

Des choses que l'on ne peut acheter

Un slogan de MasterCard, l'un des sponsors de la Ligue des champions de l'UEFA, affirme: «Il y a des choses que l'argent ne peut acheter, pour tout le reste il y a MasterCard.» La première partie de l'affirmation est une vérité universelle; même John Lennon et Paul McCartney ont apporté leur pierre à l'édifice quand ils écrivirent leur chef-d'œuvre de pop music en 1964: «Can't Buy Me Love». Et la plupart des gens admettraient que la santé, la famille, l'intelligence, le bonheur et la classe entrent dans la catégorie de ce qui n'est pas à vendre. Mais qu'en est-il du football professionnel, dont l'élite semble être inondée par l'argent? Y a-t-il des choses qui ne peuvent être achetées par les techniciens et les joueurs?

Un portefeuille bombé n'aide pas un entraîneur à développer ses qualités de leader, à acquérir des connaissances du métier d'entraîneur, de l'expérience, de la reconnaissance ou du temps. De l'argent ne va pas lui permettre d'obtenir un poste d'entraîneur, lui donner l'énergie dont il a besoin pour survivre dans un rôle exigeant, ou en faire un vainqueur. L'ancien entraîneur de l'équipe d'Angleterre Sven-Göran Eriksson a mis en évidence cette vérité quand il a déclaré: «Une mentalité de vainqueur – il faut la mériter; on ne peut pas l'acheter dans un supermarché.» Et, bien sûr, Dame Chance n'est pas impressionnée par votre richesse.

Il ne fait pas de doute que des joueurs coûteux, achetés ou formés, augmentent la possibilité de succès pour les équipes parce que les résultats sont inextricablement liés au talent. Xavi, le milieu de terrain et maestro de l'équipe nationale d'Espagne et du FC Barcelone, confirme le fait quand il affirme: «On peut remporter un match sans le talent mais habituellement, c'est lui qui fait la différence.» Personne ne le contestera. Mais il ne suffit pas d'avoir des joueurs hautement estimés et doués. Le travail d'équipe, l'harmonie au sein de celle-ci, la santé et la condition physique du groupe et la régularité dans les performances sont des ingrédients primordiaux qui sont tous hors de l'influence des cordons de la bourse. Qui plus est, quand nous parlons de joueurs vedettes millionnaires et de leurs carrières, Gérard Houllier, l'ancien entraîneur du FC Liverpool et de l'Olympique Lyonnais, a mis le doigt au bon endroit en disant que «de nos jours, les joueurs ont tout l'argent dont ils n'auront jamais besoin. Ce qu'ils ne peuvent acheter, c'est le succès.»

La satisfaction est aussi quelque chose qui n'a pas de prix. Ceux qui, comme moi, ont travaillé dans la formation des entraîneurs et dans le développement des joueurs pendant longtemps (je viens d'arriver au terme de ma 18^e année comme directeur technique de l'UEFA après une période et un rôle similaires au sein de la Fédération écossaise de football) savent le plaisir et la satisfaction que génère le fait d'aider la prochaine génération de joueurs et d'entraîneurs, et ce faisant, de contribuer à l'avenir du football. Mais, nous sommes dans une activité commerciale, soit comme technicien en première ligne soit comme responsable de la formation des jeunes, ce qui n'est pas toujours pleinement apprécié ou compris – songez simplement à la manière dont certains entraîneurs de premier plan ont été traités quand les attentes n'ont pas été pleinement satisfaites. Aussi, la profession d'entraîneur sous toutes ses formes ne peut-elle acheter le respect – elle ne peut que le mériter en continuant à promouvoir la compétence, la crédibilité et la qualité.

MasterCard a raison: il est des choses que l'argent ne peut acheter, même dans le football.

Andy Roxburgh
Directeur technique de l'UEFA

Xavi, un élément clé de l'équipe d'Espagne et du FC Barcelone.



UEFA.technician

Sommaire

L'interview du Technicien: Vicente Del Bosque	2
Treize titres	6
Survêtements au bureau	8
Le parcours du Panel Jira	10
L'énigme de Kiev	12

L'interview du Technician

Vicente Del Bosque est l'un des deux seuls entraîneurs à avoir remporté à la fois la Ligue des champions de l'UEFA et la Coupe du monde (l'Italien Marcello Lippi étant l'autre, bien sûr). En fait, l'homme originaire de Salamanque, en Espagne, a remporté deux fois la Ligue des champions de l'UEFA en tant que patron de Real Madrid, en 2000 et en 2002, et a ajouté la Super Coupe de l'UEFA et la Coupe européenne/sud-américaine à son CV, ne serait-ce pour faire bonne mesure. Entre-temps, sur le plan national, l'ancien milieu de terrain de Real Madrid et de l'Espagne (il remporta cinq championnats nationaux et quatre coupes et fut sélectionné 18 fois avec la Roja) a collectionné deux titres de champion et deux Coupes du roi. Après une brève période comme entraîneur en Turquie, il reprit l'équipe nationale d'Espagne après le triomphe de cette dernière à l'EURO 2008. Construisant à partir de ce succès, Vicente conduisit l'Espagne à sa première médaille d'or en Coupe du monde, en 2010 en Afrique du Sud. Le président de la Fédération espagnole de football, Angel Maria Villar Llona, décrit son entraîneur en chef et ancien coéquipier de l'équipe nationale comme une «*personne normale*». C'est, bien sûr, un compliment parce qu'il reconnaît ses impressionnantes qualités humaines. Avec un sourire narquois, Angel Villar ajoute: «*N'oubliez pas que le génie se trouve dans la normalité.*» Le talent, l'humilité et la passion pour le football font de Vicente un homme parfaitement à la hauteur de son équipe. C'est indubitablement l'homme qu'il faut à la bonne place et au bon moment. C'est un gagnant, c'est

Vicente Del Bosque

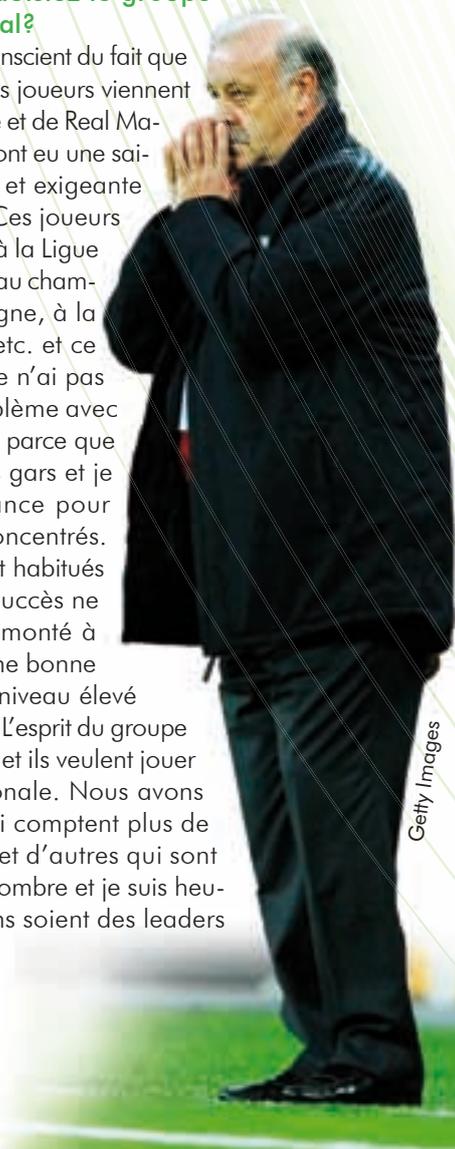
Vous êtes champions d'Europe et du monde; les attentes placées en votre équipe seront exceptionnellement – peut-être déraisonnablement – élevées. Comment avez-vous l'intention d'y faire face?

Devenir champions d'Europe puis champions du monde nous a donné beaucoup plus de responsabilités. Mais nous avons de très bons joueurs, des sportifs du plus haut niveau qui jouent au sein de clubs importants et qui, par conséquent, sont habitués à faire face aux attentes et aux pressions des grandes compétitions. En tant que sportifs, nous devons nous habituer à gérer les émotions et être

conscients que les carrières auront une fin. Mais je suis très heureux de notre groupe de joueurs et de son attitude. Ce sont des gens du plus haut niveau et quand vous avez remporté les championnats les plus prestigieux, vous avez fait l'expérience des pressions. Nous nous assurons que chacun demeure décontracté et se souvienne que le football est une carrière courte, de sorte qu'il est important de se détendre et d'y prendre du plaisir quand on le peut. Nous nous efforçons de garder chaque chose en perspective.

Vous avez déclaré par le passé que le succès pouvait parfois conduire à la complaisance. Est-ce quelque chose qui vous a préoccupé particulièrement tandis que vous conduisiez le groupe vers le tour final?

Je suis très conscient du fait que la plupart de mes joueurs viennent du FC Barcelone et de Real Madrid et qu'ils auront eu une saison très longue et exigeante avant l'EURO. Ces joueurs auront pris part à la Ligue des champions, au championnat d'Espagne, à la Coupe du roi, etc. et ce sera dur. Mais je n'ai pas le moindre problème avec la complaisance parce que ce sont de bons gars et je leur fais confiance pour qu'ils restent concentrés. Ces joueurs sont habitués à vaincre et le succès ne leur est jamais monté à la tête. Ils ont une bonne mentalité et un niveau élevé de compétitivité. L'esprit du groupe est exceptionnel et ils veulent jouer en équipe nationale. Nous avons cinq joueurs qui comptent plus de cent sélections et d'autres qui sont proches de ce nombre et je suis heureux que certains soient des leaders





Une poignée de main avec le Président de l'UEFA, Michel Platini, lors de la Conférence de l'UEFA pour les entraîneurs nationaux.

au sein du groupe et exercent une influence positive. Les leaders ne sont pas forcément les meilleurs joueurs, bien qu'ils puissent l'être évidemment. Nous ne sommes pas complaisants mais nous nous faisons du souci en raison du niveau élevé de la compétition. Si nous commençons en pensant que nous sommes de grandes vedettes, que nous sommes merveilleux, ce serait une grave erreur. Nos joueurs sont des gens normaux et nous voulons qu'ils le restent en évitant une adulation excessive. Je leur dis aussi que le football est une passion et de toujours défendre le football, de travailler dur. Quand nous parlons de qualités de leader, en particulier comme entraîneur, les priorités sont des qualités humaines et la formation de l'équipe. Quand j'étais entraîneur à Real Madrid, ce n'était pas les grands joueurs tels que Zidane, Figo ou Ronaldo qui avaient le plus besoin de mon attention mais les joueurs de l'équipe qui pouvaient assurer la cohésion du groupe sur le terrain. Ceux-ci n'étaient pas nécessairement reconnus par le public mais pour l'équipe, ils étaient d'une importance vitale – de grandes personnalités qui pouvaient souder le groupe et améliorer la performance de l'équipe.

Y a-t-il quelque chose que vous avez appris pendant la Coupe du monde en Afrique du Sud qui pourrait être utile pour vos préparatifs pour l'EURO ou pendant le tour final même?

La Coupe des confédérations nous a aidés à nous préparer pour la Coupe du monde en Afrique du Sud mais la plus grande leçon que nous ayons reçue dans le tour final est venue du premier match, que nous avons perdu contre la Suisse. Bien sûr, on est triste quand on perd, mais on n'a pas besoin d'être déprimé. Dans ce type de compétition, on a la possibilité de se ressaisir. Nous n'avons blâmé personne après ce match. Nous avons simplement encouragé les joueurs à réagir et tenté de conserver notre confiance. Nous savions que c'était un mauvais échec mais nous ne voulions pas nous y attarder et créer une dépression. Il n'était pas nécessaire de modifier le système, le style ou les joueurs – nous avons gardé confiance et nous nous sommes ressaisis sur le terrain d'entraînement et dans le match suivant.

Tout le monde tentera de battre l'Espagne à l'EURO. Mais quelles sont les autres équipes qui vous ont impressionné et qui pourraient briguer le trophée?

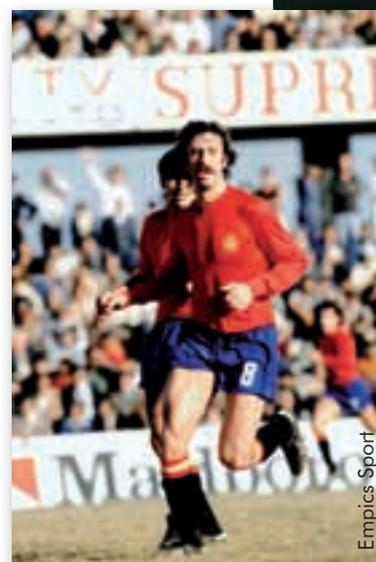
Nous ne pouvons éviter d'être favoris mais nous sommes conscients que d'autres équipes entrent dans cette catégorie comme l'Allemagne et les Pays-Bas. En outre, nous pouvons considérer certaines équipes comme étant en «mode veille», comme l'Angleterre, la France, l'Italie et le Portugal. Il faut également considérer le potentiel d'autres pays qui ne sont peut-être pas considérés comme des concurrents à ce stade mais qui pourraient prospérer dans un tour final court, à la manière de la Grèce et du Danemark, respectivement en 2004 et en 1992.

Que devra donc faire l'Espagne pour défendre son titre avec succès ?

Premièrement, il est important que les membres de l'équipe communiquent bien entre eux et, au sein du groupe, il y a un bon sentiment pour le défi qui l'attend. Deuxièmement, nous devons croire en notre style de jeu, le style étant ce qui nous a permis de gagner jusqu'ici. Troisièmement, nous devons éviter d'avoir un trop grand nombre de blessures et quand les compétitions interclubs seront terminées, nous aurons besoin que la condition physique, mentale et émotionnelle des joueurs soit assez bonne pour prolonger la saison pendant la durée de l'EURO. Nous devons maintenir la concentration. Lors de la Coupe du monde, nous avons été réunis pendant 50 jours et nous avons dû maintenir le bon équilibre entre l'entraînement, le jeu et le repos. L'EURO sera plus court mais le défi est le même.

En tant qu'ancien milieu de terrain créatif, dans quelle mesure êtes-vous impressionné par des demis offensifs dans votre équipe tels que Xavi, Iniesta ou Fabregas?

Dans le football, il y a un principe qui veut que la manière dont le milieu de terrain joue dicte la manière de jouer de l'équipe. Nous avons plusieurs demis offensifs très créatifs qui ont une mentalité offensive. Ils veulent aussi et sont capables de défendre; ce sont des joueurs talentueux et polyvalents. Oui, j'aime bien votre suggestion que notre milieu de terrain est un moteur Rolls Royce parce qu'il est vrai que notre football repose sur le style et la qualité de notre jeu au milieu du terrain. Du point de vue de la gestion, je dois faire face au problème d'avoir beaucoup de milieux de terrain de très haut niveau et de ne pouvoir les aligner tous en même temps. Mais, nous avons de la chance, ce sont des gens bien et cela nous aide à conserver une atmosphère positive au sein du groupe, quels que soient les joueurs sélectionnés. Pour moi, il est très important d'avoir de bons caractères de même que de grands talents.



Vicente Del Bosque sous les couleurs de l'Espagne dans un match contre Chypre en 1979.

Le football espagnol – aux niveaux des clubs et de l'équipe nationale – a obtenu d'extraordinaires succès et est devenu une référence pour les autres. Que s'est-il passé durant les dix dernières années pour que cela fût possible ?

Nous devons admettre le rôle des grands clubs, Real Madrid et Barcelone, qui, durant la dernière décennie, ont connu beaucoup de succès dans les compétitions européennes et, aux niveaux des juniors et des moins de 21 ans, nous avons eu de grands résultats. Seule l'équipe A était absente du podium. Cela, comme nous le savons, a changé en 2008 et s'est ensuite répété en 2010. Nous devons peut-être aussi considérer les changements qui se sont produits dans le pays en général. Nous sommes devenus plus



Souriant au milieu des joueurs de l'Espagne avant un match de qualification de l'EURO 2012 contre l'Ecosse à Glasgow.

modernes. Nous avons perdu certains de nos vieux complexes négatifs par rapport au reste de l'Europe et, socialement, nous avons progressé. Certains joueurs d'élite espagnols sont aussi allés jouer à l'étranger, ce qui ne se faisait pas auparavant. Par le passé, nous allions voir ce que les entraîneurs faisaient en Yougoslavie, en Russie, en France et en Italie. Mais maintenant, en raison de l'amélioration de la formation des entraîneurs en Espagne, les gens viennent chez nous. Guardiola, Benitez et d'autres ont attiré l'attention sur l'école espagnole. Les installations existant dans tout le pays pour l'entraînement et les matches se sont améliorées et ont fait une grande différence. Toutefois, il ne fait pas de doute que l'investissement dans l'entraînement de nos jeunes joueurs – notre football junior est très bien structuré – et la formation de nos entraîneurs ont été importants dans notre succès. Mais, pour moi, la chose principale est que nous avons brisé le complexe qui voulait que nous soyons un pays secondaire.

Sur le plan personnel, comment faites-vous face aux pressions liées à la fonction d'entraîneur de l'équipe nationale ?

Nous sommes ici à la Fédération espagnole de football depuis quatre ans et je pense qu'on a maintenant une meilleure opinion de nous en tant qu'équipe technique. Même dans les universités et d'autres secteurs de la vie espagnole, le football a une meilleure image. Chaque entraîneur a son propre style et nous avons notre approche.

Je dis toujours que le football est un jeu, ce qui signifie qu'il faut essayer d'être heureux. Je ne comprends pas l'entraîneur qui est toujours de mauvaise humeur, qui saute et qui hurle. Si vous devez diriger une équipe et la rendre heureuse, vous ne pouvez pas crier tout le temps autour d'elle. Aussi, quand vous me parlez de la pression, je pense qu'elle dépend de l'individu. Dans la vie, tout est relatif. Bien sûr, je suis une personne responsable mais si je crie beaucoup et manifeste de l'anxiété cela enverra un message négatif. L'expérience aide et quand vous avez été dans un club comme Real Madrid où vous devez gagner chaque match, vous êtes habitué à faire face aux exigences. A un certain degré, vous devenez philosophe.

Au niveau de l'élite, quels sont les facteurs qui peuvent faire la différence entre le succès et l'échec ?

Il faut avoir une bonne organisation, de l'ordre dans l'équipe, de l'attention pour les détails et une approche qui laisse les joueurs exprimer leur talent. Il est primordial que chacun au sein du groupe évite de devenir arrogant et demeure normal. Il n'y a pas de place pour ceux qui deviennent égocentriques et pensent qu'ils vont gagner simplement en étant là. La clé est d'avoir des joueurs talentueux et de faire ressortir ce qu'il y a de mieux en eux dans un contexte d'équipe.

Vous avez œuvré dans la formation des juniors, dans un grand club professionnel et avec l'équipe nationale. En quoi le rôle diffère entre ces différentes fonctions ?

Le meilleur moment pour moi dans ma carrière d'entraîneur a été celui où j'ai travaillé avec des jeunes de 16 et 17 ans dans le programme des juniors de Real Madrid. Parce que non seulement je les formais et les dirigeais mais que je les éduquais, les aidant par tous les moyens possibles. Ce fut la période la plus heureuse de ma vie en tant qu'entraîneur – je ne pensais aucunement devenir l'entraîneur d'une grande équipe.

Si l'on regarde les différences entre les tâches aux niveaux des juniors, des clubs et de l'équipe nationale, je pense qu'elles sont assez similaires. Fondamentalement, vous devez organiser une équipe et développer un système de jeu. C'est votre relation avec les joueurs qui peut être différente. Par exemple, comme entraîneur d'un club professionnel, les joueurs ont plus de temps pour vous connaître et vous avez davantage de temps aussi pour les connaître. C'est le manque de temps qui rend certaines choses plus difficiles avec l'équipe nationale. Cela dit, en tant qu'entraîneur national, on a moins de problèmes avec les joueurs, simplement parce qu'on n'est pas aussi souvent avec eux. Dans un club, on connaît mieux les joueurs parce qu'on est avec eux tous les jours mais cela signifie qu'il y a souvent davantage de problèmes. L'avantage de cette familiarité est que, dans le contexte d'un club, vous pouvez simplement jeter un regard à un joueur et que cela peut suffire ! Ce peut être un regard de sympathie ou quelque chose de plus déplaisant.

Si l'on se penche sur l'EURO, qu'espérez-vous obtenir durant la phase de préparation ?

Je désire maintenir la même organisation que celle que nous avons eue lors de la Coupe des confédérations et



Le président de la Fédération espagnole de football, Angel Maria Villar Llona, le directeur technique de l'UEFA, Andy Roxburgh, et Vicente Del Bosque à l'occasion de l'interview à Madrid.

de la Coupe du monde en Afrique du Sud. Nous aurons trois matches de préparation. L'avantage, c'est que les joueurs auront quelques jours de repos après la saison nationale. Mais nous avons beaucoup de joueurs du FC Barcelone et de Real Madrid et certains d'entre eux pourraient disputer la finale de la Ligue des champions de l'UEFA; Barça pourrait être également en finale de la Coupe d'Espagne la semaine suivante. Pour nous couvrir, nous prendrons certains joueurs de l'équipe olympique afin de nous aider pendant le camp d'entraînement précédant notre départ pour la Pologne. La principale chose sera de trouver quelque tranquillité avant que nous recommencions la compétition. En ce qui concerne les matches de préparation, nous allons éviter de procéder à un trop grand nombre d'expériences et simplement affiner le réglage de l'équipe. L'objectif sera de créer la meilleure atmosphère possible et de faire en sorte que chacun soit mentalement prêt pour la compétition.

Après l'Afrique du Sud, vous avez souligné l'importance de «l'équipe derrière l'équipe». Quelle sera votre équipe de soutien pour l'EURO 2012?

«L'équipe derrière l'équipe» est bien sûr importante. Elle inclut les médecins, les physios, le cuisinier, l'attaché de presse ainsi que l'équipe des entraîneurs. Tous doivent être invisibles et efficaces. Les joueurs ne doivent pas avoir de crainte pour quoi que ce soit – ils ont besoin de savoir que tout est en ordre. Quand je parle de l'importance d'avoir de bonnes relations avec les joueurs, cela s'applique de la même manière au personnel de soutien. En tant qu'entraîneur en chef, une partie de mon travail consiste à assurer que chacun travaille avec les autres. A la Coupe du monde, nous avons eu une formidable ambiance et, s'il y a eu quelques problèmes, ceux-ci ont été vraiment peu importants. Si je me penche sur le prochain EURO, je «touche du bois» et espère qu'il en ira de même.

Les entraîneurs des quatre équipes du groupe C de l'EURO 2012 : de gauche à droite : Slaven Bilic (Croatie), Giovanni Trapattoni (République d'Irlande), Cesare Prandelli (Italie) et Vicente Del Bosque (Espagne).

D'un point de vue général, à quoi vous attendez-vous en Pologne et en Ukraine?

Du point de vue du football, je pense que ce sera, comme je l'ai dit plus tôt, une situation similaire à celle que nous avons connue en Afrique du Sud mais avec la France, l'Angleterre et l'Italie qui seront redevenues compétitives. Ce sera une compétition extrêmement intense parce qu'il y a beaucoup de bonnes équipes en Europe. Je pense aussi que le désir de bien jouer, une fois encore, sera la norme. Oui, chacun veut gagner mais la qualité de la performance est également devenue un objectif pour la plupart des entraîneurs. De nos jours, la plupart des entraîneurs reconnaissent le fair-play et en font preuve. Tous les tours finaux de la Coupe du monde et du Championnat d'Europe ont été un succès et je ne m'attends pas à autre chose en Pologne et en Ukraine. Avant l'Afrique du Sud, toute la propagande était négative mais ce fut un grand succès à tous égards. L'EURO aura tout: de bons stades et des foules passionnées. Combien de supporters irlandais seront-ils présents? Beaucoup, j'en suis certain. J'ai de bons souvenirs d'expériences antérieures en Pologne. Récemment, j'ai rencontré sept moines dans un monastère espagnol – deux d'entre eux venaient de Pologne et ils étaient ravis que l'EURO ait lieu en partie dans leur pays. C'était un monastère fermé, sans TV ni journaux et les seules informations qu'ils recevaient provenaient de leurs fournisseurs. Mais même les moines ont donc connaissance de l'EURO!

Pour terminer, si vous vous penchez sur votre extraordinaire carrière d'entraîneur, quels ont été les principes et les valeurs que vous avez affichés et avez encouragés?

En Espagne, la plupart des joueurs sont issus de familles pauvres ou de milieux modestes et, par-dessus tout, les valeurs des gens normaux et humbles doivent être maintenues. Les joueurs ne doivent pas oublier d'où ils viennent. Je préconise également les valeurs typiques du sport: faire toujours mieux, se battre, bien réagir après un échec, être un bon coéquipier, respecter l'arbitre et l'adversaire. Ce ne sont pas des valeurs démodées (comme le prétendent parfois nos enfants), ce sont des valeurs pour toute la vie. Après tout, le football est un reflet de la vie elle-même. ●

Vicente Del Bosque s'est entretenu avec le directeur technique de l'UEFA, Andy Roxburgh



Treize titres

Si vous appréciez les défis, ouvrez l'album de photos de Pep Guardiola, peut-être en utilisant des indices tels que la présence de tel ou tel joueur qui a quitté le club ou la vision fugitive d'un panneau publicitaire révélateur, et essayez de mettre une date, une compétition et un lieu à chacune des images de lui quand il est propulsé en l'air par ses joueurs de Barça! Bien que Pep n'ait pas encore achevé sa quatrième saison sur le banc du FC Barcelone, il y en a déjà treize. Treize titres sur seize possibles !

Il n'est pas surprenant que cela lui ait valu le prix de l'entraîneur de l'année de la FIFA. En l'occurrence, son voisin dans la salle où s'est déroulée la cérémonie à Zurich était Alex Ferguson, dauphin de Pep lors du vote et gagnant du prix du président de la FIFA pour services rendus au football durant les 25 ans qu'il a passés sur le banc de Manchester United.

Quand les deux sont ensemble, le fossé entre les générations semble disparaître. L'empathie générée par les rencontres au Forum annuel des entraîneurs d'élite de l'UEFA à Nyon a débouché sur une complicité et une admiration reposant sur la passion du football et de solides

convictions sur la manière dont il devrait être pratiqué. Les deux hommes ont établi des références dans la profession d'entraîneur: Pep pour son taux de succès exceptionnel durant une période aussi courte; Alex Ferguson, pas seulement pour sa collection de trophées mais aussi pour son énergique longévité au sein d'une ligue anglaise où la durée moyenne des entraîneurs est quelque peu inférieure à 14 mois. Pour mémoire, les débuts de Pep en championnat ont été marqués par une défaite 0-1 contre le CD Numancia le 31 août 2008; pour Alex Ferguson, ce fut une défaite face à Oxford United le 8 novembre 1986. Depuis ces dates, aucun des deux ne s'est rendu célèbre pour ses revers.

Ils sont peut-être des exemples. Mais, dans une profession d'entraîneur où une vaste majorité aspire, en termes de titres, à atteindre un nombre à un chiffre plutôt qu'à deux, il est inéluctable qu'aucun des deux ne peut être cloné. Même le contexte dans lequel évolue Pep au FC Barcelone est difficile à imiter. Quand il souleva son treizième trophée après avoir battu le FC Santos en finale de la Coupe du monde des clubs, neuf des onze joueurs

alignés au départ étaient issus du centre de formation du club à La Masia – ce nombre étant de sept quand Barça battit le FC Manchester United d'Alex Ferguson à Wembley pour remporter la Ligue des champions de l'UEFA pour la deuxième fois en trois saisons. Pep, quand il monta à la tribune pour recevoir son prix en janvier, avait permis à 22 joueurs du centre de formation de faire leurs débuts en première équipe.

L'imitation est peut-être hors de question. Mais Pep, Alex et leurs références soulèvent un certain nombre de points de discussion intéressants liés non pas tant aux méthodes d'entraînement d'une équipe victorieuse – en particulier un groupe de footballeurs devenus des vainqueurs en série tant au niveau des clubs qu'à celui des équipes nationales. Le succès est une



Pep Guardiola félicite Javier Mascherano et Cesc Fabregas après la victoire du FC Barcelone sur Real Madrid dans le match retour de la Super Coupe espagnole.

chose, la continuité dans le succès en est une autre. Treize titres incitent à une analyse en profondeur du style de jeu du FC Barcelone par des techniciens de toutes les latitudes de la planète Terre.

Comme Pep l'a déclaré à Zurich, «plus vous avez du succès, plus les autres équipes désirent vous battre. Plus elles vous étudient et plus elles apprennent de choses à votre sujet, plus vous devez travailler dur. Vous devez fixer et conserver des objectifs aussi élevés que possible afin de continuer à gagner. Il est extrêmement difficile de construire quelque chose de bon et de solide. Laisser aller cela à la dérive est beaucoup plus aisé.» Un des axiomes de Pep est que «plus vous avez du succès, plus vous devez être humbles.» L'entraîneur victorieux doit avoir un sixième sens pour détecter les symptômes d'arrogance ou de complaisance.

Le défenseur central Gerard Piqué, dont les deux entraîneurs dans le football d'élite ont été Alex et Pep, ajoute que des «équipes ont remporté des titres mais elles ont commencé à perdre leur faim tandis que, de notre côté, nous sommes toujours plus affamés. Nous voulons éprouver ce sentiment particulier de plaisir qui vient de la démonstration à répétées reprises que nous sommes les meilleurs. Pep ne nous laisse pas lever le pied. Il est tout le temps derrière nous, tentant d'obtenir le meilleur de chacun d'entre nous de manière que l'équipe, dans son ensemble, continue à connaître le succès.»

Dans le parcours de Pep vers ses treize titres, la motivation individuelle s'est accompagnée d'une évolution tactique déclenchée par le besoin d'éviter la prévisibilité et de continuer à être capable de vaincre des adversaires qui, le plus souvent, mettent l'accent sur la neutralisation des vertus qui ont permis à Barça de remporter ses titres plutôt que de lutter résolument pour la victoire. Au début, les variantes reposaient sur une structure en 4-3-3 plaçant Lionel Messi sur l'aile droite; un avant-centre plus orthodoxe (Zlatan Ibrahimovic, par exemple) et deux arrières latéraux polyvalents. Des nuances ont été régulièrement ajoutées au point que, quand le Barça de Pep porta son nombre de titre à treize au Japon, l'entraîneur du FC Santos, Muricy Ramalho, admit après la défaite 0-4 de son équipe que «la qualité pure de ses joueurs fait la différence mais, tactiquement, Barcelone a démontré qu'il n'est pas nécessaire de disposer d'attaquants pour jouer un bon football et marquer des buts. Nous n'avons tout simplement pas été en mesure de faire face à leur formation en 3-7-0.»

Il n'y a rien de nouveau sous le soleil – et jouer avec trois éléments en défense entre dans la catégorie du déjà vu. Mais, dans ce cas, pas tout à fait. Les traditions reposent sur trois défenseurs centraux plus deux arrières latéraux travaillant d'arrache-pied. Pep a tendance à généraliser l'utilisation d'une défense à trois en choisissant entre Carles Puyol, Gerard Piqué, Eric Abidal et Javier Mascherano qui, si l'on fouille dans leurs origines de footballeurs, sont respectivement latéral droit, arrière central, latéral gauche et milieu de terrain récupérateur. A Yokohama, Dani Alves a joué en tant que véritable ailier droit avec, sur l'autre aile, Thiago Alcantara qui, à peine 17 mois après avoir représenté l'Espagne dans la finale du Championnat d'Europe des moins de 19 ans, a déjà occupé six postes au sein de la première équipe de Barcelone. Les permutations de postes et les modifications tactiques

ont un intérêt supplémentaire en ce sens qu'ils proposent des défis permanents et des possibilités de recyclage pour les joueurs concernés.

Comme Gerard Piqué l'a expliqué lors de la manifestation de la FIFA à Zurich, «Pep voit le football d'une manière différente des autres. Puis il explique mieux que les autres. Beaucoup d'entraîneurs se contentent de vous dire de vous déplacer à droite ou à gauche mais lui vous en donne les raisons. Cela signifie que nous comprenons clairement pourquoi nous faisons quelque chose. Et ainsi, sans même le réaliser, nous apprenons de plus en plus tous les jours et commençons à prendre nos propres décisions en dehors du terrain. Il nous persuade d'agir comme de véritables professionnels. Il semble que c'est comme s'il



Vingt-cinq ans à la tête de Manchester United pour Alex Ferguson et treize titres pour Pep Guardiola.

nous donnait la liberté mais, en fait, ce qu'il fait, c'est de nous donner le pouvoir de prendre des décisions. C'est comme s'il disait 'désirez-vous vraiment gagner votre vie en faisant ça? Désirez-vous être le meilleur et remporter des trophées? Tout cela dépend de vous. Je vous laisserai passer la nuit qui précède un match à la maison, faire ce que vous aimez, mais vous devriez savoir que si vous ne jouez pas bien, vous ne commencerez pas le match suivant.' Cela vous rend encore plus mûr tout en vous faisant sentir que vous lui devez quelque chose, de sorte que vous avez le sentiment que vous devez vous montrer performant sur le terrain.»

Cela dit, tant Pep qu'Alex admettent qu'un brin de chance est un ingrédient essentiel dans la recette du succès – et que le 13 est un nombre énigmatiquement lié à la chance. Pour certains, il est maléfique; pour d'autres, il est un porte-bonheur. En football, 13 titres ne peuvent être considérés comme de la chance. Mais, comme l'affirme le directeur du football du FC Barcelone et ancien gardien international, Andoni Zubizarreta, «si vous pensez que 13 est un nombre maléfique, vous n'avez qu'à aller jusqu'à 14 aussi vite que possible.» Voilà qui résume l'attitude de Pep, de Sir Alex et de leurs succès en série. ●

Survêtements au bureau

Quelle est la distance idéale entre les vestiaires et les bureaux? Par tradition, la question est peut-être un peu plus que rhétorique pour les membres de la profession d'entraîneur. Mais le climat économique actuel, associé à la campagne pour l'adoption de règles de fair-play financier, a conféré un intérêt supplémentaire aux relations entre responsables de la pratique du football et responsables de son administration.

Pour revenir à la question originale, les distances physiques ont souvent été importantes. De nombreux clubs ont historiquement un siège administratif installé dans le centre-ville qui se trouve très éloigné des terrains de jeu. C'est à peu près pareil pour les associations nationales où costumes et survêtements se rencontrent rarement dans les mêmes locaux. La tendance moderne, cependant, est que l'administration soit attirée vers le stade ou les centres d'entraînement du club ou des équipes nationales. La proximité physique plus importante signifie parfois que les relations entre le vestiaire et le personnel administratif doivent être plus soigneusement étudiées afin de s'assurer que la présence de l'administration à la porte du vestiaire ne court pas le risque d'être interprétée comme une «intrusion». En des termes plus philosophiques, à quel stade la coopération devient-elle de l'interférence?

Les entraîneurs accordent volontiers de l'importance à la formation et à la direction d'une «équipe derrière l'équipe» efficace mais l'importance d'établir des relations agréables et efficaces entre la salle du conseil et le vestiaire est une question qui pourrait aisément être intégrée dans un groupe de discussion lors d'un cours de formation des entraîneurs.

Tout cela peut sembler totalement étranger à l'UEFA. La perception du public est qu'elle est une instance purement administrative – liée totalement à la salle de conseil et non pas au vestiaire. Mais les visiteurs du complexe de la Maison du football à Nyon prennent vite conscience que ce n'est pas vraiment le cas. Malgré toutes les connotations politiques et administratives qui sont endémiques à la présidence de l'UEFA, Michel Platini est encore et avant tout un «homme du football» et il a tenu à donner à l'organisation des pulsations propres au football.

L'occasion de jeter les bases est venue d'un accord avec les autorités à Nyon, qui a permis à l'UEFA de reprendre la gestion du stade et du centre sportif de Colovray sur la base d'un bail de longue durée. L'intention de l'UEFA était de protéger les intérêts des clubs sportifs qui utilisaient déjà les installations mais aussi d'organiser des manifestations qui donneraient réellement vie au complexe.

La première mesure a été de créer un centre d'excellence pour l'arbitrage, lequel fut lancé en été 2010 dans le but de former et d'accélérer la formation des arbitres européens les plus prometteurs. Mais, durant l'année dernière, des projets de formation des entraîneurs ont aidé à créer une série d'activités intenses et soutenues dans un complexe où l'UEFA a déjà ajouté deux terrains synthétiques aux installations existantes.

Comme exemple typique de la manière dont le complexe a été animé, l'un des faits marquants de 2011 a été une visite, en octobre, de quelque 40 entraîneurs de juniors chinois à titre de contribution de l'UEFA au projet «L'Année UE-Chine de la Jeunesse». Ce fut une manifestation éducative de dix jours pour les entraîneurs travaillant



UEFA

Séance de travail au stade de Colovray à Nyon.

avec des garçons et des filles des classes d'âge des moins de 12 ans aux moins de 19 ans. Toutefois, l'élan le plus important a été donné aux activités de football à l'UEFA par le programme d'échange des étudiants entraîneurs de l'UEFA.

Le projet a été lancé par un cours pilote à Nyon, en mai dernier, suivi en été d'une deuxième manifestation organisée au Danemark lors du tour final du Championnat d'Europe des moins de 21 ans. Les expériences fructueuses réalisées ont incité le Président de l'UEFA et le Comité exécutif à apporter un soutien total au projet, tout en prenant la décision d'organiser tous les cours à venir à la Maison du football européen à Nyon.

Depuis lors, deux manifestations engageant 101 étudiants ont eu lieu. Les «étudiants» étaient des entraîneurs venus à Nyon dans le cadre des cours qui, espéraient-ils, leur permettraient d'accéder au statut de la licence Pro de l'UEFA. L'idée est d'ajouter des éléments internationaux aux cours habituellement organisés sur une base nationale et de fournir quelques idées directes de l'UEFA en termes de contenu du cours et de promotion des contacts internationaux. Il est prévu que les deux prochaines manifestations durant la saison 2011-12 se déroulent en avril et en mai.

La plus récente manifestation concernait des étudiants d'Autriche, d'Angleterre et d'Allemagne, avec des noms aussi familiers que Toni Polster, Markus Schopp, Ivica Vastic, Christian Wörns et Stefan Effenberg dans une liste fortement peuplée d'anciens joueurs professionnels désireux d'embrasser une carrière d'entraîneur. Chacune des trois équipes d'étudiants a organisé une séance pratique sur le terrain d'entraînement, avec les Autrichiens qui ont mis l'accent sur les manœuvres de contre-attaque, les Anglais sur le jeu de combinaison dans l'axe du milieu de terrain et les Allemands sur les méthodes de créer des

occasions de but. Entre les séances avec les souliers à crampons sur le terrain, les étudiants ont emprunté le tunnel menant au bâtiment principal de l'UEFA pour des séances sur des sujets particuliers tels que l'art de diriger, la gestion des crises, les relations avec les médias ou un regard en profondeur sur les stratégies d'apprentissage.



Une touche internationale dans la formation des entraîneurs grâce au programme d'échange entre candidats à la licence Pro de l'UEFA.

La manifestation a été programmée de manière à ce qu'elle coïncide avec une semaine de Ligue des champions de l'UEFA, ce qui a permis aux étudiants d'assister aux matches SSC Napoli-FC Bayern Munich et Olympique de Marseille-Arsenal FC sur des écrans géants dans l'auditorium principal du siège de l'UEFA, chaque groupe d'étudiants préparant ensuite l'analyse des mécanismes défensifs et offensifs des quatre équipes.

Cela est venu s'ajouter à un mélange intensif pendant quatre jours de travail pratique et théorique sur les terrains de Colovray et dans les salles de réunion. «C'est un cadre idéal pour des manifestations de football telles que celle-ci, a commenté le directeur technique de l'UEFA, Andy Roxburgh, parce que les installations sont simplement fantastiques. Mais il n'y a pas que cela. Je pense que quand vous travaillez ici, vous pouvez considérer les choses comme acquises et ne pas réaliser l'importance que cela revêt pour les gens qui se déplacent ici lors de ces manifestations, même s'ils ont été de grands noms durant leurs carrières de joueur. Ils aiment l'atmosphère; ils se font prendre en photo avec tous les trophées de l'UEFA. Ils ont une chance de voir le président... tout cela culmine en une expérience unique.»

Qui plus est, mélanger les survêtements et les costumes au siège de l'UEFA crée un véritable environnement de football qui illustre que la Maison du football européen n'est pas seulement une plate-forme administrative mais aussi le siège d'une organisation qui est vraiment «Au cœur du football». ●



Le parcours du Panel Jira

«*Nous avons la chance d'avoir un grand nombre d'entraîneurs très qualifiés et, de plus, les niveaux de formation des entraîneurs et les standards de connaissances et de compétences ont été régulièrement améliorés.*» Ces propos ont été tenus par le champion du monde espagnol, Vicente Del Bosque, à un groupe de collègues entraîneurs – et ils pourraient à n'en pas douter être répercutés en une douzaine de langues européennes par d'autres techniciens. Mais l'amélioration régulière a été rattrapée par la rapide évolution du jeu et, par conséquent, par le besoin de formation des entraîneurs d'élite de demain pour faire face aux réalités d'une profession de plus en plus exigeante.

Un peu plus de deux décennies se sont écoulées depuis que le Comité exécutif de l'UEFA a décidé de développer une structure pour revaloriser les standards de la formation des entraîneurs, protéger la profession d'entraîneur et faciliter la liberté de mouvement au sein des pays européens dans le droit fil de la législation internationale.

Un groupe de travail de directeurs techniques et d'experts d'associations nationales a été mis sur pied sous la présidence de Vaclav Jira dans le but de créer l'avant-projet d'une Convention sur la reconnaissance mutuelle des qualifications d'entraîneur. Après le décès de Vaclav Jira en 1993, il fut décidé que la commission de l'UEFA (qui s'était réunie pour la première fois en 1995) porterait son nom comme c'est le cas du panel qui développe actuellement son œuvre de pionnier.

Quand les six premières associations membres apposèrent leurs signatures à la Convention sur les entraîneurs de l'UEFA en 1998, peu auraient prédit que cela prendrait racine aussi rapidement et aussi profondément ou que, en l'espace d'une décennie, les 53 associations membres deviendraient signataires, ou encore que, comme c'est le cas actuellement, 161 086 licences d'entraîneurs approuvées par l'UEFA seraient délivrées – dont 5803 au niveau Pro.

C'est du passé – même si les valeurs essentielles demeurent inchangées: accroître les standards à l'échelle

européenne, obtenir dûment la reconnaissance de l'activité d'entraîneur comme profession, promouvoir la reconnaissance mutuelle et les échanges internationaux, établir des directives claires et réalisables et offrir un maximum de conseils et de soutien. Mais le rôle du Panel Jira s'est transformé. Après avoir jeté de solides bases, les principales tâches en cours consistent à proposer un leadership dans la formation des entraîneurs, à continuer à soutenir fortement les associations nationales, à contrôler et à évaluer régulièrement et, avec le



Le cours de Bruxelles permettra aux formateurs d'entraîneurs d'analyser le football belge.

besoin d'intégrer profondément les qualifications d'entraîneur dans les dispositions de l'UEFA concernant les licences, à protéger et à maintenir la totale intégrité de la Convention sur les entraîneurs. En termes psychologiques, les défis sont ceux auxquels fait face toute équipe qui gagne – éviter tout signe d'autosatisfaction et continuer à obtenir des résultats.

En termes pratiques, cela signifie que les membres du Panel Jira sont en permanence à disposition pour conseiller, soutenir et évaluer, avec l'objectif clé d'aider les formateurs d'entraîneurs de toute l'Europe à se montrer pleinement à la hauteur de leurs responsabilités.

Former les entraîneurs du futur est un art particulier qui est parfois sous-évalué, notamment parce que, dans la perception du public, on considère souvent que ces anciens joueurs professionnels «connaissent tout du football» – ce qui équivaut à prétendre que le fait d'avoir été un bon élève fait automatiquement de vous un bon enseignant. Qui plus est, le formateur d'entraîneurs doit rester en avance sur le football. Son objectif est d'armer ses élèves afin qu'ils puissent faire face aux défis qu'ils vont probablement relever la semaine ou la saison suivante et pendant la phase initiale critique de leurs carrières d'entraîneur, lors de laquelle leur expérience personnelle peut être ajoutée au canevas qui a été en partie tissé par les étudiants et leurs formateurs pendant les cours d'entraîneur.

Le rôle de l'UEFA est d'encourager la réflexion avant-gardiste et d'aider les formateurs d'entraîneurs à préparer leurs étudiants aux réalités de leur profession et à leur enseigner la manière de s'engager dans la voie du progrès. En fait, «Préparation à la réalité» est le titre générique d'un cours pour les formateurs d'entraîneurs de l'UEFA qui commencera à Bruxelles quelques jours après la sortie de presse de ces pages. Le fait que ce soit la 19^e manifestation de ce type illustre l'engagement de l'UEFA dans la promotion des contacts et des échanges à l'échelle européenne – ce qui a été récemment complété par le fructueux Programme de groupes d'étude et par le projet d'échange d'étudiants pour la licence Pro.

A Bruxelles, l'accent est mis fortement sur le besoin de cerner les compétences et de localiser les procédures, ce qui leur permettra d'être développées dans un environnement réaliste. La nature du cours est, en elle-même, un reflet de l'évolution. L'époque où les cours d'entraîneurs reposaient sur des instructions à des groupes d'étudiants qui avaient la tête plongée dans leurs cahiers est révolue. Les étudiants entraîneurs d'aujourd'hui peuvent toujours prendre des notes mais l'accent est mis sur l'acquisition du mélange de connaissances, de qualités et d'attitudes qui les armera pour les réalités de la profession.

L'UEFA est consciente de la nécessité de mettre l'accent sur des compétences spécifiques et cela s'est traduit dans

les variantes spécialisées sur les éléments majeurs de la Convention sur les entraîneurs. Des dispositions concernant un diplôme d'entraîneur spécialisé en futsal ont maintenant été intégrées dans les directives de l'UEFA. Des dispositions similaires pour un diplôme d'entraîneur de gardiens sont actuellement en train d'être mises au point, avec des programmes pilotes et des cours en Belgique et en République d'Irlande pour 160 formateurs de gardiens qui aident à affiner les recommandations relatives au



Travail à deux pour un profit réciproque.

contenu des cours. En même temps, un groupe de travail d'experts élabore des directives pour un diplôme spécialisé, destiné aux entraîneurs de condition physique et lié spécifiquement au football. Les compétences dans les catégories juniors (dont l'élite des juniors) ont également été définies et intégrées dans le noyau de la Convention, avec des projets spécialisés dans le football handisport qui ont aussi été mis à l'ordre du jour.

Dans tous les cas, l'objectif est de préparer les étudiants entraîneurs aux réalités de leur métier en leur proposant une part plus élevée de leur formation dans un environnement de travail réel, avec des professeurs et des conseillers qui les guident via des cours reposant sur le travail pratique dans leur propre contexte.

Dans le cours de Bruxelles, des aspects techniques spécifiques tels que l'analyse de match ou la discussion d'équipe à la mi-temps, seront au programme. Mais l'accent principal sera mis sur un regard sans retenue quant aux exigences du travail d'entraîneur dans le football d'élite et les compétences requises pour faire face aux réalités de l'existence en première ligne, y compris les relations avec les médias et les types de leadership qui sont devenus nécessaires dans des domaines tels que la formation de l'équipe et des relations individuelles et collectives avec les joueurs d'élite de notre époque. Mais c'est là un sujet pour un numéro à venir. ●

L'énigme de Kiev

Lorsque le ballon commencera à rouler à Varsovie le vendredi 8 juin, les seize prétendants à la couronne européenne seront dirigés par un groupe de techniciens dont la moyenne d'âge sera de 57 ans et quatre mois – plus jeunes d'une bonne décennie qu'Otto Rehhagel (67 ans en 2004) et que Luis Aragonés (69 ans en 2008) qui soulevèrent la Coupe Henri-Delaunay à Lisbonne et à Vienne. L'une des questions soulevées après l'EURO 2008 a été la valeur de l'expérience – et, en fait, une définition valable de ce terme. L'expérience est-elle une question d'âge? De longévité dans la profession d'entraîneur? De compétences spécifiques acquises lors des tours finaux précédents? Des preuves contradictoires très frappantes pourraient concerner Vicente del Bosque, qui s'apprête à faire ses débuts à l'EURO en tant que champion du monde. Joachim Löw également qui, à 52 ans, a un âge inférieur à la moyenne, en particulier si son expérience précédente comme assistant de Jürgen Klinsmann est prise en compte dans l'équation, et qui a certainement davantage l'expérience des tournois importants que n'importe lequel de ses rivaux en Pologne et en Ukraine. Ou Slaven Bilic qui, bien qu'il n'ait que 43 ans, fait partie des entraîneurs qui occupent leur poste actuel depuis le plus grand nombre d'années. On y verra encore plus clair le dimanche 1er juillet. Entre-temps, il y aura des entraîneurs qui dirigeront leurs équipes sur les terrains de Pologne et d'Ukraine, en s'appuyant sur une expérience, en moyenne, de moins de quatre ans à leur poste – bien que des techniciens tels que Oleg Blokhine, Dick Advocaat ou Giovanni Trapattoni puissent se targuer de périodes passées précédemment à la direction d'une équipe nationale. Quatre des finalistes dirigeront des équipes n'étant pas celles de leur pays d'origine et, curieusement, cinq seulement (dont les deux finalistes) étaient en lice lors de la Coupe du monde de 2010 et deux seulement (Slaven Bilic et Joachim Löw) entraînaient déjà leur équipe lors de l'EURO 2008.

Pays	Entraîneur	Age	Débuts
Croatie	Slaven Bilic	43	25.07.2006
République tchèque	Michal Bilek	56	22.10.2009
Danemark	Morten Olsen	62	01.07.2000
Angleterre	Fabio Capello	66	07.01.2008
France	Laurent Blanc	46	01.07.2010
Allemagne	Joachim Löw	52	13.07.2006
Grèce	Fernando Santos	57	01.07.2010
Italie	Cesare Prandelli	54	30.05.2010
Pays-Bas	Bert van Marwijk	60	15.07.2008
Pologne	Franciszek Smuda	63	29.10.2009
Portugal	Paulo Bento	42	20.09.2010
République d'Irlande	Giovanni Trapattoni	73	01.05.2008
Russie	Dick Advocaat	64	17.05.2010
Espagne	Vicente Del Bosque	61	15.07.2008
Suède	Erik Hamrén	54	04.11.2009
Ukraine	Oleg Blokhine	59	21.04.2011

Rédaction

Andy Roxburgh, Graham Turner

Production

André Viel, Dominique Maurer

Graphisme, impression

CO Créations, Artgraphic Cavin SA

Joachim Löw a déjà connu le podium des grandes compétitions internationales. Il va tenter cet été d'accéder à la plus haute marche.