

# Présentation du sujet de thèse

De l'étude de l'activité  
collective des arbitres en match  
à l'efficacité pragmatique  
d'un parallèle  
« arbitrage et management »

# > Description du projet de recherche

## Etudier l'activité collective des arbitres en situation de match

Les recherches développées à l'Université Blaise Pascal s'inscrivent en rupture avec tout formalisme juridique (Rix 2003; Rix 2005; Rix 2007; Rix-Lièvre, Boyer et al. 2011). C'est **l'activité de l'arbitre au moment même où il arbitre** qui est étudiée dans son caractère actif et non déterminé. L'acte de juger (Ricoeur 1995) est envisagé par rapport à ce qu'il produit : **l'arbitre montre et impose aux joueurs ce qui est possible et impossible**. Ce processus est étudié du point de vue de l'arbitre en mettant en exergue les modalités de construction de chaque décision. Il ressort ainsi que l'arbitre co-construit avec les joueurs le déroulement du jeu. Il impose à tous, dans un moment particulier, sa propre manière de décrire l'activité des joueurs.

Cette perspective permet de questionner l'activité de l'arbitre et son interaction avec les joueurs (Rix-Lièvre and Genebrier 2011), d'envisager sans les dissocier la question de la décision et celle de sa communication, de prendre en charge la complexité de son activité (Rix-Lièvre, Boyer et al. 2011). Mais à haut-niveau, l'arbitre n'est jamais seul. Ce n'est donc pas tant l'arbitre que **le corps arbitral qui montre et impose aux joueurs ce qui est possible et impossible**. Par conséquent, il s'agit d'investiguer la manière dont chaque arbitre du collectif contribue à la construction de ce qui est imposé et à la manière de l'imposer.

Une importante revue de littérature sur l'arbitrage conduit à pointer la quasi-absence de travaux sur cette problématique. Quelques travaux l'évoquent au détour d'une discussion. On note alors le manque d'étude pour définir les rôles et compétences spécifiques de chaque arbitre -notamment au football, arbitre de champ, assistants, 4<sup>ème</sup> et 5<sup>ème</sup> arbitres (Catteeuw, Helsen et al. 2009). Cette question de la définition des rôles respectifs apparaît importante dans la mesure où la coordination entre arbitres semble en partie reposer sur cette répartition (Mascarenhas, Collins et al. 2005). Mais les modèles mentaux partagés apparaissent également comme des éléments pouvant favoriser une compréhension au sein de l'équipe arbitrale (Mascarenhas, Collins et al. 2005). Ces modèles mentaux partagés pourraient fournir des attentes similaires par rapport à la tâche (Mascarenhas, Collins et al. 2005; Mascarenhas, Collins et al. 2005). Une autre étude, centrée sur les apports technologiques à l'arbitrage, décrit l'usage entre les arbitres des systèmes de liaison audio pendant le match et leur intérêt pour arbitrer (Leveaux 2010). Mais **aucune étude ne s'est réellement attachée à comprendre l'activité collective des arbitres en situation de match**.

Considérant que le corps arbitral montre et impose aux joueurs ce qui est possible et impossible, plusieurs questions se posent :

\*Quelle est la **contribution de chacun dans la construction de la décision, sa communication aux joueurs et sa visibilité** pour le public ? Comment **le collectif d'arbitres régule-t-il le bon déroulement de l'interaction** (présence physique, maintien d'un respect lié au statut, lisibilité des décisions....) ?

\***Comment les arbitres se coordonnent-ils en situation critique**, dans des situations évolutives, où toute décision peut être cruciale pour le résultat et le déroulement du match ?

\*Comment gèrent-ils le temps de la décision ? **Quel type de coordination** est possible ?

\*Comment permettent-ils la continuité de l'action ?

\***Sur quoi repose l'activité collective** ? Un référentiel commun explicite ou implicite ? Une communauté de pratique ? Une distribution des opérations ? Une intelligibilité mutuelle ? Une négociation ?

\*Comment les arbitres font face aux diverses attentes (souvent contradictoires) dont ils font l'objet : quelles sont les plus importantes ? Est-ce variable selon les situations ? Tout au long du match, est-ce que ce qui prévaut en termes de qualité est du même ordre pour tous les arbitres ?

Autant de questions pour comprendre ce qu'un (et comment un) collectif d'arbitres montre et impose aux joueurs ce qui est possible et impossible.

### Des postulats concernant l'activité humaine

Pour étudier les processus sous-jacents à l'activité collective des arbitres en situation de match, la perspective que nous développons repose sur plusieurs postulats concernant l'activité humaine (Rix 2006; Rix 2007; Rix and Lièvre 2008).

Le premier : **l'action, l'activité ou l'expérience doivent être appréhendées en situation, dans leur effectivité et leur singularité** (Daniellou and Bégin 2004; Falzon 2004).

Le second concerne les modalités de **compréhension des pratiques** : l'observation des comportements ne peut suffire, il faut saisir les versants significatifs qui leurs sont sous-jacents. Les "mécanismes de production de l'activité ne sont pas directement observables" (Clot 1999) p139). La conduite est "un objet d'étude à double face, l'une publique comportementale observable et l'autre privée non observable" (Vermersch 2004) p36). Ainsi, "la description de l'activité et de la situation, pour être pertinente, ne doit pas être monopolisée par l'observateur scientifique [... mais elle doit être] effectuée du point de vue de la dynamique interne de l'acteur" (Theureau 2000) p182-183). Il s'agit donc de **considérer la manière dont les arbitres vivent, perçoivent, accordent du sens à leurs situations**.

Le troisième établit que l'acteur est toujours un **praticien réflexif**, doué d'une possibilité de re-connaître -au sens de connaître à nouveau sous un autre jour, dans une autre posture- sa propre activité. C'est "le pouvoir qu'a le sujet à se viser lui-même" (Merleau-Ponty 1988) p408) qui lui confère la possibilité, que nous exploitons, d'explicitier son vécu. Nous postulons donc "de la part des acteurs, dans certaines conditions, à la fois : la réflexivité, la ré-évoation, le consensus avec le (ou les) observateur(s)" (Theureau 1992). Ainsi, chaque arbitre sera sollicité pour

un entretien au cours duquel le chercheur l'incitera et l'aidera à expliciter son vécu lors de moments particuliers. Mais cette explicitation ne va pas de soi : obtenir, de la part de l'acteur, des verbalisations documentant son action et les connaissances qui lui sont sous-jacentes suppose de surmonter certaines difficultés. Ces dernières sont liées **au caractère tacite des connaissances pratiques**. La prise de conscience d'une expérience subjective "sa thématization descriptive, et même en amont de tout cela, son réfléchissement délibéré, ne sont ni spontanés, ni immédiats, ni directs, ni faciles !" (Vermersch 1999) p13). Ainsi, si tout acteur est capable de réflexion, celle-ci n'est pas une posture spontanément adoptée vis-à-vis de sa propre action : les verbalisations concernant l'action relèvent plus souvent d'un discours de rationalisation, de justification de l'action que d'explicitation. Par conséquent, les méthodologies qui seront développées, l'entretien d'explicitation (Vermersch 1994), l'autoconfrontation (Theureau 1992), l'entretien en *re situ subjectif* (Rix and Biache 2004; Rix and Lièvre 2008), sont autant d'aides au retour et à la verbalisation de l'action visée. Il s'agit de mettre en place des conditions à même **d'orienter chaque arbitre** vers une posture particulière par rapport à son activité afin de **l'amener à décrire** non la tâche, mais **ce qui fait sens pour lui, sa situation, son activité** (Rix-Lièvre 2010).

### **Des réflexions à mener sur la manière d'envisager l'activité collective**

En sciences humaines et sociales, plusieurs orientations sont développées pour envisager l'activité collective. De nombreuses disciplines (sociologie, anthropologie, psychologie, sciences de gestion, ergonomie, sciences et techniques des activités physiques et sportives...) se sont intéressées à cet objet et ont construit différents cadres d'analyse. Il semble qu'on puisse distinguer d'une part, les travaux s'attachant à décrire d'un point de vue statique les éléments constitutifs de l'activité collective : la répartition des rôles dans l'exécution de la tâche, les règles de fonctionnement de l'organisation, les bases communes de connaissances ; d'autre part des recherches s'attachant plutôt **aux déterminants et principes sous-jacents à la dynamique des interactions constitutives de l'activité collective**. Selon les cas, comme le soulignent (Bourbousson, Poizat et al. 2008), l'analyse porte avant tout sur la description des activités individuelles (Savoyant 1984; Cannon-Bowers, Salas et al. 1993), sur la distribution de la cognition (Hutchins 1995; Stanton 2011) ou encore sur les modalités de participation des activités individuelles à la dynamiques de l'activité collective (Theureau 2000; Salembier and Zouinar 2004; Jeffroy, Theureau et al. 2006).

Si ce travail se positionne d'ores et déjà sur la compréhension **des processus qui permettent, en situation, à un collectif de se coordonner**, une part du travail de thèse consistera à envisager les intérêts et les limites de différents cadres pour questionner l'activité du corps arbitral en match. En effet, la pertinence de plusieurs notions doit être interrogée : les modèles mentaux partagés (Cannon-Bowers, Salas et al. 1993), la coordination tacite anticipatoire (Wittentbaum, Stasser et al. 1996), les communautés de pratique (Lave 1991), une communauté d'expérience (Fache, Récopé et al. 2010; Lièvre and Rix-Lièvre 2010; Récopé,

Lièvre et al. 2010; Récopé, Fache et al. sous presse), la compréhension partagée (Stanton 2011), la coordination interpersonnelle (Bourbousson, Poizat et al. 2008), la contradiction (Engeström 2011)... En accord avec le positionnement concernant l'activité, la pertinence de ces concepts sera examinée en fonction de la possibilité qu'ils offrent de **saisir l'activité collective sans la réduire à une somme d'activités individuelles**, de **mettre au centre le vécu de l'acteur en situation**, de prendre en charge la **construction progressive et située de la dynamique de l'activité collective**.

Différents travaux en sciences du sport s'inscrivent dans un cadre paradigmatique identique pour étudier l'activité collective en sport (Arripe-Longueville (d'), Saury et al. 2001; Poizat and Sève 2006; Bourbousson, Poizat et al. 2008; Poizat, Bourbousson et al. 2009; Bourbousson, Poizat et al. 2010). Par conséquent, il sera aussi important d'analyser les convergences et les spécificités de l'activité collective des arbitres par rapport à celles d'autres acteurs sportifs en se centrant sur le fait que **l'activité collective des arbitres montre et impose aux joueurs ce qui est possible et impossible tout au long du match**.

### **Construire un parallèle « arbitrage-management »**

Il s'agit de **se saisir des résultats de recherche sur l'activité collective des arbitres pour provoquer chez des managers une réflexion** sur leur propre activité. Nous ne questionnons pas la pertinence scientifique d'une analogie entre arbitrage et management mais son efficacité pragmatique.

Sur le marché des formations destinées aux entreprises, de nombreux produits existent valorisant le sport/**la réussite sportive comme des modèles pour le management**. Ces produits sont généralement portés par des célébrités sportives. Ainsi, le parallèle entre le sport et l'entreprise passe par des paroles d'expert, des récits d'expérience. Lorsqu'ils ne sont pas fondés sur une pratique experte, c'est une métaphore sportive qu'utilisent les consultants ou chercheurs en gestion pour accompagner les entreprises. Cette approche semble un véhicule pertinent pour produire de l'ouverture et de la réflexion, mais elle ne peut cependant pas faire l'économie d'une prise de recul critique (Picq 2005) et d'une connaissance approfondie des activités sportives.

Ainsi, nous nous proposons de construire un support de réflexion destiné aux managers non plus à partir d'une expertise sportive ou d'une métaphore, mais à partir **de connaissances scientifiques sur le sport**.

Si la métaphore sportive est souvent utilisée, l'arbitrage n'est pas fréquemment convoqué. Il l'a été récemment suite à des initiatives du Groupe La Poste et l'est par quelques chercheurs en management pour illustrer des modèles de leadership (Caldwell, Bischoff et al. 2002). Il s'agit donc de contribuer à l'émergence d'un parallèle « Arbitrage et Management » en s'appuyant sur des connaissances scientifiques, sur l'activité collective des arbitres pour envisager l'efficacité pragmatique de ce parallèle.

# > Méthodologie

## Etude de l'activité collective des arbitres en match

Une **observation participante** dans le milieu de l'arbitrage est importante. Elle permet d'une part de construire avec les acteurs une première compréhension de leur activité, d'autre part d'établir une relation de confiance permettant d'approcher ensuite leurs vécus. Cette familiarisation nous paraît être la possibilité de mener ensuite des observations plus approfondies et des entretiens de qualité.

Une procédure plus formelle de construction des matériaux sera mise en place au cours d'une dizaine de matchs de **football de haut-niveau**. Le choix de l'activité permet d'ouvrir sur l'investigation des processus à l'œuvre dans l'activité collective des équipes hétérogènes où le collectif est organisé selon une répartition prescrite des tâches, chaque membre ayant un rôle différent.

Pour chaque match, un **enregistrement vidéo** sera collecté en situation : si possible à partir d'une caméra fixe dans les tribunes. Cet enregistrement du match, d'un point de vue extérieur, pourra être effectué par un chercheur selon un plan large mobile à partir d'un point fixe (suivant l'action de jeu et l'arbitre de champ) ou, plus probablement, sera construit en partenariat avec les producteurs des chaînes de télévision retransmettant les matchs. Un plan large non monté leur sera alors demandé.

Enfin, le chercheur effectuera une observation centrée sur l'activité des différents arbitres, les interactions entre eux et avec d'autres acteurs du match. La prise de note sera alors privilégiée, mais des enregistrements audio pourront éventuellement être utilisés.

Après chaque match, plusieurs **entretiens** seront menés. Chaque arbitre sera sollicité pour décrire son vécu à partir de traces d'activité -enregistrement de la caméra fixe en tribune, enregistrements audio...-, sur l'ensemble du déroulement du match, sur des événements critiques pour la performance arbitrale et/ou sur des moments où l'activité collective devient saillante en situation. Ces entretiens auront lieu au plus tôt après le match. Ils constituent de véritables moments de partage d'expérience permettant au chercheur d'approcher le vécu de chacun des arbitres du collectif.

Les entretiens seront ensuite retranscrits. Les moments de l'activité collective pertinents, au regard de la problématique, seront sélectionnés. L'activité collective sera décrite de l'extérieur ; cette description devra être acceptable par tous les arbitres (Lièvre and Rix-Lièvre 2009). Les vécus des différents arbitres seront alors analysés conjointement afin de décrire la dynamique de l'activité collective. Ce traitement de concert de ces **matériaux d'observation et d'entretien** nous permettra de formaliser progressivement l'activité collective des arbitres à un moment donné d'un match, la manière dont le corps arbitral montre

et impose aux joueurs ce qui est possible et impossible. C'est à partir de ces formalisations que nous tenterons de construire des catégories d'analyse de cette activité collective sur la base de critères émergents. Nous empruntons ainsi la voie d'une théorie ancrée (Glaser and Strauss 2010).

## Etude de l'efficacité pragmatique d'un parallèle « arbitrage et management »

Les formalisations construites à partir de l'étude de l'activité collective des arbitres, ainsi que les pistes de résultats qu'elles permettent de faire émerger seront présentées et discutées lors de **séances de travail avec le service communication de l'entreprise** (assister ou non selon les cas de représentants des branches de formation interne). Ces séances permettront : (1) d'être au plus des orientations des actions de communication et des préoccupations de l'entreprise, (2) de montrer comment ces descriptions et pistes de résultats peuvent contribuer à ces actions, (3) de tester la lisibilité des descriptions et des pistes de résultats produits.

Des **supports de réflexions sur le parallèle « arbitrage et management »** seront ensuite développés. La problématisation de l'activité collective des arbitres, les descriptions des activités observées en situation, ainsi que les pistes de résultats seront présentées. Chaque élément présenté faisant dans le même mouvement l'objet d'une ouverture ou d'un questionnement sur l'activité du manager. Une fois le support construit, il sera présenté et discuté avec le service communication. Une fois le support validé, **5 mini conférences (par an)**, pour des groupes de 10 à 15 managers, seront mises en place.

Afin de **tester l'efficacité pragmatique de ce parallèle « arbitrage et management »**, les conférences et débats font l'objet d'enregistrements audio afin d'analyser *a posteriori* les interactions. Des questionnaires viendront compléter ces matériaux en interrogeant en fin de session l'appréciation argumentée et le vécu des managers. Nous serons alors en mesure d'étudier les possibilités d'échange et de réflexions qu'offrent ces séminaires en prenant en charge tant ce qui est observable que ce qui importe aux acteurs.

A partir de ces analyses et en fonction des avancées de l'étude de l'activité collective des arbitres en termes de résultats, les supports de réflexion seront tous les ans modifiés, ajustés, transformés. Nous proposons ainsi une **conception continuée dans l'usage** : il ne s'agit pas une fois la première étude terminée de livrer un support à l'entreprise, mais de construire au fur et à mesure un outil de réflexion et de formation qui prend en charge les attentes, l'usage et le vécu des acteurs.



## > Résultats escomptés

### Mieux connaître l'activité collective des arbitres en match et participer à l'évolution de l'arbitrage

Les résultats de ce projet permettront d'approfondir **la connaissance du processus de construction d'une décision collective en sport**. Nous pensons qu'ils pourront notamment éclairer l'importance de la construction interindividuelle et collective par les arbitres de **situations compatibles et convergentes**, notamment pour que les joueurs perçoivent une cohérence dans l'arbitrage puisque tous les arbitres, dans une certaine mesure, montrent et imposent aux joueurs ce qui est possible dans des interactions particulières. Mais nous espérons questionner, la possibilité d'introduire des perspectives différentes et décalées pour comprendre l'activité d'une équipe d'arbitres -en termes de rôle et de point de vue, mais surtout en termes de sens- et les mécanismes d'un arbitrage performant. Ainsi comprendre ce qui est **manifeste** pour chaque officiel dans l'activité de ses partenaires et dans celle des joueurs pourrait être un moyen de saisir le champ de possibles appréhendé par chacun des arbitres. Par conséquent ce serait aussi un moyen d'évolution de l'arbitrage pour mieux comprendre les moments où il est considéré comme non performant. Ainsi la question de la construction de la décision pourrait retentir de manière nouvelle sur celle de sa communication.

La question de la coordination en situation critique devrait nous amener à considérer à partir des résultats de recherche sur l'activité collective en sport, **l'intérêt et les limites d'une répartition stricte des rôles** entre les arbitres. L'étude du prescrit délivré aux arbitres en termes de collaboration et de coopération permettra de comprendre quelle utilisation est faite des prescriptions dans l'activité effective : sont-elles appliquées stricto sensu ? Sont-elles réinvesties dans d'autres contextes que ceux spécifiés ? Sont-elles dépassées dans certaines situations de jeu ? En effet, une décision cruciale s'établit-elle dans le plus strict respect des rôles et des protocoles établis ? Ce travail permettra de questionner ce qui fonde la performance collective en situation critique : la part de l'organisation planifiée, celle de la confiance, celle du partage d'expérience...

Dans la mesure où il ne s'agit pas d'entrer dans la spécificité de la mise en œuvre de tel ou tel type de protocole lié à des règles du jeu particulières, les résultats de la thèse permettront de poursuivre la construction de la genericité des pratiques des arbitres. En effet, quel que soit le sport dans lequel ils officient, les processus de décision collective ou les modalités de coordination peuvent être appréhendés de la même manière. C'est cette **transversalité des questions d'arbitrage** qui fonde la possibilité d'un partenariat avec les arbitres : il est important de mieux la définir pour développer ce dernier.



Les résultats sur l'activité collective des arbitres permettront aussi d'envisager la composition des collectifs d'arbitres, de saisir les modalités de coopération au service de la performance, d'étudier l'impact des dispositifs techniques (oreillettes, vidéos, chronomètre...) sur l'activité collective... Il ne s'agit pas de promouvoir une bonne solution pour le développement de l'arbitrage mais **d'offrir aux décideurs de l'arbitrage, différentes manières de penser l'activité des arbitres**, ses problèmes et ses évolutions.

## **Contribuer aux connaissances concernant la prise de décision collective et les fondements de la coordination en situation**

Dans la mesure où nous posons l'arbitrage comme **un exemple emblématique de prise de décision en situation complexe**, les résultats de ce travail devraient permettre d'envisager de manière plus générique l'importance relative de **l'intelligibilité mutuelle** par rapport à la **construction de contradictions** ou de controverses dans la prise de décision collective en situation d'urgence.

En étudiant comment une équipe d'arbitres montre et impose aux joueurs ce qui est possible et impossible, les résultats obtenus sur la prise de décision collective, permettront aussi de ré-envisager certaines problématiques liées à la **dynamique des interactions asymétriques**. Autrement dit nos résultats montreront comment une équipe dirigeante organise l'activité des personnes qu'elle a sous sa responsabilité.

Enfin, nous espérons que les résultats sur **la dynamique de l'activité collective** ne se limitent pas à l'arbitrage. En effet, la question du fondement de la coordination dans des milieux institutionnels et finalisés rencontre les problématiques évoquées de la **répartition des rôles et de sa flexibilité**, du rapport entre les procédures établies et la construction émergente de la dynamique de l'activité collective, de la constitution des équipes de travail...

## **Fonder la pertinence d'un parallèle « Arbitrage et Management »**

Si d'un point de vue thématique le paragraphe précédent montre la portée des résultats au-delà de l'arbitrage, le travail montrera **la pertinence et l'intérêt d'un point de vue pragmatique du parallèle « Arbitrage et Management »**. Mais il s'attachera aussi à montrer **l'intérêt des connaissances scientifiques** pour développer au sein des entreprises des supports de séminaires ayant le sport pour objet.