

Lionel BELLENGER

PRÉFACE de Gérard HOULLIER

ILS ONT GARÉ
LE BUS devant
LE BUT, pourtant
ON A RÉUSSI
À MARQUER



Petit éloge du métier
insensé de coach

esf
SCIENCES
HUMAINES

Lionel Bellenger

**ILS ONT GARÉ
LE BUS devant
LE BUT, pourtant
ON A RÉUSSI À MARQUER**

*Petit éloge
du métier insensé
de coach.*

Préface de Gérard Houllier

Du même auteur

- *L'écoute*, 2020 (4^e éd.)
- *Choisir l'autorité*, 2019 (2^e éd.)
- *Les techniques de questionnement*, 2018 (7^e éd.)
- *La confiance en soi*, 2017 (10^e éd.)
- *La vérité sur le charisme*, 2016
- *Des prises de parole captivantes*, 2015
- *Les 7 secrets des vrais pros*, 2013 (6^e éd.)
- *Libérez votre créativité*, 2012 (2^e éd.)
- *Les techniques d'argumentation les plus sûres*, 2012
- *La force de persuasion*, 2011 (4^e éd.)
- *Rire et faire rire*, 2011 (2^e éd.)
- *À chacun sa résilience*, 2010



**DÉCOUVREZ ÉGALEMENT LE PODCAST
ILS ONT GARÉ LE BUS DEVANT LE BUT
DISPONIBLE SUR TOUTES LES PLATES-FORMES
HABITUELLES : PODCAST ADDICT, SPOTIFY,
APPLE PODCAST, SOUNDCLOUD...**

© 2020, ESF Sciences humaines

SAS Cognitia
3, rue Geoffroy-Marie
75009 Paris

www.esf-scienceshumaines.fr



ISBN : 978-2-7101-3887-7

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^e et 3^e a, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou ses ayants droit, ou ayants cause, est illicite » (art. L. 122-4). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Table des matières

Préface	7
Introduction	
Un métier insensé	9
Coach Kleenex	9
La précarité, seule constante	11
L'obsession du résultat, mais pas que.....	15
Le grand meccano des systèmes de jeu	15
L'obsédante improbabilité	18
Décider tout le temps.....	19
Jeu en souffrance, coach en souffrance	20
L'autobus devant le but.....	22
1. Fallait-il virer le coach ?	25
Virer : d'abord une affaire de dirigeant	25
Ça valse sur les bancs	27
L'impatience érigée en système	28
Viré : violence et résilience.....	31
Alors viré, mais pourquoi ?.....	37
Hantise, carence et vulnérabilité.....	41

2. Signe particulier : forte personnalité	47
Mieux vaut avoir un caractère trempé	48
Un mélange d'anticonformisme et d'exigence	51
Le travail comme credo	53
Grandes gueules	54
L'horreur de perdre	57
Jouer le tout pour le tout	60
3. Ingénieurs en préparation	63
Inspiration et exécution	63
Entraînement : l'angoisse de la feuille blanche	65
Du laboratoire au terrain	68
Faire progresser	70
La nouvelle emprise technologique	75
Faire monter en compétence tout le staff	79
Se renouveler mais avec méthode	82
La fascination pour la périodisation tactique	83
Avoir un but pour les gardiens	87
4. Vous avez dit psychologues ?	89
Faire un bout de chemin dans la connaissance de soi	91
Le leitmotiv de la confiance	94
L' <i>ego</i> , est-ce l'ennemi ?	102
Choisir la fermeté et l'humilité	108
Des femmes sur les bancs	110

5. Architectes du jeu	113
Mais d'abord, champagne !.....	113
Réfléchir, mais à quoi ?.....	118
D'où vient-on ?.....	120
Copier n'est pas jouer.....	122
L'intelligence de jeu.....	125
Accepter l'indétermination.....	128
Penser la complexité.....	131
Le football suit les évolutions de la société.....	133
Michels, Sacchi, Houllier, trois inspireurs.....	135
De l'intelligence émotionnelle pour les coachs.....	143
La nouvelle cinétique : possession et transitions.....	147
Sun Tzu ou von Clausewitz sur les bancs ?.....	153
6. Communiquer cash ou langue de bois ?	159
La causerie, c'est mon match à moi.....	161
Le relationnel avec les joueurs.....	164
Bons pour les conf' de presse.....	168
Aller au clash.....	174
Éviter les brûlures médiatiques.....	177
Difficile de ne pas se faire choper.....	180
Allusions, lapsus et petites phrases.....	185
Gare aux sachants.....	187
Com' version tacles et contre-pieds.....	190
Moins de persiflages, plus d'analyse.....	193

7. Temps additionnel culturel	203
La culture commence sur le terrain vague	205
Coup de sifflet politique	207
Les philosophes près du banc	209
La culture fait la différence	212
La littérature bouscule le foot	214
Le foot se raconte	216
Quand la presse innove	219
Le foot sur la toile	220
Prolongations	223
Nouvelles des bancs	227
Épilogue	263

33 coachs proposent des solutions face au bus devant le but...

Vincent Bordot, Landry Chauvin, Emmanuel Da Costa, Richard Déziré, Corinne Diacre, Olivier Echouafni, Olivier Frapolli, Christophe Galtier, Rudi Garcia, Rémi Garde, Pascal Gastien, Francis Gillot, Jocelyn Gourvennec, Olivier Guégan, David Guion, Laurent Guyot, Franck Haise, Gérard Houllier, Stéphane Jobard, Guy Lacombe, Sabri Lamouchi, Mickaël Landreau, Fabien Mercadal, Karim Mokeddem, Philippe Montanier, Stéphane Moulin, Olivier Pantaloni, Christophe Pélissier, Laurent Peyrelade, Claude Puel, Sylvain Ripoll, Julien Stéphan, Oswald Tanchot

Préface

Si le métier de coach est insensé, c'est qu'il tient à un étrange paradoxe : il s'exerce sur un jeu joué par d'autres, les joueurs qui, en plus, sont partenaires et... concurrents. Sachant que ceux qui vous font gagner ont de fortes personnalités, des *ego* affirmés et des ambitions bien singulières.

C'est un métier de prise de décisions qui vous installe en permanence sur une « *slippery slope* » : on peut passer de héros à zéro en peu de temps. Ça ne marche que si on est à 150 % dedans, que si on est préparé à prendre des coups. Il vaut mieux pouvoir compter sur le soutien de sa famille. L'année des cinq trophées avec Liverpool, j'ai préparé soixante-trois matchs et passé cent soixante-six nuits hors de chez moi. Le coach doit accepter une forme de sacrifice pour s'investir et continuer à prendre du plaisir à résoudre les problèmes, gérer les tensions, garder de la clairvoyance pour le projet.

Ce que le métier de coach doit prendre en compte aujourd'hui, c'est l'arrivée, chez les pros, des jeunes joueurs. Contrairement à certaines idées reçues, ils savent beaucoup de choses, aiment travailler sur des projets, recherchent les responsabilités et ont plutôt confiance en eux. L'autoritarisme, « fais comme j'te dis », ne fonctionne plus avec eux. Il faut, pour tout, être capable de dire « *Why?* ». Avant une séance, le coach doit expliquer ce qu'il veut faire et montrer pourquoi. Imposer ne mène à rien. Il faut convaincre et, pour convaincre, il faut accepter d'écouter, de poser des questions, de discuter.

Quand on a des joueurs au statut de stars, c'est en les protégeant que l'on obtient d'eux le maximum. Ils sont sous pression et ils font basculer le sort des matchs. Le tact du coach fait la différence : Zinédine Zidane sait très bien faire cela à Madrid. Un coach, ça gère des talents et des attitudes.

Raymond Goethals avait l'habitude de répéter que pour réussir au plus haut niveau, les coachs doivent avoir « fait leurs étapes ». C'est le cas, en août 2020, pour le dernier carré des coachs de la Champions League. Hansi Flick, vainqueur du titre avec le Bayern, Thomas Tuchel, Rudi Garcia et Julien Nagelsmann ont en commun d'avoir été adjoints,

entraîneurs dans des clubs de division inférieure. Tous ont su tirer profit de sources d'inspiration : l'école de Cologne, celle du *gegenpressing* pour les trois Germaniques et la rigueur défensive italienne pour Rudi Garcia. De plus, ils ont intégré l'idée que leur métier se fait sur de l'humain : ce sont des managers d'hommes avec des sensibilités singulières et des *ego* variés. Avoir un vestiaire uni et engagé est leur premier défi.

Pour réussir au très haut niveau aujourd'hui, l'équipe doit mettre un maximum d'intensité. Tout va plus vite, plus fort, mais avec intelligence. C'est au coach de créer les conditions pour que l'équipe monte en compétence en poussant le curseur de l'exigence.

À un jeune coach je répéterais qu'il doit travailler à fabriquer de la confiance, individuelle et collective, et s'adapter quoiqu'il arrive. Le vrai talent du leader, c'est le rebond. L'échec fait partie de la vie du coach. Ce métier, ce n'est pas 50 % de difficultés et 50 % de satisfaction, c'est 80 % d'emmerdements et 20 % de bonheur extraordinaire, celui de faire gagner un groupe. Attention, si c'est 90 % et 10 %... il faut arrêter !

Ce métier de coach est un cocktail d'ambition et d'humilité. C'est le travail, la qualité du travail proposé aux joueurs qui en fait la noblesse. Le résultat en dépend : « *Fail to prepare, prepare to fail* » est la devise de notre job.

L'honnêteté, le sérieux, la vérité de ce métier est dans l'effort pour progresser : bien se préparer pour savoir rester lucide dans les tempêtes.

Je suis heureux d'entendre Steven Gerrard, mon ex-capitaine à Liverpool, aujourd'hui entraîneur en Écosse, me dire qu'à Anfield il notait déjà tout ce qu'on faisait pendant les séances et que ça lui sert maintenant qu'il est passé de l'autre côté. Coach est aussi un métier de vocation en plus d'être un métier de transmission.

Le livre de Lionel Bellenger accorde de passionnants développements à toutes ces facettes de notre métier : entraîner et mener une équipe au succès. Sans oublier la part belle à la communication. Trouver les mots et le ton juste dans un contexte nécessairement émotionnel, voilà qui ajoute encore à notre métier, une compétence à ne pas négliger.

Gérard Houllier

Introduction

Un métier insensé

*À nager contre le courant,
l'insensé se fait illusion sur le résultat*
Amiel

Coach est un métier insensé. Pour en prendre la mesure, il suffit de voyager dans le quotidien des entraîneurs. Alors, allons-y. Les réussites et les échecs se télescopent, l'incertitude est la compagne encombrante des jours et des nuits. Donner confiance, faire confiance et subir les critiques inlassablement. Décider sous pression, justifier ses choix, faire l'équilibriste au milieu des *ego* des joueurs, maintenir tant bien que mal la cohésion, autant de défis jamais épuisés.

Les débats d'experts en tactiques de jeu fleurissent sur les antennes et les plateaux de télévision. Les consultants et les journalistes font commerce de la parole pour analyser, brocarder ou encenser. Cibles de choix : les coachs. Il faut être vraiment costaud, sûrement un peu fou, pour ne pas traverser le temps comme un zombie. En particulier dans le football, le sport devenu le plus universel avec ses 250 millions de pratiquants, hommes et femmes, et le plus concerné, à ce titre, par toutes les formes de résonances médiatiques.

COACH KLEENEX

Dans le football, on pourrait dire des coachs qu'ils sont « coupables désignés ». Bien sûr c'est devenu un lieu commun de reconnaître qu'il est plus facile de se séparer d'un entraîneur que de changer une équipe malgré deux mercatos faits pour ça. C'est la loi du genre pour les clubs européens de l'élite. En 2019, des entraîneurs de renom en Europe ont été remerciés : Emery, Pochettino, Kovač, Giampaolo, Escribá, Pellegrino. Et pour débiter 2020, même le Barça, alors en tête de la Liga, ajoutait son coach Valverde à la liste. Tout comme Antoine Kombouaré fut licencié du PSG, fin 2012 au soir d'une victoire à Saint-Étienne et d'un titre de champion

d'automne. Joël Muller, président de l'UNECATEF¹ au moment de la tourmente médiatique au sujet de cette éviction déclarera : « C'est vache, lâche et écoeurant. »

*La preuve donc que les mauvais résultats ne sont pas
la seule cause pour se séparer d'un coach.*

Carlo Ancelotti, plus glamour et au palmarès mieux garni (même s'il venait de se faire licencier par Chelsea) succédera pour 18 mois à Kombouaré. Il partira en claquant la porte et en parlant, dans un langage aseptisé, de « l'impatience de l'actionnaire suite à quelques contre-performances ». Carlo Ancelotti rejoindra le Real Madrid pour gagner la Champions League puis émigrera au Bayern de Munich dont il sera limogé... avant d'échouer à Naples dont il sera également remercié un soir de qualification en huitième de finale de la Champions League après une victoire 4-0 contre Genk. Mais sa valise était prête, car il savait qu'il ne résisterait pas aux mauvaises prestations du Napoli en série A et à une sale histoire de mutinerie au sein de l'équipe à l'automne 2019. Le départ de Naples d'Ancelotti résonnait à son tour comme un coup de tonnerre dans le milieu du football européen. Dernier point de chute, Everton en 2020.

*Quand les mauvais résultats se conjuguent avec les divagations
des dirigeants, cela donne ce métier insensé de coach.*

Oui, le métier de coach accapare toutes les définitions de l'insenséisme : ce qui dépasse toute mesure, de l'extravagance, de la frénésie, du déséquilibre, de la bizarrerie, du délire. Bref, au-delà du téméraire. On est hors sol, hors rationalité. Un parfum de *crazy* qui peut rendre la personnalité du coach admirable, qui peut l'« héroïser », en faire un martyr, un coupable malheureux ou un histrion détesté. Est-ce qu'on peut être coach et être une femme ou un homme « normal » ?

La presse a du grain à moudre. Le milieu du football hystérise les faits divers, les ragots de vestiaire, les qu'en-dira-t-on de couloirs, les

1. UNECATEF : Union nationale des entraîneurs et cadres techniques du football.

supputations d'agents. L'opinion publique aime tous les excès qui alimentent les débats et nourrissent les talk-shows jamais rassasiés de polémiques. Bref, tout le monde s'y retrouve. La surenchère d'incohérences nous rapproche des puissants qui, finalement, font des bêtises comme tout un chacun. En témoigne par exemple le double licenciement de Leonardo Jardim, l'entraîneur portugais de l'AS Monaco, en 2018 et 2019, agrémenté par l'intronisation manquée d'un entraîneur débutant, Thierry Henry, qui n'aura tenu que trois mois. Ce qui autorise le plus anonyme des supporters à penser qu'il n'aurait pas commis l'erreur des dirigeants du club de la principauté. Son successeur, Robert Moreno, n'aura tenu que six mois, remplacé par le Croate Niko Kovač en juillet 2020.

LA PRÉCARITÉ, SEULE CONSTANTE

Métier insensé, d'abord du fait de son instabilité. Pour la saison 2018-2019, huit clubs sur les vingt de Ligue 1 française auront changé de coach en cours de saison (dont Bordeaux et Monaco, deux fois !). Huit licenciés, preuve que l'on s'affole de plus en plus vite du côté des dirigeants sous l'emprise de la véhémence parfois violente d'un public, supporter versatile.

Métier insensé, ensuite du fait de la démesure. Des rémunérations pour les plus élevées qui atteignent entre cinq et quinze millions d'euros par an, hors primes (cela peut-être plus en Angleterre ou en Espagne pour les stars des bancs, Guardiola, Zidane ou encore Mourinho). C'est beaucoup, mais quand même moins que ce que gagnent les patrons les mieux payés aux États-Unis, dont Lisa Su (AMD) avec 58,5 millions de dollars, David Zaslav (Discovery) avec 45,8 millions de dollars et Robert Iger, le P.-D.G. de Walt Disney avec 45,5 millions de dollars. C'est surtout encore moins que les revenus annuels d'une des P.-D.G. les mieux payés au monde avec ses 323 millions de livres (360 millions d'euros), Denise Coates, à la tête de Bet 365, la machine de guerre des paris en ligne.

Côté indemnités de départ, elles miment parfois le pactole, si on garde comme référence les pratiques du monde du travail, même pour les cadres supérieurs ou les dirigeants. On pense à la vingtaine de millions d'euros brut empochée par Laurent Blanc lors de sa rupture au PSG à l'été 2016 ou aux 8 millions touchés par Leonardo Jardim suite à son premier départ de Monaco. À rapprocher des 3,3 millions d'euros attribués à Isabelle Kocher, seule femme dirigeante du CAC 40 et virée d'Engie début 2020, pour, paraît-il, un quotient « d'intelligence émotionnelle » insuffisant.

Décidément, à ce niveau de top management, le montant des indemnités, comme les raisons invoquées pour justifier les ruptures brutales, laissent perplexes, voire K.-O. debout.

On compte en France dix mille entraîneurs diplômés qui se retrouvent sur les bancs dans le monde amateur et chez les professionnels dont environ mille sont syndiqués. Selon l'UNECATEF, deux cent cinquante étaient sans emploi en 2020 (cent vingt en 2012). Raymond Domenech, candidat à sa succession à la tête du syndicat, souhaite développer le marché de l'entraîneur français à l'étranger. On sait que les coachs portugais sont en vogue en Europe, mais la formation française à Clairefontaine (BEF ; BEPF²) est de qualité. On oublie trop facilement que des coachs français ont réussi au plus haut niveau : Zinédine Zidane, Arsène Wenger, Gérard Houllier, Rudi Garcia, Bruno Génésio. On peut ajouter les bons parcours en Espagne de Luis Fernandez, Philippe Montanier et Raynald Denoueix, ainsi qu'en Afrique avec Claude Leroy, Hervé Renard et d'autres... Les places sont chères sur les bancs. La concurrence fait rage. Le premier match à gagner pour un coach, c'est de trouver une place sur un banc. Selon un rapport mensuel (n° 56) du CIES dans 79 pays étudiés et 1 649 équipes prises en compte : les entraîneurs argentins, présents dans 22 pays, sont les coachs étrangers les plus représentés (68). Viennent ensuite les Espagnols (41 entraîneurs dans 21 pays)... et les Serbes (34 entraîneurs dans un nombre record de 24 pays). Dans 65 % des cas, les coachs sont d'anciens pros et les défenseurs sont surreprésentés. Le profil type du coach est un homme de 50 ans parti pour rester en poste environ 300 jours. La « ronde des coachs » n'est pas qu'une métaphore qui interloque, c'est du vécu *ex-abrupto* au parfum de *vertigo*. Tous les goûts sont dans la nature : les présidents s'amourachent pour les vertus défensives d'un coach argentin, le beau jeu de possession d'un coach espagnol, l'autoritarisme rassurant d'un coach serbe. En avant la saison, jusqu'au prochain carambolage !

S'il est fou, ce métier, c'est que les dirigeants paniqués par les mauvais résultats et la fragilité financière des clubs cèdent à des mythes comme celui du fameux « choc psychologique ». Virer un coach, c'est parier sur

2. BEF : Brevet d'entraîneur de football
BEPF : Brevet d'entraîneur professionnel de football

un signal fort envoyé à l'environnement et, en priorité, malheureusement, surtout aux supporters. En revanche c'est une mesure d'apprenti sorcier en matière de dynamique de groupe. Les statistiques montrent qu'aucun effet durable n'est garanti. Les dirigeants restaurent leur posture de décideur. Mais à quel prix ? Et les coachs alimentent leur réputation délétère de « fusibles ». Il reste aux médias à vivre des spéculations qui en découlent, pendant que les agents s'agitent et flairent la bonne affaire. Combien de matchs encore sur le banc ? Et qui pour le remplacer ? Tous les ingrédients du *storytelling* sont en place. Le milieu en raffole, c'est devenu la loi du genre. On en est presque arrivé aux paris d'avant-saison sur le thème : quel sera le premier coach viré de la saison et quels sont les bancs qui vont changer ? Même les premiers échelons sont gagnés par le « bougisme ». En championnat national comme en championnat régional. Exemple parmi des dizaines, dans le Calvados, après la fin de la saison 2019-2020, c'est la valse des entraîneurs en championnat départemental : Dylan Petit remplace Bruno Bellery à Muance, Antony Plantagenest succède à Ludovic Lesourd sur le banc de l'Entente Saint-Cyr/Fervaques... Des noms loin du gotha des entraîneurs de l'élite pro, mais un même syndrome : sur tous les bancs, un coach peut vite en chasser un autre, les présidents sont partout à la manœuvre.

Par conséquent, les exceptions de longévité alimentent la mythologie : Guy Roux à Auxerre, Arsène Wenger à Arsenal, Alex Ferguson à Manchester United. En 2020, Stéphane Moulin, l'entraîneur du SCO Angers, fait référence avec ses neuf années à la tête de l'équipe professionnelle (record européen en cours !). Conséquence, le long bail rare d'un coach pour une réelle progression malgré un budget modeste : trois années en Ligue 2, une sixième en Ligue 1, une finale de Coupe de France.

En février 2020 encore, c'est un bail beaucoup plus bref de deux mois et demi pour le coach allemand Jurgen Klinsmann qui décidait de quitter brutalement ses fonctions d'entraîneur du Hertha Berlin en Bundesliga. Alexander Nouri, son successeur en intérim, tiendra jusqu'en avril. Et en pleine période de confinement, il est écarté au profit de Bruno Labbadia pour terminer la fin de saison hypothétique du fait de la pandémie dans le monde. Rien n'arrête la valse des bancs.

*si les démissions sont plus rares que les évictions,
elles sont souvent brutales et inattendues.*

Sur sa page Facebook, l'ancien grand joueur de la Nationalmannschaft se plaindra d'un manque de confiance ainsi que d'un déficit d'unité et de cohésion autour de lui. Pour le coup, ce sont les dirigeants du club qui marqueront leur désarroi en soulignant qu'aucun signe avant-coureur ne pouvait laisser présager ce départ manifestement mal vécu. Si ce n'est que le club n'occupe qu'une peu glorieuse quatorzième place à mi-championnat malgré de forts investissements. L'intérim de Jurgen Klinsmann, arrivé en cours de saison, aura duré dix matchs pour des résultats mitigés : quatre défaites, trois nuls et trois victoires... En septembre 2015, c'est l'OM qui avait eu à faire face au départ tonitruant de Marcelo Bielsa après une défaite à domicile contre Caen lors de la première journée de championnat. Raison invoquée pour le coup de tête d'« El Loco » : des désaccords concernant les recrutements. Affaire récurrente pour les coachs.

Car ces fameux résultats hantent la vie des présidents et, par ricochets, celles de leurs coachs. Comme dans toutes les entreprises, mais dans le football, exagérément. La loi du genre : les résultats donnent raison... en général. C'est par les crises de résultats que les crises tout court apparaissent et que dansent les fantômes : relégation, budget recalé par la DNCG³ (l'instance fédérale qui contrôle la gestion des clubs en France), interdiction de recruter, révolte des associations de supporters, pression médiatique et angoisse du dépôt de bilan quand tout s'accumule. Et la catastrophe de la pandémie, en donnant un coup d'arrêt en 2020 au football mondial, a rajouté une chape d'inquiétude dont on ne connaît pas encore tous les effets : remettre en cause les dérives et mieux réguler ou laisser revenir les excès. Les dirigeants ont les clés. Les coachs seront toujours sur les bancs, mais dans quelles conditions ? Dès la reprise de la Bundesliga, après la coupure inédite de deux mois, Alfred Schreuder, entraîneur d'Hoffenheim, quittait le club (septième du classement) pour divergences d'opinions sur l'orientation portée par les dirigeants. Ça va sûrement continuer à bouger sur les bancs !

À deux matchs de la fin du championnat anglais, le coach de Watford était viré. Après les deux premiers matchs de la saison 2020-2021, Mécha Baždarević remplacerait Sylvain Bidot à Guingamp en Ligue 2. Au moins une habitude que la Covid n'aura pas changée.

3. DNCG : Direction nationale du contrôle de gestion.

L'OBSESSION DU RÉSULTAT, MAIS PAS QUE

Cette obsession du résultat est tellement pernicieuse qu'elle infiltre les comportements comme les discours. Même quand on ne s'y attend pas. Le réalisateur Mohamed Hamidi lui a réservé une juste place dans son film *La belle équipe* en portant à l'écran la saison tumultueuse d'un petit club de village du Nord, Clourrières. En plein discours pour fêter les 90 ans du club, le président ne peut pas s'empêcher de glisser une remarque acerbe sur les mauvais résultats de l'équipe. Dans l'assistance, le coach Marco (Kad Merad) directement visé réplique : « T'as qu'à me donner de vrais joueurs ! » La brièveté de l'échange résume le malaise lancinant des rapports président-coach : la question de la qualité de l'effectif. En raccourci, tout est dit : c'est au coach de faire bien jouer l'équipe, mais le coach n'est pas satisfait des joueurs que les dirigeants recrutent. Tous les patrons connaissent ce dilemme : des salariés très critiques qui répètent que l'entreprise ne se donne pas les moyens de sa politique.

Le rêve du président c'est que le coach fasse des merveilles avec presque rien. Voilà le non-dit.

Un malentendu qui débouche souvent sur une impasse, de l'impuissance et entraîne le basculement dans la crise. La crispation autour des problèmes de recrutement est une constante du métier de coach des clubs de premier échelon jusqu'à l'élite. Le *trading* de joueurs est devenu la règle. Pas surprenant que le jeu des agents de joueurs, vrais ou « faux », et des intermédiaires de plus en plus nombreux complique les décisions. Les intérêts s'entremêlent. Tous les acteurs sont sous influence et ce n'est pas la meilleure disposition pour prendre des décisions bien réfléchies. Les derniers jours, voire les dernières heures du *mercato*, sont dignes du suspens des meilleures séries télévisées.

LE GRAND MECCANO DES SYSTÈMES DE JEU

Si le recrutement est une loterie, les systèmes de jeu sont devenus l'autre pomme de discorde de choix, des techniciens et des observateurs, accessoirement des supporters qui font mine de comprendre en prenant des postures d'expert dans les conversations de bistrot ou de salon. Les débats entre 4-4-2, 5-4-1 ou 4-3-3 rappellent la polémique sur l'âge pivot dans le cadre de la réforme des retraites fin 2019 en France. Presque une

histoire ancienne aujourd'hui. De la spéculation à ciel ouvert. La plupart des entraîneurs râlent contre l'importance excessive accordée au choix des systèmes.

L'idée courante est de dire que ce n'est pas le système qui prime, c'est son animation.

Ça a fait jaser quand Thomas Tuchel, après avoir composé son équipe du PSG en 4-3-3 pendant tout le début de la saison 2019-2020 a basculé dans un 4-4-2 pour faire jouer ses quatre stars offensives en même temps (Neymar, Mbappé, Icardi, Di Maria). Et, hasard du calendrier, en janvier 2020, il rencontre l'équipe de Monaco, deux fois avec un nul au Parc des Princes mal digéré (3-3) et une victoire probante en Principauté (4-1)... avec ce même 4-4-2. Voilà qui donne du sens à l'objection habituelle des coachs qui déclarent tous en cœur que ce n'est pas le système qui compte, c'est son animation. Pas fameuse à Paris, meilleure en déplacement au Stade Louis-II.

L'autre débat qui monte en puissance, c'est celui de la possession, de façon concomitante avec celui des transitions.

Les coachs deviennent les instigateurs des pratiques de pressing et contre-pressing. Avant c'était le marquage qui éreintait les discussions : jouer la zone ou l'individuelle ou encore la présence d'un libéro. Chaque époque sait se prendre au sérieux avec des interrogations nouvelles.

Difficile de s'y retrouver pour les amoureux du foot dans ce qui ressemble à une grande confusion bien entretenue par les « sachants » du foot. D'autant plus que, par intermittence, des personnalités du football ont le don de crisper le débat. Ainsi l'ancien grand joueur de Manchester United, Graeme Souness réchauffe la polémique en déclarant que « la tactique ne fait jamais gagner un match⁴ ». Pour l'homme qui a raté son retour comme entraîneur chez les Reds (1991-1994), les ingrédients du succès se nomment « envie et combativité ». Du lourd difficile à contester. Et pourtant s'il suffisait d'envie et de combativité pour gagner des titres, ça

4. « La tactique ne fait jamais gagner un match », Pierre-Étienne Minonzo, *L'Équipe*, 30 mai 2019.

se saurait aussi. En novembre 1953, lors du « match du siècle » Angleterre-Hongrie à l'Empire Stadium, les Magyars ont infligé le plus cinglant des camouflets à des Anglais arrogants qui, fidèles à leur « pyramide inversée » (2-3-5) reconfigurée dans un très conservateur W-M (2-3-2-3) ont pris une leçon de football. C'était la victoire du mouvement sur la rigidité : fluidité du jeu, permutations, anticipation, recherche d'espaces libres, jeu à une ou deux touches de balle, avant-centre qui décroche. C'était la condamnation d'un jeu lent et stéréotypé qui privilégie les percées individuelles, le jeu dans les pieds, les dribbles et des variantes de jeu long. Les rushs inefficaces du vieux Stanley Matthews (38 ans) faisaient peine à voir à côté du jeu tout en intelligence du génial avant-centre Nándor Hidegkuti, libre dans l'entrejeu, ou l'hyperactif milieu de terrain József Bozsik, garant de l'équilibre de l'équipe. Oui Monsieur Souness, c'est la tactique qui a fait gagner le match. Par tactique il faut entendre organisation innovante et animation réfléchie du jeu. Au coup de sifflet final 6-3. Victoire d'un grand entraîneur, Gusztáv Sebes. Un cataclysme : la modernité tactique l'a emporté sur le conservatisme anglais. Ironie de l'histoire, le coach du « onze d'or » avait été largement influencé par Jimmy Hogan, un des Britanniques venus « évangéliser » l'Europe centrale avec son W-M. Sauf que, au lieu de copier, il a repensé, remanié le système en proposant une version avant-gardiste du 4-2-4 avec de la fluidité, de la verticalité, du mouvement et des innovations (« faux 9 »).

Ont-ils raison, ceux qui veulent réhabiliter la simplicité comme l'entraîneur toscan Massimiliano Allegri ? Fort de ses cinq titres de champion avec la Juventus de Turin (2015-2019), il ne craint pas de dévoiler ses secrets de coaching : « Le football est facile, il suffit de faire le contraire de l'adversaire [...] Je veux des joueurs qui pensent, pas des poulets en batterie [...] Voir trop de positif vous prive d'énergie [...] Le football est comme la vie, tout est affaire d'équilibre. » Et uppercut final sur l'autel des sacrifices de l'entraîneur : « Plus on est content de soi et moins on a de chance de gagner⁵. » Donc vie de masochiste garantie pour les coachs : jamais content, rarement heureux, toujours torturé, parfois fortuné.

5. *Gagner c'est si simple en 32 règles de coaching*, Massimiliano Allegri, Marabout, 2019.

L'OBSÉDANTE IMPROBABILITÉ

Quelle folie d'avoir inventé ce jeu qui voit circuler un ballon frappé par les pieds ou la tête (accessoirement la poitrine) de vingt-deux joueurs en mouvement sur un rectangle de gazon de 10 000 m² pour le loger dans un but d'un peu plus de 17 m² (7,32 m sur 2,44 m). Pour les scientifiques, le football est un sport « holistique ». Le moindre événement dans une partie du terrain peut avoir des conséquences profondes et inattendues ailleurs. Tellement que l'improbabilité obsédante exerce sur le public une véritable fascination : elle peut être un coup de génie ou une bourde invraisemblable ! Ce qui donne encore plus de force pour nourrir les imaginaires.

Didier Deschamps avait eu la modestie et l'honnêteté de rappeler que la volée victorieuse de son arrière-gauche, Benjamin Pavard, suite à un centre de l'arrière-droit Lucas Hernandez, tous deux néophytes à ce niveau, n'était pas le fruit d'un mouvement travaillé à l'entraînement. D'un arrière à un autre arrière, tous les deux en position d'attaquants. Du très rarement vu. Juste un éclair dans le ciel de ce 1^{er} juillet 2018 au Kazan Arena ressenti jusqu'à l'hystérie par plus de douze millions de téléspectateurs en direct. Conséquence : égalisation de la France, une égalisation qui va ouvrir les portes des quarts de finale et la route vers le titre en cet été 2018 à Moscou. Ce but sera élu le plus beau de la Coupe du Monde par la FIFA. Justement, celui qui n'avait pas été préparé. Troublant football.

C'est une double erreur de Patrice Évra qui condamnera la Juventus de Turin en prolongation contre le Bayern (2-4 et 2-0 au match aller), le 16 mars 2016 à Munich. Même s'il n'est pas le seul fautif, c'est quand même l'international français aux cent dix matchs de Coupe d'Europe qui, d'un renvoi maladroit à un endroit du terrain où cela ne pardonne pas, laissera Massimiliano Allegri, son méticuleux coach, atterré. C'est à ça que peut se jouer une qualification. Même si les Bavarois avaient effectué pas moins de quarante-et-un centres tous improductifs pour six réussis. Le sort du match ne se jouera décidément pas là où on l'attendait.

Parlez-en à Gérard Houllier. De quoi en perdre la raison. Ce pluvieux 17 novembre 1993, au Parc des Princes, se joue un cauchemar effroyable. Un imbroglio de ballon à proximité d'un poteau de corner, un centre raté, une chevauchée qui transperce toutes les lignes françaises en un éclair, un missile de Kostadinov sous la barre et la Bulgarie empêche la France d'aller jouer la Coupe du Monde 1994 aux États-Unis. Le rêve américain

Épilogue

*Tant que le coup de sifflet final n'a pas retenti,
il peut toujours se passer quelque chose.*

L'autobus devant le but, c'est une affaire sérieuse. Ça peut même devenir un casse-tête si on ne trouve pas la solution, et carrément un tragique peplum si on se prend une flèche qui fait mouche. Surtout quand on était prévenu.

Ralf Rangnick, *himself*, s'était exprimé là-dessus avec un zeste de cynisme, mais le cynisme n'est-il pas qu'une manière désagréable de dire la vérité : « Parfois les équipes garent deux bus devant leur "box" et nous obligent à avoir beaucoup de possessions ; votre jeu ressemble au handball et vous n'allez nulle part. Nous sommes prêts à jouer des passes risquées, au risque de les égarer car cela donne la possibilité d'attaquer la deuxième balle¹. » Concis et en écho à nombre de tactiques proposées par nos coachs.

Au fait, puisqu'il y a des millions de téléspectateurs entraîneurs potentiels devant les images, il était tentant d'en choper l'un d'entre eux, au hasard. Un ami, c'est mieux : Guy Laurent, qui a fait ses preuves à diriger avec succès des équipes commerciales au cours d'une belle carrière, amoureux du foot à ses heures et qui se la joue très modeste en s'imaginant sur un banc de Ligue 1. Pas effrayé par une galerie de coachs expérimentés. Lui avoue, assure ne pas avoir de certitudes (au contraire de ce que l'on entend dans les bars, les pubs, les tavernes, les « caffés », les estaminets...).

Son analyse (p. 239) à lui vaut ce qu'elle vaut. Pas sûr qu'on va marquer ! Relisez-la. Vous aviez identifié l'intrus ? Oui. Bravo. Sinon hommage à Guy Laurent, et bonne chance, il y a comme chaque année des bancs qui vont se libérer, car il y a bien sûr des coachs qui vont encore se faire virer, même dans le « monde d'après ». Merci Laurent pour avoir osé. Un coach, ça ose énormément.

1. www.coachvoice.com

Achévé d'imprimer
en septembre 2020
par Dimograf,
Bielsko Biala, Pologne.