fonctions qu'ils ont à remplir.

En communication par exemple, nous avons noté que les résultats étaient négatifs sur l'ensemble des variables placées à l'étude. Il faut s'arranger pour que tout un chacun puisse exprimer sa pensée car, chacun a son mot à dire en terme de critiques, de souhait... Il y a seulement le fait que certains ne sont pas habitués à parler, d'autres ont peur de parler, d'autres encore ne se sentent pas assez intégrés pour donner leur point de vue. Si toute fois l'entraîneur a l'avis de tout un chacun cela lui permettra sans doute de mieux appréhender les différents comportements des joueurs et du coup, ces derniers seront libérés du poids que posent les non- dits.

Il serait aussi intéressant que les entraîneurs exigent de travailler avec des groupes réduits. Le travail serait dans ce cas moins compliqué et plus efficace. Les questions liées à la responsabilité ainsi que celles liées à la communication, même les actions sociales bénéficieraient d'un meilleur traitement. C'est aux entraîneurs de relever le défi du déficit que connaissent les aspects liés à la psychologie et que nous avons eu à élucider dans les pages précédentes. Il ne faut jamais laisser planer le doute dans l'exercice de votre fonction. Vous avez acquis des compétences, pourquoi se laisser influencer.

Aux autorités compétentes et étatiques, nous leur soumettons les manquements dont souffre le football local. Ces manquements sont sans aucun doute les infrastructures et le financement des clubs. Il est plus que nécessaire que l'état investisse dans le football local en terme de construction et d'entretien de stades, de financement pour booster les clubs. L'état a beaucoup à gagner si le football arrivait à se développer car, c'est une activité qui implique un grand nombre d'acteurs. Il contribuerait à la réduction du taux de chômage.

Pour peu que les stades soient réfectionnés, bien équipés et bien adaptés la motivation par le plaisir en serait comblée et cela aurait forcément un impact positif sur l'évolution du produit footballistique.

Notre dernier mot se présente tout simplement sous forme de prière que nous lançons aux autorités : « Investissez sur le football local. », c'est un facteur de développement sans précédent.

XIV/ CONCLUSION

En définitive, nous avons pu mener à terme notre étude sur la gestion de la motivation des joueurs de première division de football professionnel. En effet, vu les exigences du football de haut niveau, il paraissait évident dès le départ que le football sénégalais puisse éprouver des difficultés à offrir un bon produit qui puisse attirer l'intérêt du grand public.

Notre hypothèse s'est avérée juste car, si nous considérons l'ensemble des trente cinq (35) variables sur les quelles nous avons centré notre travail, nous nous rendons compte qu'il y a un manque de motivation notoire pour la majorité des joueurs. Manque qui freine leur déploiement une fois en phase de jeu. Et, puisque la motivation est l'affaire des dirigeants et en particulier celui de l'entraîneur, les variables qui allaient dans ce sens ont démontré qu'il y a des manquements de la part de ces derniers qui, par faute de moyen comme ils l'ont si bien souligné, ne sont pas allés à fond dans leur tentative de gestion de la motivation des joueurs.

Le volet social est à déplorer dans la mesure où il n'est lié en aucun cas à des problèmes financiers. Nous le qualifions de négligence de la part des concernés. Ils ne comprennent peut être pas l'intérêt ou l'impact qu'a ce volet sur la motivation des joueurs ou, ne se soucient pas du tout à ce que le football se développe. Parce que, il faut le reconnaître, il y en a qui se servent du football pour leur propre compte et pas pour l'intérêt ni pour le développement de la discipline.

Concernant la motivation par le plaisir, nous avons pu constater que les joueurs aiment bien ce qu'ils font mais, devraient être davantage soutenu sur ce point en matière d'infrastructures, ce qui leur offrirait un surplus de plaisir à jouer et, c'est le produit qui s'en verrait valorisé. C'est à ce niveau que se situe le principal problème lié à la motivation par le plaisir. Il faut que les lieux de pratiques soient beaucoup plus adaptés. Cela repose de la responsabilité des autorités. Ce sont eux qui ont les moyens et sont les principaux investisseurs du sport. Dès lors, pourquoi ne pas investir une bonne fois pour toute afin d'aider la fédération à devenir autonome. C'est pas du tout motivant de savoir que l'activité à laquelle on s'adonne suscite peu de considération de la part des populations, de l'état en particulier. C'est donc à partir de cette instance que commencent les difficultés à gérer la motivation des joueurs.

Pour ce qui est des bénéfices, c'est un travail à long terme. Il faut que les clubs assurent un minimum sur le plan financier pour que les joueurs puissent bénéficier d'une meilleure amélioration de leurs revenus. Pour ce qui est des éventuels transferts à l'étranger, cela dépend du travail préalable opéré dans le domaine. Il faut que le football local sorte de sa crise pour que les joueurs puissent attirer les regards des grands clubs. Ainsi, le besoin s'impose de confier le football local à des personnes compétentes qui sauront apporter les moyens nécessaires pour sauver sa face.

En communication, les joueurs ne sont vraiment pas aidés par les dirigeants. Il faudrait revoir les techniques de communication qui favorisent la libération morale des joueurs et une meilleure intégration de ceux qui ne se sentent pas du tout intégrés.

Quant au public, il y a les clubs des quartiers qui font un peu sensation mais, l'impact de ce facteur si important dans la motivation des joueurs est loin d'être satisfaisant. Ce n'est pas étonnant puisque c'est le spectacle qui intéresse le public. Mais, puisque le football local n'est pas aussi fructueux sur ce niveau, il faudra attendre que cela s'améliore pour espérer voir un grand public lors des confrontations.

Nous ne voudrions terminer sans faire un clin d'œil à un club qui semble se porter bien ses derniers temps et qui mériterait qu'on s'attarde sur son cas en en faisant l'objet d'un sujet de mémoire. Il s'agit de l'A.S. Pikine que nous avons impliqué dans notre projet. Malheureusement, nous n'avons pas pu récupérer les questionnaires que nous leur avons donnés à remplir. Le nombre de fois que nous nous sommes rendu à leur lieu d'entraînement pour essayer de récupérer les questionnaires, nous ont permis de les observer. Et, Le climat dans lequel elle s'entraîne, le soutien que lui porte le public pikinois est si prometteur que nous sommes tentés d'espérer des lendemains meilleurs à ce club de la banlieue.

BIBLIOGRAPHIE

- ALDERMAN, R. B. (1987), Manuel de psychologie du sport, Paris, Vigot.
- ATKINSON, J. W. (1964). An introduction to motivation. Princeton N. J., Van Nostrand.
- CREVOISIER, J. (1985), Football et psychologie : la dynamique de l'équipe. Paris, Chiron, S.A.
- FIFA COACHING français
- FREDO GAREL (1987), La préparation du footballeur.
- GUIRAO M. (1986), Anatomie de la conscience, anatomie sophrologie. Amphora , Paris.
- MASLOW, A. (1954). Motivation and personality. N. Y., Harper.
- MOST (1982), Psychologie sportive, Paris, Masson.
- JABBES, B. et LEVÊQUE, M. (1987), Football : la préparation psychologique. Paris, Amphora.
- JOSE HUBERT et ROBERT WEIZEIGE (1993), Football et motivation, le mental de l'équipe.
- R. J. VALLERAND et E. THILL (1987), Introduction à la psychologie de la motivation, Montréal et Clermont-Ferrand.
- MAMADOU NDIAYE (1993), Identification des éléments de la motivation susceptibles d'influencer la performance du footballeur de haut niveau au Sénégal, mémoire de maîtrise, INSEPS.
- LE DICTIONNAIRE UNIVERSEL, 3^e édition
- FEDERATION SENEGALAISE DE FOOTBALL, Lettre circulaire No 006/FSF/SG relative aux dispositions pratiques du tournoi d'accession en ligue 2 du championnat professionnel de la saison 2011/2012
- Interview ROGER MENDY, ancien international sénégalais, 2010. in, Dakar Life, n°20, page 38.