eJRIEPS

Ejournal de la recherche sur l'intervention en éducation physique et sport

Hors-série N° 2 | 2018

À propos de certaines bases théoriques et pratiques des sports collectifs

Organiser / auto-organiser vs animer en football

Jean-Francis Gréhaigne

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/ejrieps/511>

DOI : 10.4000/ejrieps.511

ISSN : 2105-0821

Éditeur

ELLIADD

Référence électronique

Jean-Francis Gréhaigne, « Organiser / auto-organiser vs animer en football », *eJRIEPS* [En ligne], Hors-série N° 2 | 2018, mis en ligne le 01 juillet 2018, consulté le 01 août 2019. URL : <http://journals.openedition.org/ejrieps/511> ; DOI : 10.4000/ejrieps.511

La revue *eJRIEPS* est mise à disposition selon les termes de la Creative Commons Attribution 4.0 International License.

Organiser / auto-organiser vs animer en football

En sport collectif, la référence au temps et à l'organisation du jeu sont des concepts qui ont été quelque peu délaissés au profit de l'espace et d'une curiosité théorique : l'animation du jeu. Pourtant, dans les jeux sportifs collectifs, les joueurs sont fréquemment confrontés à des situations connues, mais aussi à des situations aléatoires et inattendues. L'animation dans son acception habituelle consiste à donner à quelque chose la vie ou l'apparence de la vie comme animer une marionnette voire donner du mouvement, de l'activité à un lieu, à une entreprise. Cela laisse entendre qu'une équipe de sport collectif serait un système inerte à qui l'on insuffle la vie comme pour les personnages du théâtre de Guignol. L'idée d'animation laisse encore supposer que des ressources sont disponibles, en attente d'être utiles. Il s'agirait donc, tout simplement, de les combiner et de les mettre en rapport avec une situation de jeu pour que cela fonctionne. Dans ce cas de figure, les connaissances resteraient en grande partie invariantes avec, comme application pratique, une simple « mise en situation ». Cependant, les sports collectifs modernes sont caractérisés par des rythmes rapides et soutenus mais également par l'utilisation délibérée de variations de vitesses afin de dérouter l'adversaire et de déjouer ses prévisions. Le jeu est création, lieu d'improvisation, et une de ses particularités réside dans sa capacité d'auto-organisation. Pourtant, les travaux de Navarro (1991) entre autres montrent qu'une analyse cognitive des processus d'interaction fonctionnelle peut-être tout aussi utile lorsqu'on étudie un collectif de travail ou une équipe sportive. La dimension collective des situations courantes des activités professionnelles, comme animer un groupe de vendeurs, se complexifie grandement lorsqu'il faut prendre en compte les rapports d'opposition dans une rencontre de sport collectif. Il devient nécessaire de disposer de connaissances, de compétences et de représentations grâce auxquelles des informations peuvent être partagées relativement aux actions à entreprendre et aux conditions de leur réalisation. Il convient de coordonner les différentes actions ou opérations lors de leur mise en œuvre effective sur le terrain et d'assurer d'éventuels ajustements voire de prévoir les conséquences de ces réalisations pour les joueurs concernés.

Comme l'a montré Morin (1977), l'organisation est faite d'ordre et désordre, elle est dynamique, souple. En un mot, elle a du « jeu ». C'est un processus jamais achevé, toujours ajusté, modifié, de (re)mise en ordre d'un désordre incontournable, constitutif du jeu. Crozier et Friedberg (1977) considèrent que l'organisation, véritable « *système d'action concret* », est un ensemble humain structuré. Ces deux auteurs défendent l'idée d'une sociologie de l'action organisée. Cette méthode, basée sur l'analyse stratégique, se positionne sur le plan des relations de pouvoir entre les acteurs et des règles implicites qui gouvernent leurs interactions. Chaque organisation est avant tout un

système relationnel. L'observation permet de révéler de nombreux problèmes que l'on peut regrouper en deux grandes catégories : les stratégies des personnes et les relations de pouvoir entre elles. L'un des apports fondamentaux de Crozier (2000) a été de rejeter l'idée selon laquelle le pouvoir est détenu uniquement par les décideurs (meneurs du jeu ou entraîneur dans notre cas). Sur cette base, on peut considérer que tout le monde, quelle que soit sa position dans l'équipe, dispose de pouvoir, ne serait-ce qu'en bloquant ou facilitant la collaboration. Chacun ayant un fonctionnement psychologique qui lui est propre, plusieurs options sont possibles dans une même situation, comme la conduite de retrait : moins vous vous engagez, moins vous gagnez, mais également moins vous perdez. Ici, l'analyse d'ensemble d'un système permet de faire des hypothèses successives sur le jeu des acteurs afin d'identifier les dysfonctionnements de l'organisation et les éléments favorables ou défavorables à l'évolution.

Pour nous, la dynamique du jeu c'est l'organisation du jeu et ses aspects d'auto-organisation (Gréhaigne, Duprat, & Marle, 2009) avec l'imprévu, le hasard et les bons coups à jouer qui ne relèvent pas d'une structure préétablie qu'il suffirait de bien animer pour réussir. Donc, ni animation car les joueurs ne sont pas des pantins, ni pur système dynamique puisque les joueurs ne sont pas des particules mais des joueurs pensants. L'organisation du jeu dans sa dynamique constitue la base d'évolution des joueurs car une équipe structurée ne peut pas jouer sans cette organisation collective. Chaque joueur y apporte sa contribution et effectue les tâches dont il est chargé en fonction de celles des autres et du référentiel commun (Deleplace, 1979). Le sens tactique permet à l'ensemble de s'adapter pour résoudre les situations de jeu dans l'intérêt de l'équipe. Les éléments varient et l'élévation du niveau gestuel, physique et tactique des joueurs entraîne la modification de ces dispositifs. Pour Wallon (1941), le jeu est une activité qui libère l'homme de ses contraintes habituelles : c'est le libre inventaire et la mise en jeu fonctionnelle des habiletés sensori-motrices, c'est aussi un excellent moyen de stimuler l'imagination.

Comprendre comment les joueurs agissent dans ce système d'action concret, fait de rapports de forces et de relations d'opposition, constitue un passage obligé pour tous les chercheurs qui investiguent la singularité des sports collectifs. On envisagera des *fonctions de compréhension* pour répondre de façon cohérente et appropriée aux problèmes posés par le jeu. L'enjeu dans l'organisation du jeu est constitué par la gestion de l'écart à l'équilibre pour faire émerger des possibilités nouvelles de comportement(s) complexe(s) par une rupture de symétrie. En particulier, on peut repérer ce dépassement du seuil critique d'écart à l'équilibre dans la récupération de la balle à un endroit prometteur du terrain, dans le franchissement d'un « rideau défensif » ou dans le fait d'amener rapidement le ballon à l'avant de l'espace de jeu effectif.

Organisation et football

Pour analyser les configurations momentanées du jeu et les comprendre, une première idée va consister à préférer utiliser le terme d'organisation de jeu plutôt que celui d'animation du jeu qui ne doit être envisagé que comme une structure préalable à animer. Eh oui, le jeu de football est une création permanente du fait des rapports d'opposition qui apportent sans cesse instabilité, mobilité et évolution : une sorte d'autopoïèse du jeu dirait Menaut (1998). Le terme autopoïèse définit la propriété d'un système à se produire, à se maintenir et à se définir lui-même. Le terme fait référence à la dynamique des structures en équilibre instable, c'est-à-dire des états organisés qui restent stables quelques instants malgré les mouvements et les perturbations qui les traversent. Pour Varela (1989), un système autopoïétique « *est organisé comme un réseau de processus de production de composants qui (a) régénèrent continuellement par leurs transformations et leurs interactions le réseau qui les a produits, et qui (b) constituent le système en tant qu'unité concrète dans l'espace où il existe, en spécifiant le domaine topologique où il se réalise comme réseau* (p. 45) ». Ainsi, la particularité du jeu réside dans sa capacité d'auto-organisation, dans sa capacité à produire sa propre organisation. Toute situation de jeu auto-organisée possède une multitude de solutions possibles plus ou moins adaptées. Cela demande une intelligence de jeu bien particulière et l'adéquation des seuls savoir-faire ne suffit pas car ils doivent être subordonnés à des aspects relevant de choix stratégiques et tactiques en partie conscients. La *stratégie* représente les éléments discutés à l'avance pour s'organiser en fonction des caractéristiques propres de l'équipe adverse et de ses individualités. Gréhaigne, Godbout, & Bouthier (1995, p. 166) précisent que « *la stratégie peut soit concerner les grandes options de jeu, soit spécifier l'intervention des joueurs pour différentes classes de situations de jeu* ». Il s'agit d'une anticipation liée aux informations dont on dispose sur les adversaires. Si l'on revient au jeu, les aspects stratégiques trouvent à leur tour nécessité d'adaptation. En effet, les changements d'organisation des adversaires, l'évolution du score, les changements de joueurs, les blessures ou les sanctions administratives impliquent des réajustements si l'on veut rester efficace. Aussi, la *tactique* dans le jeu se construit au cours de l'action en modifiant, selon les enseignements des événements, les réponses à apporter à la conduite du jeu. Dans le chapitre suivant, nous reviendrons plus longuement et précisément sur ces différents éléments de l'organisation et l'auto-organisation des rapports d'opposition.

L'organisation est bien la condition nécessaire à l'adaptation tactique des joueurs qui peuvent ainsi créer le jeu dans le temps de leur propre histoire, de leur (inter) subjectivité, à l'occasion d'une rencontre qui est, par son irréversibilité, toujours singulière et unique. Paul Frantz professeur d'éducation physique et sportive au CREPS et entraîneur du Racing de Strasbourg de l'époque avait coutume de dire « *dans une équipe de football : en défense, on organise alors qu'en attaque, on improvise* ». Pourtant, pour une équipe, de la réunion d'individualités à un groupe organisé,

l'histoire et le chemin sont longs pour bien utiliser l'improvisation. Celle-ci est grandement basée sur une bonne culture tactique commune et un fond de jeu cohérent.

Organisation et règlement

Les jeux sportifs collectifs, avec leurs aspects d'auto-organisation et d'organisation, en relation avec le fait que les joueurs pensent ou prennent des décisions subjectives qui peuvent changer le devenir du système (Mouchet, 2003), semblent plutôt relever de systèmes dont l'évolution est, en partie, non-prévisibles. Néanmoins, ceux-ci oscillent avec le temps vers des états temporairement stationnaires. En ce qui concerne l'organisation de ces actions, des règles ont été établies dans le dessein de fournir un cadre qui favorise le jeu et oriente l'activité des pratiquants.

En effet, les sports collectifs sont basés sur des problèmes qui, dans une certaine mesure, peuvent apparaître arbitraires. Pour Brackenridge, (1979) c'est une lutte pour la conquête d'un territoire avec un ensemble de règles (paramètres structuraux) qui incluent des stratégies significatives (cognition) et des aspects techniques (action) où l'anticipation / coïncidence est de la plus grande importance. Le règlement identifie les problèmes et garantit pour l'ensemble des équipes ou des individus l'égalité des chances. La caractéristique principale de l'analyse de Brackenbridge est de se focaliser sur les règles qui fournissent une structure pour le jeu étant donné qu'elles spécifient clairement la nature du problème posé par la pratique et restreignent les moyens disponibles pour les joueurs afin de répondre aux problèmes posés. Les moyens de résoudre ces problèmes ne sont pas toujours évidents et efficaces. Ainsi, il serait certainement plus facile de marquer au football si l'on pouvait s'aider des mains, mais ce ne serait plus du football. Les règles du jeu ont été établies dans le but de fournir une structure qui permet au jeu et aux émotions qui l'entourent d'être répétées et communiquées aux autres. Excepté au rugby, il est patent que ces règles sont inspirées par une conception des rapports humains excluant la toute primauté de la force physique sur autrui.

Bien sûr, les jeux sportifs collectifs ont évolué à travers les années mais leurs principales caractéristiques restent aisément identifiables. Ils coïncident tous par la résolution de problèmes dans laquelle un des participants tente de prendre l'ascendant sur un autre. Tous les jeux sportifs collectifs sont caractérisés par des règles qui fournissent une structure définissant le problème à résoudre (cf. aire de jeu, équipement, nombre de joueurs, temps accordés). On ne peut pas atteindre la finalité du jeu en employant d'autres moyens que « jouer le jeu ». Ainsi, les règles premières, puisqu'elles décrivent les moyens, fournissent au jeu ses caractères essentiels : les règles premières font que le rugby n'est pas le football ou le hand-ball.

Dans la littérature des jeux collectifs, afin d'identifier un jeu, on parle de *règles primaires* (Almond, 1986), de *règles constitutives* (Cam, Crunelle, Giana, Delaplace, Gorgeorge, & Labiche, 1979 ; Mérand, 1977), de *noyau central de règles* (Deleplace, 1966 ; 1979) ou de la *logique interne* de

l'activité (Deleplace, 1979 ; Parlebas, 1991) qui assurent la pérennité du problème posé par le jeu. Ces règles définissent brièvement le but du jeu, mais elles concernent surtout les moyens utilisés pour atteindre cette finalité. Elles interdisent que l'on puisse gagner en employant d'autres moyens que « jouer le jeu ». Ainsi, les *règles primaires* aident à distinguer dans le jeu, les exigences requises et en quoi elles sont spécifiques pour chaque jeu.

Plus précisément pour Deleplace (1966 ; 1979), la logique d'un jeu est le produit de l'interaction continue, au cours du développement historique du jeu, entre les principales conventions du règlement et l'évolution des solutions pratiques apportées par les joueurs du fait des progrès réalisés dans le développement des habiletés tactiques, techniques et de la condition physique. Pour une pratique sociale de référence donnée, le règlement conditionne, donc en grande partie, les rapports d'opposition, car il détermine la marge de manœuvre à l'intérieur des contraintes qu'il impose. Il est organisé autour d'un noyau central stable (en football la dernière modification très importante concerne le hors-jeu et date de 1925) constituant les règles fondamentales et de règles complémentaires qui évoluent pour tenter de s'adapter aux transformations des pratiques tout en conservant « l'esprit du jeu ». Ces règles fondamentales sont caractérisées par :

- *La marque*, ses modalités particulières relatives aux spécificités des cibles du sport concerné. C'est en effet principalement des caractéristiques de la cible et des habiletés nécessaires pour marquer que dépend la logique du règlement et des rapports d'opposition.
- *Les droits des joueurs en attaque et en défense*, qui découlent de la logique de la marque et la complètent dans le respect de la nécessaire égalité des chances.
- *Le degré de liberté d'action sur la balle* qui permet de faire vivre de manière spécifique le jeu en favorisant la continuité des mouvements.
- *Les modalités d'engagement physique* qui assurent le respect du « parti pris athlétique » sportif dans le cadre des trois règles précédentes.

Ce cadre d'analyse doit être construit par les joueurs. Pour réussir, les règles doivent être perçues comme un élément indispensable pour pouvoir jouer, comme faisant partie intégrante du jeu, nécessaire pour progresser et enfin nécessaire pour assurer la sécurité des joueurs. En plus de ces règles primaires, il existe des *règles secondaires* qui proviennent de l'expérience acquise en jeu et qui sont capables d'être changées sans altérer les caractères essentiels du jeu. La pensée tactique devient ici prépondérante car le gain du match nécessite la résolution de problèmes engendrée par l'affrontement. Tout cet ensemble renvoie à des règles d'organisation du jeu nécessaire au bon fonctionnement du système d'affrontement.

Ici, l'organisation de jeu visera soit à s'adapter au spécifique de l'équipe adverse pour mieux le contrer soit à imposer son plan de jeu.

Jeu et organisation

Avec un plan de jeu, les équipes s'organisent en fonction de dominantes, en tenant compte de leurs propres valeurs (qualités et faiblesses) ainsi que de celles de l'adversaire. L'organisation du jeu est plus permanente alors que le plan de jeu est, fréquemment, temporaire et relatif à un seul match. On attend d'une organisation bien construite qu'elle permette 1) de couvrir de façon optimale le terrain, 2) d'occuper les espaces entre les défenseurs pour faciliter l'attaque ainsi que de rester en barrage en défense pour empêcher la progression des adversaires et, enfin, 3) de tenter d'accéder rapidement au but adverse. Cela renvoie souvent à la notion de système de jeu. Une première définition de la notion de système de jeu nous est proposée par Teodorescu, (1965 p. 29) : *« la forme générale d'organisation des actions offensives ou défensives des joueurs, par l'établissement d'un dispositif précis, de certaines tâches (postes et occupations du terrain) ainsi que de certains principes de collaboration entre ceux-ci »*. Une définition plus récente (Gréhaigne, 1989, p 144) permet de la compléter ainsi « le système de jeu représente une forme d'ordre extérieur,

- où l'on distingue des groupes en différentes positions et où l'on détermine le nombre de joueurs assignés à ces groupes.

- On attribue à ces groupes certaines parties du terrain et certaines tâches dans le match.

- A l'intérieur de ces groupes, on différencie de nouveau pour assigner à chaque joueur une zone de terrain et des tâches ».

En football, cette *forme d'ordre extérieur* est caractérisée par des sigles « W - M » ou par des chiffres « 3-5-2 » ... D'emblée, il faut constater qu'il y a autant « 3-5-2 » que d'équipes et de joueurs. Cette structure n'est pas homogène. Bien au contraire, elle est très hétérogène en fonction du match et des forces et des faiblesses des équipes en présence. Cette forme d'ordre extérieur est mis en place via une composition de l'équipe avec, dans le meilleur des cas, un plan de jeu. Cette composition de l'équipe donne le nom des joueurs retenus pour la rencontre considérée et propose une distribution théorique de ceux-ci qui révèle le dispositif plus ou moins grossier adopté par l'entraîneur. En effet, ce dispositif ne peut rendre compte que de façon sommaire du comment est prévue la répartition des joueurs sur le terrain dans les trois grandes lignes de forces. Le plus souvent cela reste très imprécis, sans compter que beaucoup d'entraîneurs se servent de la composition des équipes pour « peser » sur les décisions de leurs adversaires avant la rencontre. Ainsi, la composition de l'équipe donne une distribution théorique à partir d'emplacements formels. La distribution des centres de rayon d'action des joueurs est une donnée importante pour obtenir une caractérisation objective du système de jeu réel d'une équipe et ainsi avoir des renseignements précis sur l'organisation du jeu de cette équipe. Néanmoins, il n'est pas toujours aisé de classer tel ou tel joueur dans une ligne de forces. Seule l'étude précise de sa zone d'action peut permettre de découvrir son appartenance, temporaire ou majoritaire à tel ou tel groupe.

On n'est donc pas là pour animer ou donner une âme à un système préexistant à qui il suffirait d'insuffler du mouvement, de la vie pour gagner un match. Cette idée d'animation montre bien les limites que l'on peut trouver à ce concept par rapport à celui d'organisation. Le jeu ne préexiste pas. Il est le résultat de la confrontation entre les deux équipes. Le rapport des forces en présence dans leur volonté de gagner le match oblige les adversaires à la mise en place d'une organisation, quelle soit prévue ou fortuite. Il ne faut donc pas oublier qu'en football les rapports d'opposition produisent aussi de l'auto-organisation du jeu même si cela fonctionne la plupart du temps avec beaucoup d'équilibres et peu de déséquilibres.

Dans ce contexte, Gréhaigne (1989) définit l'organisation du jeu d'une équipe comme le résultat de l'interaction de plusieurs facteurs :

- les positions à occuper en fonction des consignes particulières reçues par chaque joueur à l'entraînement ou l'avant match (place assignée) ;
- l'ordre général, c'est-à-dire la forme d'ordre extérieur qui résulte des choix stratégiques généraux de l'équipe (composition, hiérarchie, conflits dans l'équipe) ;
- les positions produites par l'influence de l'adversaire (place effective).
- l'adaptation ou non de l'équipe et des joueurs aux conditions de l'affrontement (flexibilité, dominant / dominé) ;
- le joueur (son statut dans l'équipe, son expérience, ...).

En ce qui concerne l'auto-organisation du jeu et d'un point de vue temporel, les phénomènes les plus communs sont soit l'apparition d'états stationnaires multiples, soit l'évolution vers des changements correspondant à un état stationnaire devenu instable à la suite d'une perturbation dans l'évolution du jeu. Ces phénomènes sont connus et interviennent à tous les niveaux de l'organisation du jeu. Dans le football moderne, les observations critériées montrent aussi que les équipes qui gagnent forment un bloc dont les dimensions sont plus faibles que les équipes qui perdent. Ainsi les distances entre les joueurs sont plus réduites.

Lorsqu'on se situe dans la compétition, on aborde alors ce qui touche à l'auto-organisation du jeu. L'auto-organisation est un phénomène de mise en ordre croissant allant en sens inverse de l'augmentation du désordre. Cette tendance, comme au niveau des systèmes sociaux, amène souvent les systèmes complexes à s'organiser d'eux-mêmes. Franchi un certain seuil critique de complexité, les systèmes peuvent paradoxalement changer d'état et passer d'une phase instable à une phase stable. Pourtant, il faut bien souvent installer un désordre partiel ou exploiter le désordre existant pour prendre l'avantage. Un but marqué est toujours le résultat d'un déséquilibre dans le système défense / attaque. Etablir l'ordre conduit à la stérilité offensive sauf si on est vraiment dominant dans le rapport d'opposition du match. La supériorité se traduit alors par un meilleur rapport au temps qui permet de gagner grâce à un ordre qui s'exécute plus rapidement que le

remplacement de l'adversaire (Gréhaigne, 1997).

Nous devons ici bien distinguer deux aspects du jeu. Le premier prend en compte tout ce qui touche aux phases statiques en partant de la mise en jeu (coup d'envoi) jusqu'aux diverses remises en jeu (coup franc, touche, balle à terre, coup de pied de but et de coin). Le second concerne le jeu en mouvement dans sa continuité avec toutes les incertitudes qui naissent du rapport d'opposition où les actions des adversaires vont venir contrarier les prévisions et nécessiter des réajustements permanents des joueurs. Dans les sports collectifs où la continuité du jeu est assurée par le règlement, il y a toujours besoin d'un ajustement à l'adversaire actif qui tente de contrarier l'exécution gestuelle propre.

Avec Gréhaigne (1992), nous dirons que l'organisation du jeu d'une équipe est le résultat de l'interaction dans le temps de plusieurs facteurs tactiques, stratégiques, complétés par des schémas de jeu. Elle est généralement de la responsabilité de l'encadrement technique relayé par le capitaine de l'équipe et consiste en une programmation virtuelle du déroulement du jeu. Certains joueurs clefs peuvent être impliqués dans l'organisation afin de les responsabiliser plus largement et d'en retrouver les effets dans le jeu. L'auto-organisation quant à elle fait aussi appel aux aspects tactiques et stratégiques mais elle dépend principalement des acteurs qui évoluent sur le terrain même si les consignes venues du banc de touche peuvent, parfois, influencer les productions.

Néanmoins, avec l'équipe, il faut parfois rester dans les schémas de jeu pour que les partenaires ne soient pas complètement perdus. Souvent, un meneur de jeu est là pour orienter et aider les initiatives de ses coéquipiers pas pour les contrarier. *« Moi j'ai juste une vision générale du positionnement de l'équipe adverse, puis une appréciation des vitesses de courses. Je perçois des gestes, mais c'est parcellaire et très fugitif. Tout bouge sans arrêt autour de moi »* affirmait un célèbre numéro 10. Le niveau de pression temporelle, le rôle de porteur de ballon ou des non-porteurs ou encore la dimension familière ou inhabituelle de la situation constituent des éléments clés pour analyser ce qui se passe. Souvent, l'activité réfléchie met en avant l'existence d'une non spécification complète d'une réponse avec une certaine possibilité d'évolution en fonction d'une transformation qui pourrait advenir à T+1. Cette compétence, déjà décrite chez Malho (1966), nous paraît constituer une caractéristique forte de l'expertise d'un meneur de jeu.

D'ailleurs, mener le jeu, c'est orienter et aider

En football, la dimension tactique a beaucoup évolué avec le resserrement des défenses, le temps y est maintenant sérieusement compté. Ainsi, il est en effet utile de chercher de nouvelles possibilités offensives dans les phases de jeu en mouvement afin de déséquilibrer un rapport de forces où la défense prend actuellement le pas sur l'attaque. Or, les prises de décision tactiques constituent à ce titre un secteur à explorer à la fois en raison de l'adaptation requise dans ces situations complexes

et évolutives et aussi dans leur articulation avec les stratégies préétablies, tout en permettant les initiatives des joueurs. Dans les grandes équipes, le meneur de jeu se distingue souvent par sa bonne vision de jeu en relation avec une excellente tactique individuelle, mais en aucun cas il est le seul concerné par l'organisation du jeu. Pour autant, ces qualités, ajoutées à une personnalité affirmée, lui valent de s'ériger comme leader de l'équipe sur le terrain voire en dehors. Mener le jeu c'est maîtriser la marque et le temps. C'est aussi s'adapter aux spécificités de la défense adverse voire imposer son jeu. On peut considérer que le développement de l'adaptation et de la créativité chez les joueurs constitue un facteur de progrès. Mais être considéré comme un meneur de jeu efficace ne se décrète pas. Devenir efficace est un processus de développement qui prend du temps et implique beaucoup plus que le score des rencontres ou les notes des journalistes. Il faut être reconnu par ses pairs sinon l'équipe court à sa perte car c'est aussi la capacité à entraîner les autres, à les mettre en mouvement, à les motiver qui est fondamentale.

Il est patent que l'organisation du jeu repose quelque part sur du vivant, du complexe, et semble irréductible à la notion simpliste de mettre en mouvement que recouvre l'animation. Mener le jeu signifie participer à l'organisation de manière importante. Mener le jeu ce n'est pas l'animer c'est créer, orienter, exploiter, faire évoluer les configurations du jeu. C'est aussi être l'affût du bon coup et bien sûr aborder l'auto-organisation du jeu de façon pragmatique et positive. Cela ne signifie pas que vous êtes l'animateur en chef qui tire les ficelles et met en mouvement un système préétabli. D'ailleurs, l'étude approfondie de l'activité décisionnelle des joueurs qui mènent le jeu fait apparaître des régularités et des constantes ainsi qu'une adaptabilité au contexte qui révèlent des compétences caractéristiques de l'expertise pour organiser les rapport d'opposition. Dans tous les cas, les recherches menées sur l'expertise soulignent également que la qualité et la vitesse du rappel des connaissances sont liées au niveau d'expertise des joueurs, notamment lorsqu'il s'agit de situations de jeu structurées. Les connaissances permettent alors aux experts d'adopter avec efficacité des stratégies qui groupent les informations sur les vitesses et les positions des joueurs dans des unités plus grandes constituant des blocs dynamiques de joueurs. Ainsi, ces experts reconnaissent plus tôt les particularités émergentes d'une configuration de jeu, ce qui facilite l'anticipation (Abernathy, 1993 ; Abernethy & Cote, 2012). Perrenoud (1997) considère l'expertise comme une intelligence capitalisée, une suite de modes opératoires, de fonctionnements heuristiques routinisés, d'analogies, d'intuitions de déductions, qui sont devenus des schèmes mentaux de haut niveau permettant de gagner du temps et d'optimiser la décision. L'expertise aujourd'hui ne résulte pas seulement de la familiarité avec certaines tâches dans les situations difficiles, mais aussi de la diversité des expériences de leurs structurations.

En résumé, mener le jeu relève d'un contexte particulier mais est aussi sensible à l'environnement. Certaines qualités sont attribuées aux meneurs de jeu : ils sont plus rapides pour détecter et

localiser les aspects importants et plus précis dans la reconnaissance de configurations d'indices dans leur domaine d'expertise. Les connaissances des bons joueurs sont plus organisées, mieux agencée que celle des novices. Ils ont une meilleure connaissance et expérience de la dynamique des situations et sont à même de planifier leur propre action en avance pour anticiper sur l'action des opposants. La performance des meneurs de jeu leur demande peu d'efforts, car elle est souvent automatisée. Et d'ailleurs ceux-ci ont beaucoup de mal à parler de leur propre expertise. Laconisme, rapidité, stabilité et efficacité semblent caractériser leurs qualités. Mais comment cela se construit-il ? Dans un flux d'informations, ce système adaptatif complexe que constitue le joueur perçoit des régularités dans ces données, en les triant comme éléments accidentels ou présentant une certaine stabilité pour ensuite les condenser en schéma soumis à variation. Mais contrairement à une idée reçue, un joueur expert ou le meneur de jeu n'est pas forcément un joueur qui traite beaucoup de données ou de connaissances. Au contraire, les modèles disponibles montrent que l'expert traite peu de données mais les bonnes. Ainsi, il est capable de ramener la reconnaissance qu'il fait des configurations du jeu à des prototypes connus relativement simples. Avec Mouchet (2003), nous dirons que l'intuition a aussi sa place dans ce processus.

Conclusion

En sport collectif, le recours parmi d'autres possibles aux processus cognitifs conscients dans la gestion de la dynamique d'opposition ainsi que dans l'apprentissage a amené une profonde modification du regard sur le jeu. Cette « *mentalisation* » à propos du jeu (Deleplace, 1979 ; Barbier, 1996) consiste à examiner ses propres analyses afin d'évaluer leur utilité, leur caractère plausible et leur pertinence en regard d'un projet d'action. Elle s'opère à partir du fonctionnement effectif de l'organisation du jeu tout en intégrant dans sa réflexion différents retours d'informations et différentes interprétations à propos des rapports d'opposition.

Ainsi, l'objectif de cet article était de questionner la pertinence du concept d'organisation du jeu afin de mieux comprendre son évolution. Dans les sports collectifs, à partir d'une trame de jeu connue, en fonction de l'importance de la rencontre, du score, de l'écoulement du temps de jeu et de la perception du rapport de forces, les joueurs peuvent, dans certaines limites, innover ou changer la stratégie prévue par l'adoption de tel ou tel type de comportement qui renvoie à des choix tactiques différents le plan de jeu est modifié. Une meilleure connaissance de la réalité éprouvée et interprétée permet d'intégrer, au-delà d'une observation formelle du jeu, des rôles, des fonctions et des tâches en relation avec un projet à venir (Menaut, 1998) : en un mot, une organisation du jeu performante. Dans cette perspective, les connaissances à construire nous invitent à réfléchir aux conditions de l'opposition et à sa dynamique évolutive. Enfin, l'équilibre pour nous, le déséquilibre pour les autres, voilà le credo du jeu en mouvement qui vise à prendre un

temps d'avance sur l'organisation défensive afin d'avoir une possibilité de marquer.

Bibliographie

- Abernethy, B. (1993). The nature of expertise in sport. In S. Serpa, J. Alves, V. Ferreira, & A. Paula-Brito (Eds.), *Proceedings of VII World Congress of Sport Psychology* (pp. 18-23) Lisbon : Faculdade de Motricidade Humana (Universidade Técnica de Lisboa).
- Abernethy, B., & Cote, J. (2012). Expert perceptual and decision-making skills: effects of structured activities and play. In Norbert M. Seel (Ed.), *Encyclopedia of the sciences of learning* (pp. 1235-1238) New York, Dordrecht, Heidelberg, London: Springer.
- Almond, L. (1986) Primary and secondary rules in games. In R. Thorpe, D. Bunker, & L. Almond (Eds.), *Rethinking games teaching* (pp. 73-74). Loughborough, England: Loughborough University of Technology.
- Barbier, J.M. (1996). *Savoirs théoriques et savoirs d'action*. Paris PUF.
- Brackenridge, (1979) Games : Classification and analysis. Conférence présentée aux Kirkless Teachers, le 02 mai 1979.
- Cam, Y., Crunelle, J., Giana, E., Gorgeorge, B., & Labiche, J. (1979). *Basket-ball, mémento du CPS FSGT*. Paris : Les Éditions Sport et Plein air .
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris : Seuil.
- Crozier, M. (2000). *A quoi sert la sociologie des organisations ?* Paris : Seli Arslan.
- Deleplace, R. (1966) *Le rugby*. Paris : Colin-Bourrelier.
- Deleplace, R. (1979) *Rugby de mouvement – Rugby total*. Paris : Éducation Physique et Sports.
- Gréhaigne, J.-F. (1989). *Football de mouvement. Vers une approche systémique du jeu*. Thèse (non publiée). Université de Bourgogne.
- Gréhaigne, J.-F. (1997). Modélisation du jeu de football et traitement didactique des jeux sportifs collectifs. Habilitation à diriger les recherches (non publiée). Université de Paris-Sud Orsay.
- Gréhaigne, J.-F., Duprat, E., & Marle, P. (2009). L'organisation du jeu comme préalable incontournable à l'auto-organisation du jeu en football. In J.-F. Gréhaigne (Ed.) *Autour du temps. Espaces, apprentissages, projets dans les sports collectifs* (pp.139-156. Besançon : Presses de l'Université de Franche-Comté.
- Gréhaigne, J.-F. , Godbout, P., & Bouthier, D. (1999). The foundations of tactics and strategy in team sports. *Journal of Teaching in Physical Education*, 18, 159-174.
- Menaut, A. (1998). *Le réel et le possible dans la pensée tactique. Contribution à une théorie du jeu sportif*. Bordeaux : Presses Universitaires de Talence.

- Mérand, R. (1977). Considérations sur une problématique de rénovation des contenus de l'Education Physique en rapport avec les activités sportives contemporaines. In CPS de la FSGT (Ed.) *L'éducateur face à la haute performance olympique* (pp.05-27). Paris : Sport et Plein air.
- Morin, E. (1977). *La nature de la nature*. Paris : Seuil.
- Mouchet, A. (2003). *Caractérisation de la subjectivité dans les décisions tactiques des joueurs d'Elite 1 en rugby*. Thèse de Doctorat non publiée, Université Bordeaux 2.
- Navarro, C. (1991). Une analyse cognitive de l'interaction dans les situations de travail. *Le travail humain*, 54 (2), 113-128.
- Parlebas, P. (1991). Didactique et logique interne des APS. *Revue EP&S*, 228, 9-14.
- Perrenoud, P. (1997). Construire des compétences dès l'école. Paris : ESF.
- Teodorescu, L. (1965). Principes pour l'étude de la tactique commune aux jeux sportifs collectifs. *Revue de la S.I.E.P.E.P.S.*, 3, 29-40. (texte publié à nouveau en 2013 dans le revue eJRIEPS, 28, 99-117).
- Varela, F. (1989). *Autonomie et connaissance. Essai sur le vivant*. Paris : Seuil.