

Un mode de vie

Voulez-vous vraiment devenir entraîneur professionnel? Nous avons posé cette question aux jeunes entraîneurs qui ont participé aux six premiers cours du Programme d'échange de l'UEFA entre candidats à la formation des entraîneurs (licence Pro). C'est une question rhétorique, dans la mesure où, si tel n'était pas le cas, ils ne suivraient pas une formation destinée aux entraîneurs. Mais ont-ils réellement envisagé les implications d'une profession qui, au plus haut niveau, peut-être dangereuse pour leur santé, leur réputation et leurs perspectives professionnelles? Au cours d'une discussion avec Pep Guardiola, sur le terrain d'entraînement du FC Barcelone, deux mois avant qu'il annonce sa retraite, nous étions d'accord sur le fait qu'être un entraîneur professionnel n'est pas un métier mais un mode de vie.

Un formateur invité à un de nos cours de licence Pro, Howard Wilkinson, président de l'Association des entraîneurs de la Ligue anglaise de football, a provoqué nos jeunes insoucians et pleins d'espoir en leur lançant la question suivante: «Êtes-vous obsédés par le sujet [la profession d'entraîneur] et êtes-vous prêts à y consacrer tout le reste de votre vie?» Toute personne envisageant de répondre «non» à cette double question était invitée à prévoir un nouveau plan de carrière. Arsène Wenger, l'entraîneur d'Arsenal, qui est aussi l'un des techniciens les plus respectés en Europe, est venu soutenir cette opinion sans complaisance lorsqu'il a déclaré, avec éloquence: «Vous devez aimer le jeu et vouloir partager un certain mode de vie avec les joueurs et une certaine vision du football.» Cependant, comme José Mourinho, de Real Madrid, l'a précisé lors d'un Forum des entraîneurs d'élite de l'UEFA: «La philosophie, c'est une chose, mais il faut aussi rester pragmatique.»

Les exigences liées à la fonction d'entraîneur professionnel peuvent être excessives (il en va de même pour les formateurs d'entraîneurs des associations et pour les entraîneurs des académies de football des clubs), ce qui se reflète dans l'engagement nécessaire en termes de temps. Une histoire drôle met en scène la fille d'un entraîneur d'une académie de football, qui, lorsqu'elle rentre à la maison un après-midi

avec des amis, se trouve face à une scène inhabituelle. En raison du mauvais temps, l'entraînement a été annulé et un homme en survêtement dort sur le divan du salon familial. La petite fille pointe du doigt l'homme endormi et dit à ses amis: «Regardez! Je vous avais bien dit que j'avais un papa!» Famille, amis et loisirs peuvent souffrir cruellement de la demande croissante d'omniprésence de l'entraîneur, qui se doit d'être toujours disponible pour les médias, les joueurs, les sponsors, les propriétaires, etc. Alex Ferguson, de Manchester United, a donné quelques conseils à ses collègues entraîneurs sur cet aspect du métier lorsqu'il a expliqué: «Vous êtes à la tête de l'équipe derrière l'équipe, et vous avez besoin de personnel pour lui confier ce que vous ne pouvez pas faire. Il y a tant de défis à relever que vous ne pouvez pas être partout. Vous devez déléguer.»

Dans le football professionnel, le cahier des charges est très précis, mais c'est la pression qui est épuisante. L'exigence constante d'obtenir des résultats, la charge de gérer des joueurs d'élite, le stress de tenter de satisfaire des médias insatiables et les multiples difficultés engendrées par les contraintes de temps, les situations de crise, les agents intrusifs et les propriétaires tout-puissants ont des répercussions négatives. Comme l'a déclaré Arsène Wenger: «Aujourd'hui, la moindre décision de l'entraîneur est analysée.» De son côté, Pep Guardiola a admis de manière touchante: «Il arrive que la pression nous écrase.»

Mais avant que nous nous perdions dans les aspects négatifs, il est important de reconnaître que, pour la majorité des techniciens d'élite, les avantages l'emportent largement sur les inconvénients. Bien entendu, le vieil adage est toujours d'actualité: «Si vous avez la chance de trouver un mode de vie qui vous plaise, vous devez avoir le courage de l'adopter.» Les candidats à la licence Pro qui ont assisté à nos cours ont dû se demander s'ils voulaient vraiment devenir entraîneur professionnel. Mais ils ne connaîtront la réalité que recouvre ce titre que lorsqu'ils seront en première ligne en tant que professionnels, dans une fonction qui deviendra rapidement un mode de vie.

Andy Roxburgh, directeur technique de l'UEFA



Arsène Wenger -
une vision du
football partagée
avec ses joueurs

Sommaire

La voix collective	2
Comment les entraîneurs progressent	4
Uniformité de vues sur la formation des jeunes	8
L'activité d'entraîneur dans le football féminin	10
Doux succès et goût amer	12

La voix collective

Y a-t-il une association d'entraîneurs dans votre pays? Si tel n'est pas le cas, devrait-il y en avoir une? Comment devrait-elle être organisée? Quels services devrait-elle proposer aux entraîneurs qui en deviendraient membres?

Au sein de la famille du football européen, les cultures varient beaucoup en fonction des paramètres contractuels et juridiques. Mais, en ce qui concerne les références, l'Association des entraîneurs de la Ligue anglaise (LMA) peut fournir de précieuses indications dans un certain nombre de domaines – notamment la déclaration de mission de l'organisation rédigée par le président de la LMA – l'ancien entraîneur de Leeds United et de l'équipe nationale d'Angleterre, Howard Wilkinson.

«La LMA, lit-on, a été créée pour être la voix collective et représentative des entraîneurs professionnels de football. Elle a pour but de protéger les intérêts de ses membres, de promouvoir leurs points de vue pour le bien du football et de fournir une série de services d'assistance afin de les aider dans tous les domaines de leur vie professionnelle et privée. La LMA s'efforce de faire preuve de constance dans le monde instable de la gestion du football.»

L'instabilité peut être mesurée – et la LMA a publié en mai dernier une série de statistiques préparées conjointement avec l'un de ses partenaires, la Warwick Business

School. On pourrait citer Alex Ferguson (26 ans à Manchester United) ou Arsène Wenger (16 ans à Arsenal) comme exemples de longévité mais la durée moyenne du mandat des entraîneurs en chef (ou managers) en «Premier League» anglaise est de 2,65 années. Trois niveaux au-dessous de la division supérieure, la moyenne descend à 0,89 en Ligue 2. La moyenne générale pour les quatre divisions entièrement professionnelles est de 1,75 année – une augmentation par rapport aux années précédentes qui pourrait être interprétée comme une résultante des mesures de l'UEFA en matière de fair-play financier, maintenant appliquées pour les compétitions nationales.

Quand la saison 2011-12 s'est achevée, la moitié des clubs des quatre divisions de la Ligue anglaise avaient changé d'entraîneur, dont sept des vingt clubs de «Premier League». La durée moyenne des mandats des cinq derniers managers du champion d'Europe, le FC Chelsea, a été de 0,85 an. Néanmoins, la proportion des démissions a augmenté, tandis que le nombre des licenciements a baissé. Sur les 49 cas, 33 ont été des licenciements et 16 des démissions, neuf de ces dernières étant motivées par un transfert au sein d'un autre club.

Une autre statistique révélatrice est le fait que la moitié des entraîneurs (49,07% pour être précis) qui ont effectué





Howard Wilkinson,
président de l'Association
des entraîneurs de la
Ligue anglaise

leurs débuts dans le football professionnel ne sont jamais appelés à exercer un deuxième mandat. Le résumé statistique annuel de la LMA observe également que *«plus d'un tiers des entraîneurs limogés l'ont été dans l'année de leur nomination, ce qui in-*

dique des carences dans le processus de recrutement.»

Ces paramètres donnent une image du type de conseils et de soutien dont l'entraîneur professionnel moderne peut avoir besoin durant son parcours sur le chemin difficile que représente la direction d'une équipe.

Les licenciements et leurs séquelles sont manifestement un souci de première importance. La LMA soutient que des changements fréquents sont dommageables aux clubs dans un certain nombre de domaines sportifs et administratifs. En même temps, l'organisation offre à ses membres un puissant soutien juridique et travaille actuellement sur l'introduction d'un «contrat modèle» standardisé qui, comme l'explique le rapport de la LMA, a pour but *«d'obtenir un résultat correct et raisonnable quant aux accords de licenciement faisant suite au départ d'un entraîneur, avec une assistance juridique minimale, permettant des économies pour toutes les parties.»* Le projet revêt même une plus grande pertinence après une saison lors de laquelle les clubs anglais ont dépensé une somme record en compensations et en frais de justice. Un entraîneur limogé a écrit à la LMA pour dire: *«J'apprécie vraiment tout ce que vous avez fait et je n'aurais pas pu tenir le coup pendant les quatre derniers mois sans vos conseils et votre soutien permanents.»*

Il est éloquent de constater que la LMA voue une grande attention aux managers et entraîneurs qui traversent, comme elle le dit, une *«période de transition»*. Des services de soutien demeurent disponibles pour ceux qui n'ont plus de travail et la LMA aide également les entraîneurs à maintenir leur profil et leurs contacts avec le football en les faisant participer à des interviews, des apparitions en public, des manifestations de football, des stages d'entraînement et des projets communautaires qui offrent de grandes possibilités en matière de réseautage. Une liste des postes vacants est également diffusée parmi les membres.

Mais l'une des principales caractéristiques du soutien de la LMA à la profession est une formation continue (avec la formation à distance qui en est une composante importante) qui permet aux entraîneurs d'améliorer leurs aptitudes, en particulier quand ils traversent une *«période de transition»*. Il est significatif que la LMA propose des cours sous la bannière *«Survivre, gagner, connaître le succès»* et qu'elle propose des cours à option dans les domaines de l'entraînement technique, le management et l'organisation, ou le développement des aptitudes à diriger qui sont devenues de plus en plus importantes dans le football

professionnel d'aujourd'hui. Les cours de la LMA sont reconnus par l'association nationale et sont valables comme cours de recyclage destinés à conserver la licence Pro de l'UEFA. Les cours mettent l'accent sur un accès aisé, via Internet, à des entraîneurs en fonction, des experts de premier plan et à une formation basée sur des problèmes pratiques plutôt que théoriques.

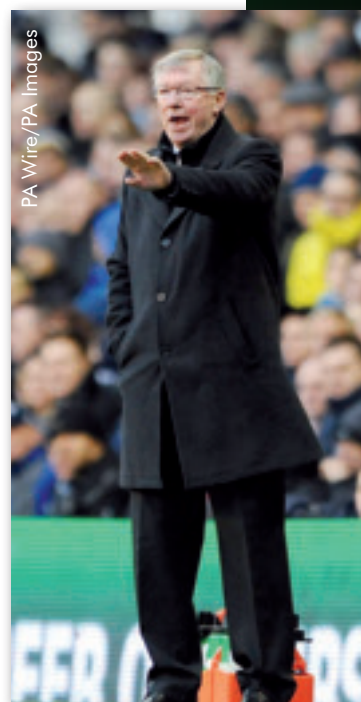
Les activités de la LMA sont bâties sur les fondations de solides relations commerciales avec les sponsors et partenaires du football. Cela veut dire qu'un certain nombre de services d'assistance peuvent être proposés aux membres de la LMA sur une base efficace – parmi ceux-ci des systèmes médicaux et d'assurance voyage étendus qui couvrent 91 managers et entraîneurs britanniques travaillant dans 38 pays. Toujours sur le thème des services de santé, la LMA organise des tests de santé *«En forme pour diriger»* – un projet lancé pour répondre à un certain nombre de conditions médicales touchant les entraîneurs, nombre d'entre elles pouvant être attribuées au stress inhérent à la profession. La saison dernière, 90 membres ont accepté l'invitation de procéder à un contrôle médical. La valeur de ce service a été soulignée par le fait que, parmi eux, un sur quatre a dû subir un traitement.

Un autre projet en cours est un programme où les arbitres sont invités à rendre visite aux clubs et à participer à des séances d'entraînement en vue d'améliorer leur développement professionnel et d'encourager une meilleure communication entre les gens de terrain, ce qui est essentiel. Dans le même domaine, la LMA a également élaboré des propositions sur la «gestion de la zone technique», dans le but de remédier aux incohérences physiques et opérationnelles qui deviennent évidentes pendant une saison de championnat national. L'objectif vise à éliminer – ou tout au moins à diminuer – les sources potentielles de conflit entre les entraîneurs et les quatrièmes arbitres.

La LMA célèbre cette année son 20^e anniversaire – et nombre des concepts figurant dans la déclaration de mission de l'organisation ont été réalisés en ce qui concerne la protection des droits des entraîneurs et la création d'une voix puissante au sommet de l'administration du football qui puisse promouvoir et diffuser les points de vue des membres sur des sujets clés touchant au football. Soit dit en passant, ce n'est que justice de mentionner que l'un des buts déclarés de l'organisation est *«d'encourager des pratiques et un comportement honorables ainsi que la courtoisie»* – des valeurs d'exemple qui revêtent une grande importance sociale dans le football de compétition d'aujourd'hui, dans le sport dans son ensemble et dans la société.

Ce résumé des activités de la LMA a pour but de provoquer la discussion sur ce qui peut ou doit être fait afin de protéger et de soutenir la profession d'entraîneur dans votre pays. ●

Alex Ferguson – une longévité
exemplaire avec Manchester United



Comment les entraîneurs progressent

(par Andy Roxburgh, directeur technique de l'UEFA)



José Mourinho (▲), qui a remporté deux fois la Ligue des champions de l'UEFA, a réussi la saison dernière à mener Real Madrid au titre de champion d'Espagne, venu s'ajouter à sa réputation de l'un des plus grands entraîneurs du monde. La trajectoire de sa progression jusqu'au sommet de la profession d'entraîneur fournit une orientation et une inspiration à tous ceux qui ont les mêmes ambitions. José a dit un jour : «*Ma formation en tant qu'entraîneur a vraiment été complète*» et il est difficile de contester cette opinion.

Premièrement, il est venu d'une famille de footballeurs – son père, Felix, fut joueur professionnel et devint ensuite entraîneur d'un club d'élite. Et c'est dans cet environnement que le jeune José s'intéressa à l'activité de recruteur et d'entraîneur. Il fut aussi joueur, bien qu'il n'évoluât pas dans les rangs des professionnels, et cela soulève la question de l'importance d'avoir eu une grande carrière de joueur pour devenir un technicien de premier plan.

Frank Rijkaard, qui fut champion d'Europe aussi bien au niveau des

José Mourinho a conquis les deux trophées majeurs du football interclubs européen, la Ligue des champions et la Ligue Europa de l'UEFA

clubs qu'à celui des équipes nationales (deux fois avec l'AC Milan, une fois avec Ajax et une fois aussi avec les Pays-Bas), m'a dit un jour qu'être un joueur d'élite était la clé pour ouvrir la porte du métier d'entraîneur mais qu'une fois que vous l'aviez passée, il fallait montrer que vous étiez capable de faire ce travail. Frank, qui fut un joueur de première valeur, a démontré qu'il avait également l'aptitude d'être entraîneur quand il conduisit le FC Barcelone à la conquête de la Ligue des champions de l'UEFA à Paris. Etre célèbre en tant que joueur peut avoir ses avantages mais aussi longtemps que vous êtes à l'aise sur le terrain, la crédibilité de l'entraîneur est possible et José était un entraîneur-né.

Comme tous les élèves aspirant à devenir entraîneur, José, s'est formé à ce métier. Il a obtenu des diplômes en éducation physique, il a participé à des cours de management et il a suivi des cours d'entraîneur (les deux premiers auprès de la Fédération écossaise de football pendant que j'en étais le directeur technique).

L'importance de participer à des cours de formation pour les entraîneurs dispensés par les associations nationales a été résumée par deux diplômés du centre d'entraînement de la Fédération italienne de football de Coverciano. **Marcello Lippi** (▼), champion du monde et vainqueur de la Ligue des champions de l'UEFA, a reconnu : «*L'expérience de Coverciano est utile pour*



Marcello Lippi lors d'une séance d'entraînement avec l'équipe d'Italie



Fabio Capello souligne toute l'importance de la formation des entraîneurs

de l'importance de sa formation quand il a déclaré: «La formation à Coverciano vous procure votre savoir-faire d'entraîneur.» Comme tous les ex-joueurs, Marcello et Fabio ont été formés pour voir le football sous une perspective différente (en bref, non pas de l'arrière à l'avant comme un joueur mais d'un côté à l'autre comme un entraîneur) et ont progressivement acquis une compréhension du rôle universel de leader qui est celui de l'entraîneur. Obtenir leur diplôme d'entraîneur n'a pas été une garantie de succès mais ce fut la confirmation de leur compétence professionnelle – le reste était de leur ressort.

organiser tout ce que l'on a appris comme joueur professionnel.» Et **Fabio Cappello** (▲), également médaillé d'or de la Ligue des champions, ne faisait pas mystère

de même, dans la phase de développement d'un entraîneur, l'expérience professionnelle et le recours à des maîtres deviennent importants. Et cela a été l'un des aspects du processus dont José a bénéficié dans une mesure que peu de monde peut égaler. Après une période de travail avec des équipes juniors, il occupa le poste d'assistant à Sporting Lisbonne, au FC Porto puis au FC Barcelone. Durant cette période, il eut pour guides **Bobby Robson** (▼), un gourou de l'organisation du football anglais, et le maître-entraîneur hollandais,

José Mourinho était assistant de Bobby Robson quand Barcelone a remporté la Coupe des vainqueurs de coupe en 1997





Louis van Gaal (▲). Ce dernier l'encouragea et lui laissa même diriger la première équipe pendant des matches de coupe. Louis était le pédagogue par excellence et un exemple pour tous les partisans de la formation des entraîneurs. Mais à un certain moment, l'élève devait se lancer dans les eaux infestées de requins – pour couler, nager ou être dévoré vivant.

Guy Thys (▼), le légendaire entraîneur belge, a confirmé la dure réalité de la vie du football quand il a déclaré: «*La formation est toujours indispensable mais le match reste encore l'examen final.*» Ainsi, le temps était arrivé pour notre héros de se débrouiller tout seul et José commença à exercer le métier d'entraîneur à Benfica (brièvement) avant de rejoindre Uniao de Leira, un club modeste

Guy Thys à l'œuvre à la tête de l'équipe de Belgique lors de la Coupe du monde 1986 au Mexique



Au FC Barcelone, José Mourinho a également été l'assistant de Louis van Gaal

mais l'un de ceux qui ont bénéficié grandement de l'«effet Mourinho». Le FC Porto fit appel à lui et après quatre ans en première ligne, José avait remporté la Ligue des champions de l'UEFA, la Coupe UEFA et deux titres de champion du Portugal. Quarante ans d'immersion dans le football lui avaient valu le succès du jour au lendemain! Le reste appartient à l'Histoire: des succès en championnat et en coupe avec le FC Chelsea et Internazionale (deux titres nationaux dans chacun de ces clubs) plus un triomphe en Ligue des champions de l'UEFA avec les «Nerazzurri», avant de poursuivre avec la conquête de la Copa del Rey et le championnat d'Espagne avec Real Madrid. Il demeure favori pour être le premier entraîneur à remporter la Ligue des champions de l'UEFA avec trois clubs différents.

Comment les entraîneurs progressent-ils? En utilisant l'histoire de José Mourinho comme ligne directrice, nous pouvons voir qu'un certain nombre d'éléments entrent en jeu, dont la formation du personnel, les expériences vécues, la formulation d'une vision du football, l'étude des tactiques, l'apprentissage de l'utilisation de la technologie, etc. C'est un mélange de formation des entraîneurs, de pratique du football, d'entraînement des équipes, d'établissement de contacts, d'utilisation de conseillers et de travail avec les gens du football, autant d'éléments qui se combinent pour produire l'entraîneur à maturité. José Mourinho a résumé le processus complexe qui permet de devenir entraîneur en affirmant de manière poignante: «C'est une histoire faite par chacun de nous qui nous mène à cette victoire finale. Et c'est cette histoire qui, dans son ensemble, nous transforme en champions.»

Les entraîneurs doivent ensuite savoir comment entraîner, enseigner, gérer, conduire, apprendre, communiquer, organiser, planifier, préparer, analyser et sélectionner. Mais cela ne sera pas suffisant comme **Vicente del Bosque** (▼), l'entraîneur de l'Espagne, championne du



Pour Vicente del Bosque, les connaissances de l'entraîneur doivent s'étendre au-delà du football

monde, l'a déclaré lors d'une réunion des entraîneurs de l'UEFA: «Si vous ne connaissez que le football, vous êtes perdu.» Les grands entraîneurs européens peuvent aisément se référer à ces paroles et aux sentiments de ce musicien de jazz qui déclara un jour: «Nous jouons la vie.» Les grands techniciens, José Mourinho, Alex Ferguson et les autres, connaissent le football mais ils savent également ce qu'est la vie – leur formation pour atteindre le sommet de leur profession a été, pour reprendre les paroles de José, «vraiment complète». ●



José Mourinho aujourd'hui à la tête de Real Madrid...

...et lors d'un stage de formation en Ecosse dirigé par l'actuel directeur technique de l'UEFA, Andy Roxburgh



Uniformité de vues sur la formation des jeunes

Lors du tour final des moins de 17 ans en Slovénie, l'équipe technique de l'UEFA était formée de Ross Mathie (actif depuis trois décennies dans la formation des jeunes à la Fédération écossaise de football) et John Peacock, qui a semblé apprécier la nouvelle expérience consistant à observer de la tribune principale au lieu de diriger l'équipe d'Angleterre de la «tranchée». Cela a paru une occasion idéale de les inviter à réfléchir sur l'évolution du football junior. Malgré les rivalités historiques entre Anglais et Ecossais, ils ont présenté une vue uniforme sur la situation du football.

plus petits pays commencent à réaliser que pour s'occuper sérieusement de la formation des jeunes, il est nécessaire d'investir dans des spécialistes de l'éducation physique, un personnel s'occupant des analyses vidéo et même un chef! Cela a accru le profil du football junior ces cinq ou six dernières années et, pour l'entraîneur, tous les sujets importants touchant au travail d'entraîneur entrent en ligne de compte.»

Cela a-t-il des conséquences en termes de formation des entraîneurs?

Ross: «Je pense que nous avons réalisé que, si nous sommes tenus de transmettre davantage de connaissances aux juniors d'élite, nous avons nous-mêmes besoin de davantage de connaissances. Puis on réalise la valeur des initiatives de l'UEFA telles que le Programme de groupes d'étude, qui apporte réellement une aide sur le plan de la formation continue. Par le passé, on en était réduit à ses propres systèmes mais maintenant on sait qu'il faut prêter attention à la formation continue si on ne veut pas courir le risque de perdre sa licence d'entraîneur. Cela a été un grand pas en avant du côté de la formation des entraîneurs. J'ai noté une amélioration dans les standards à tous les niveaux de l'activité d'entraîneur: enfants, juniors et adultes. Il y a beaucoup de bon travail qui est effectué dans le secteur des juniors – et cela se voit dans ces tournois. Les équipes sont beaucoup mieux organisées et nous voyons rarement les scores de 5-0 ou 6-0 qu'on avait l'habitude de voir il y a quelques années.»

John: «Les équipes sont bien organisées et font qu'il est difficile de gagner les matches. Nous parlons de défense regroupée et cela est devenu presque subtil, même au niveau des juniors. Aussi, pour les grandes nations, le défi est de briser cette résistance. Ces six ou sept dernières années, la qualité du travail technique s'est améliorée et le jeu est généralement plus rapide. Les entraîneurs doivent trouver ce petit plus qui peut ouvrir la porte. C'est la partie la plus dure du jeu et le nombre de buts est inférieur à ce qu'il était auparavant. Manquons-nous de francs tireurs? De joueurs inventifs? Trouvons-nous le bon équilibre entre les qualités défensives et offensives?»

Les équipes «bien organisées» dépendent-elles du temps de préparation disponible?

John: «Si vous lisez le rapport technique sur la Slovénie, vous verrez que c'est un sujet que Ross et moi-même



L'Allemand Max Dittgen (à gauche) et le Néerlandais Nathan Ake lors de la finale du Championnat d'Europe M17 en Slovénie

Si vous deviez mettre en exergue un changement particulier, lequel serait-ce?

Ross: «La chose principale est que, quand j'ai fait mes débuts en 1981, j'avais un assistant et un soigneur. De nos jours, il y a un personnel de 12-14 personnes derrière chaque équipe, couvrant tous les domaines spécialisés jusqu'au personnel de formation et de science sportive. C'est l'un des plus grands changements et, pour les plus petits pays, le défi est de le financer.»

John: «Je suis d'accord. De nos jours, l'entraîneur a besoin de mettre sur pied et d'organiser une vaste «équipe derrière l'équipe» tout en dirigeant un effectif de 18 joueurs. Cela vient s'ajouter à une bonne expérience du travail d'entraîneur. Il faut apprendre à déléguer et comment, organiser des réunions régulières du personnel afin de s'assurer que chacun sait exactement ce qu'il fait. Les

avons soulevé. En Angleterre, nous sommes heureux d'avoir trois ou quatre jours tandis que d'autres équipes peuvent disposer de deux semaines pour se préparer. Vous pouvez aussi avoir trop de temps de préparation – et les jeunes de 16 ou 17 ans peuvent trouver assez difficile de passer de longues périodes en déplacement. Les joueurs attendent que vous fassiez en sorte qu'ils soient occupés. C'est une facette importante parce que si vous avez de véritables ambitions de devenir un joueur d'élite, vous devez vous préparer vous-même à de longues périodes de déplacement. Je trouve que les jeunes ont aujourd'hui besoin d'aide dans la gestion d'eux-mêmes pendant les temps morts. Cela peut être problématique. Cela n'a rien à voir avec la technique, la tactique ou le travail physique. Les domaines clés peuvent parfois être les aspects sociaux et psychologiques qui déterminent si un joueur va connaître le succès ou l'échec.»

Ross: «Auparavant, on se concentrait à 100% sur une carrière en football. De nos jours, nous ne pouvons pas faire cette supposition. Nous devons essayer de préparer les jeunes pour une carrière en dehors du football d'élite. Certes, nous sommes des «professeurs de football» mais nous devons armer nos étudiants pour apprendre. Ils doivent être capables d'apprendre aussi bien d'autres disciplines. Ils sont trop nombreux à s'imaginer qu'ils vont se faire rapidement de l'argent dans le football et négligent d'autres options.»

Vous êtes en train de dire que le rôle d'entraîneur junior est devenu plus complexe?

Ross: «Je maintiens que si vous êtes un bon entraîneur junior, ça devrait être votre carrière. Mais cela devrait être récompensé en conséquence. C'est ainsi que de nombreux entraîneurs sont magnifiques au niveau des juniors mais, parce que l'argent se trouve dans d'autres secteurs, ils quittent leur poste pour devenir managers ou managers assistants, même s'ils ne sont pas réellement armés pour cela. La tendance pour les administrateurs est de prétendre qu'ils ne peuvent se permettre de dépenser de l'argent pour l'entraînement des jeunes. Mais la question devrait être celle-ci: pouvons-nous nous permettre de ne pas dépenser d'argent pour cela?»

John: «Il devrait y avoir un plan de carrière. Regardez Ginés Melendez en Espagne ou Albert Stuivenberg aux

Pays-Bas. Voir un jeune de 15 ou 16 ans accéder à la première équipe me procure – ainsi qu'à nous tous – beaucoup de satisfaction. Mais vous devez en être récompensé et je pense que les connaissances spécialisées, l'expérience et la régularité sont des denrées précieuses.»

Ross: «Parfois, la décision de quitter la formation des jeunes n'est pas toujours la meilleure dans le football. Souvent, un entraîneur qui reçoit une offre se sent obligé de l'accepter en raison de considérations liées à sa famille. Une autre facette est que je crois que la formation des jeunes devrait s'opérer en dehors de la sphère de la première équipe du point de vue du recrutement. Si vous disposez de bons entraîneurs juniors, ce n'est pas une bonne idée de la part d'un nouvel entraîneur de la première équipe de changer le personnel en arrivant.»

Comment évaluez-vous le travail qui est effectué dans les centres de formation des clubs?

John: «Le profil a augmenté de manière spectaculaire. Les installations sont meilleures et il y a davantage de temps à consacrer aux contacts entre les entraîneurs et les joueurs. En tant qu'entraîneur, cela signifie qu'il faut avoir des idées claires sur la meilleure manière d'utiliser ce temps de contact. Il ne s'agit pas seulement d'emmener les joueurs sur le terrain d'entraînement – il faut avoir des séances de questions-réponses, il faut passer du temps à illustrer les choses via DVD... L'entraîneur doit mieux gérer le temps qu'il passe avec les joueurs.»

Le football junior est-il de nos jours davantage axé sur l'obtention de résultats?

Ross: «L'un des défis est que les résultats de la première équipe ont souvent des effets considérables. Si nous ne nous qualifions pas pour un EURO ou une Coupe du monde, à qui en est attribuée la responsabilité? A la formation des jeunes! Nous «ne produisons pas les joueurs» ou «la formation des entraîneurs n'est pas assez bonne»...»

John: «Je pense que nous devrions regarder des pays comme l'Espagne et la France où les succès ont été bâtis sur une philosophie et un style de jeu au niveau des juniors. L'un des éléments clés est d'équilibrer la préparation de l'équipe avec les besoins individuels. Si vous voulez tester le développement des joueurs, la meilleure place pour le faire est le tour final d'un Championnat d'Europe où vous vous mesurez avec les meilleures équipes et les meilleures individualités d'Europe. Aussi voulez-vous que votre équipe obtienne les résultats qui lui permettront de participer au tour final. Mais vous devez aussi trouver du temps pour vous concentrer également sur la formation individuelle. C'est un sujet intéressant.»

Ross: «Je suis d'accord jusqu'à un certain point que le développement est plus important que les résultats. Mais je pense que gagner est une importante facette – ou plutôt la volonté de vaincre. Il y a une limite quant au nombre de fois où vous pouvez dire aux joueurs: «Ne vous préoccupez pas du résultat aujourd'hui», parce que ce qui compte c'est la manière dont vous jouez et la philosophie qu'il y a derrière votre style. Mais vous devez aussi considérer l'aspect compétition. A ce niveau, nous devrions essayer de forger une mentalité de vainqueur mais sans créer un environnement de la «victoire à tout prix.» ●

Les observateurs du tournoi en Slovaquie, John Peacock et Ross Mathie, aux côtés d'Andy Roxburg, directeur technique de l'UEFA



L'activité d'entraîneur dans le football féminin

Quand la finale de la Ligue des champions féminine de l'UEFA à Munich a battu le record du nombre de spectateurs, l'ancienne internationale suédoise Anna Signeul, actuellement entraîneur de l'équipe nationale d'Écosse, se trouvait au Stade olympique de Munich en qualité d'observatrice technique de l'UEFA aux côtés de Tina Theune, l'entraîneur de l'Allemagne qui a remporté la Coupe du monde et s'est imposée trois fois à l'EURO, – et du jury qui a désigné Camille Abily comme «Joueuse du match». Elles ont vu l'Olympique Lyonnais de Patrice Lair soulever le trophée pour la deuxième saison de rang grâce à une victoire 2-0 sur le 1. FFC Francfort de Sven Kehlert.

Le fait que deux entraîneurs de sexe masculin occupaient la zone technique au Stade olympique et que deux seulement des entraîneurs victorieux de cette compétition aient été des femmes (Monika Staab en 2002 et

d'entraîneur. Il y a beaucoup de très bons entraîneurs dans le football féminin – de sexe masculin et de sexe féminin – mais je pense que les hommes ont un avantage en termes de possibilités. C'est dommage parce que les cours mixtes auxquels j'ai assisté ont été empreints d'une atmosphère exceptionnellement positive.»

Anna: «Je suis d'accord avec Tina. Mais il est difficile de généraliser parce qu'en ce moment, il y a de grandes différences en ce qui concerne la situation au sein des associations. Ce qui est indéniable, c'est que le football féminin défraie la chronique presque tous les jours. Nous nous trouvons dans une situation de forte croissance qui demande que nous revoyions nos objectifs pour ainsi dire continuellement. Je suis d'accord avec Tina concernant les avantages qu'il y aurait à des cours mixtes mais, d'un autre côté, je peux aussi voir les avantages de cours organisés exclusivement pour des femmes parce que c'est un moyen de créer un réseau d'entraîneurs dans lequel les collègues sont préparées à se soutenir mutuellement et à développer leurs qualités d'entraîneur dans ce que nous pourrions appeler un «environnement bien à nous» où les paramètres sont les mêmes. Cela évite également les situations qui peuvent être intimidantes et permet aux entraîneurs de sexe féminin d'aborder les choses d'une manière plus décontractée et d'être aussi plus performantes.»

Tina: «Je l'apprécie. Mais, en Allemagne, nous croyons que le football est quelque chose que nous devons étudier ensemble et que si on sépare le football masculin du football féminin, on crée une certaine mentalité qui n'est peut-être pas idéale.»

Anna: «Je suis convaincue que, dans certains pays, les étudiants de sexe masculin ne sont pas à l'aise quand il y a des femmes aux cours. Mais ce n'est pas seulement une question de comportement. Je pense qu'il y a un point où il faut mettre l'accent sur les spécificités du football féminin au lieu de traiter exclusivement du football masculin. Par exemple, nous venons d'assister à la finale de la Ligue des champions féminine et il serait intéressant pour un groupe mixte d'élèves de discuter des différences techniques et tactiques entre les finales des hommes et les finales des femmes. Il est évident qu'on ne peut pas avoir le même niveau d'aptitudes dans le football féminin. Il faut donc être réaliste et concevoir des stratégies différentes pour le jeu et pour la formation des joueuses et joueurs. Il faut adapter ses qualités d'entraîneur aux joueuses ou joueurs que l'on entraîne.»



Anna Signeul (à gauche) et Tina Theune (droite) ont remis la distinction de meilleure joueuse de la finale de la Ligue des champions féminine de l'UEFA à la Lyonnaise Camille Abily, accompagnée de son entraîneur, Patrice Lair

Martina Voss en 2009) a fourni à Anna et Tina une bonne raison de faire le point sur la situation du métier d'entraîneur dans le football féminin.

Tina: «C'est un sujet complexe avec de nombreux angles différents parce que nous parlons fondamentalement de la formation des entraîneurs et des possibilités existant dans ce domaine. Il y a du travail à faire pour rassembler des hommes et des femmes pour des cours



Martina Voss, l'une des deux seules femmes dans la liste des entraîneurs vainqueurs de la Ligue des champions féminine de l'UEFA

«C'est un point de discussion fondamental. Est-il indiqué de déléguer des femmes à des cours d'entraîneur qui reposent exclusivement sur le football masculin? Bien sûr, on peut soutenir que «le football est le football» mais je n'y crois pas. Le football des enfants, le football des ligues inférieures et le football d'élite ne sont pas identiques. Pas plus que le football féminin. Aussi, quand vous faites un cours pour la licence Pro, vous désirez le suivre pour devenir un expert. Et, en termes de football en général, il est indéniable que c'est ce qui se passe. Vous êtes meilleur comme entraîneur. Mais il y a un moment où vous désirez être un expert en football féminin.»

Tina: «Vous m'avez rappelé un entraîneur allemand de hockey qui fut champion olympique, tout d'abord avec les femmes puis avec les hommes. Il a dit qu'il avait beaucoup appris en entraînant l'équipe féminine – particulièrement en ce qui concerne le besoin d'être proche des joueuses sur le plan émotionnel ou de maintenir une certaine distance. Un entraîneur a besoin d'avoir des émotions. Dans le football masculin, l'entraîneur de Borussia Dortmund, Jürgen Klopp, est extrêmement passionné par son football – et ses joueurs réagissent à cela. Les joueurs de Barcelone ont toujours dit que Pep Guardiola était particulièrement bon pour expliquer les raisons pour lesquelles ils devaient faire certaines choses d'une certaine manière. Je pense que cela est particulièrement important dans le football féminin où les joueuses désirent être rassurées sur le fait qu'elles ont un rôle spécifique à jouer. Je pense qu'une autre facette importante du métier d'entraîneur est qu'il faut être fidèle à sa propre identité – qu'on soit un homme ou une femme. Je pense que ce seront les éléments clés à l'avenir: manifester de l'émotion, avoir une identité et être très compétent dans les petits détails du travail d'entraîneur.»

Anna: «Une chose qui me touche est le fait que si on regarde les références dans le jeu masculin – l'Espagne et Barcelone – on ne peut s'empêcher de penser que c'est ce que le football féminin devrait être. Ce sont des passes courtes, c'est la réflexion rapide, c'est le mouvement intelligent, c'est la vocation offensive et c'est une bonne défense, haute et collective. Les femmes peuvent jouer de cette manière.»

«Je pense que l'entraîneur de demain devra être une personne capable de s'adapter aux changements rapides. Auparavant, un entraîneur oeuvrant dans le football féminin était associé à une certaine manière de se comporter. C'était surtout une question de relations personnelles plutôt que le travail d'entraîneur en lui-même. Nous avons maintenant besoin de trouver une approche professionnelle et viable qui répondra aux exigences du football

féminin tel qu'il est aujourd'hui et tel qu'il sera demain. Nous devons revoir la situation en permanence et tenter de trouver les meilleurs moyens d'avancer. L'approche de l'UEFA en matière de football féminin s'est développée très rapidement et je pense que les associations nationales devraient également évoluer rapidement afin de détecter les besoins concernant les entraîneurs dans le football féminin et de concevoir leurs programmes de formation des entraîneurs en conséquence.»

Tina: «La vérité immédiate, c'est que nous avons besoin d'un plus grand nombre d'entraîneurs de sexe féminin – beaucoup plus. Aussi, à l'avenir, nous devons prodiguer aux entraîneurs existants autant d'encouragements que possible et nous devons persuader de plus en plus de joueuses de rester dans le football en tant qu'entraîneurs ou de décideurs. En Allemagne, nous nous appliquons à inciter les femmes à devenir entraîneurs aux niveaux régional ou local, ce qui contribue à leur donner envie d'exercer cette activité. Quand le football féminin a vraiment décollé dans notre pays, nous avons eu la chance d'avoir Gero Bisanz au sein de la Fédération allemande de football. Il nous a ouvert beaucoup de portes. Je pense que cela est important pour les autres associations. Les femmes ont besoin d'avoir un soutien politique de la part des décideurs pour ce qui concerne les possibilités qui leur sont offertes.»

Anna: «Je pense que la clé est de stimuler l'intérêt des joueuses pour le travail d'entraîneur quand elles sont encore jeunes et de ne pas attendre qu'elles aient franchi le cap de la trentaine pour le faire. Il y a des joueuses qui se retirent du football, mettons, à 33 ans et qui se sont entraînées tous les jours pendant presque vingt ans. Si on leur demande si elles aimeraient travailler tous les jours comme entraîneur, elles ont beaucoup de réticence à le faire. Nous devons pourvoir aux besoins des anciennes joueuses en ce sens que nous devons rendre la profession d'entraîneur plus attrayante pour elles. En Suède, nous avons une bonne idée qui consiste à inciter les femmes à exercer l'activité d'entraîneur en communauté – ce qui signifie qu'elles effectuent un travail d'entraîneur pendant quelques heures le samedi, par exemple. Ce n'est pas un engagement qui demande énormément de temps mais qui stimule leur intérêt pour le travail d'entraîneur – et c'est le meilleur moyen d'aller de l'avant.» ●

Les joueuses d'Olympique Lyonnais brandissent le trophée de la Ligue des champions féminine de l'UEFA, que vient de leur remettre le président de l'UEFA, Michel Platini



Doux succès et goût amer

En cette période de l'année, c'est devenu une tradition de rendre hommage aux entraîneurs qui sont parvenus en finale des compétitions interclubs et des compétitions réservées aux équipes nationales. La saison 2011-12 ne fait pas exception. Mais les doux succès de celle-ci ont été teints de touches d'amertume. Le décès tragique de l'entraîneur national gallois Gary Speed et celui de l'entraîneur espagnol Manuel Preciado, à la fin de la saison, nous ont rappelé que le fardeau lié à la profession d'entraîneur pouvait parfois être difficile à supporter, tout particulièrement, comme dans le cas de Gary, quand il touche le plus profond d'un être. Lors de l'enquête, il a été fait explicitement référence au stress qu'implique le management. Le Président de l'UEFA, Michel Platini, s'est trouvé parmi les personnes qui leur ont rendu hommage – et le Technicien de l'UEFA répercute ses sentiments tout en saluant ceux qui ont connu des moments bien plus heureux au cours d'une nouvelle saison mémorable.

Ligue des champions de l'UEFA

à Munich (Fußball Arena)

FC Bayern Munich – Chelsea FC 1-1 après prolongation; 3-4 aux tirs au but

Or: Roberto Di Matteo (derniers 6 matches) / André Villas-Boas (premiers 7)

Argent: Jupp Heynckes

Ligue Europa de l'UEFA

à Bucarest

Club Atlético de Madrid – Athletic Club 3-0

Or: Diego Simeone

Argent: Marcelo Bielsa

Ligue des champions féminine de l'UEFA

à Munich (Stade olympique)

Olympique Lyonnais – 1. FFC Francfort 2-0

Or: Patrice Lair

Argent: Sven Kahlert

Championnat d'Europe des moins de 17 ans

en Slovénie

Pays-Bas – Allemagne 1-1; 5-4 aux tirs au but

Or: Albert Stuivenburg

Argent: Stefan Böger



Roberto di Matteo et ses joueurs fêtent la conquête du trophée de la Ligue des champions après leur victoire sur Bayern Munich

Coupe du monde des clubs

à Yokohama

FC Barcelone – Santos FC 4-0

Or: Josep Guardiola

Argent: Muricy Ramalho

Championnat d'Europe de futsal

en Croatie

Espagne – Russie 3-1 après tirs au but

Or: José Venancio

Argent: Sergei Skorovich

Coupe de futsal de l'UEFA

à Lleida

FC Barcelone – MFK Dinamo Moscou 3-1

Or: Marc Carmona

Argent: «Tino» Pérez

Rédaction

Andy Roxburgh, Graham Turner

Production

André Vieli, Dominique Maurer

Graphisme, impression

CO Créations, Artgraphic Cavin SA