

THE TECHNICIAN
2023



Nº 67





Publication officielle de
l'Union des associations
européennes de football

Rédacteur en chef :
Emmanuel Deconche

Rédactrice en chef
adjointe :
Dominique Maurer

Groupe éditorial :
Frank K. Ludolph
Thomas Cooper
Jozef Záhorský

Contributeur :
Peter Glynn

Production :
Touchline

Photo de couverture :
Getty Images

DANS CE NUMÉRO

04 Les qualités de
leadership des
entraîneurs dans
le football d'élite

10 L'intégration à l'équipe
est l'avenir des gardiens
et des entraîneurs
de gardiens

16 Dans la tête des
entraîneurs victorieux



ÉDITORIAL



Frank K. Ludolph
Chef de l'unité
Formation technique

UNE PROFESSION EXIGEANTE

En 2023, The Technician a une fois de plus mis en évidence certaines spécificités du jeu, comme l'évolution du profil de poste du gardien et la nécessité pour les entraîneurs, dans leur travail quotidien sur le terrain d'entraînement, de reconnaître que, dans le football moderne, le travail d'équipe porte sur onze joueurs plutôt que sur 10+1. Mais cette année, l'accent a été mis très justement sur les défis auxquels l'entraîneur d'aujourd'hui est confronté, à une époque où de plus en plus de grandes équipes arrivent au stade dans deux cars, dont un pour l'équipe d'encadrement. L'entraîneur principal est responsable des deux, et ses qualités de leader sont plus importantes que jamais.

Comme Giovanni van Bronckhorst l'a mentionné dans son interview, l'un des éléments importants dans la transition de joueur à entraîneur a été d'apprendre à constituer une équipe d'encadrement dotée des qualités et des responsabilités adéquates et de garder la vue d'ensemble. Il a également souligné les exigences en matière de « passion, de temps et d'énergie », qui sont étroitement liées à l'examen des caractéristiques clés des entraîneurs

qui réussissent, à savoir la stabilité émotionnelle, la motivation, la proactivité, l'association du meilleur pour l'équipe et du meilleur pour les joueurs individuels, et le maintien en forme grâce à un style de vie équilibré.

The Technician propose également un recueil de commentaires tirés des interviews « L'entraîneur victorieux » qui figurent dans les rapports techniques de l'UEFA. Nous espérons que les entraîneurs utiliseront ces précieux commentaires pour soutenir leur développement professionnel et personnel dans cette profession exigeante.





LES QUALITÉS DE LEADERSHIP DES ENTRAÎNEURS DANS LE FOOTBALL D'ÉLITE

Le parcours d'un leader : de joueur à entraîneur, avec **Giovanni van Bronckhorst**

Début 2013, Giovanni van Bronckhorst était de retour parmi les étudiants afin de participer au programme d'échange pour les candidats à la licence Pro de l'UEFA, qui permet aux futurs entraîneurs de quatre associations nationales européennes de se réunir au siège de l'UEFA, en Suisse, pour discuter, débattre et apprendre avec quelques-uns des plus grands noms du football.

Dix ans plus tard, Van Bronckhorst est maintenant sur la scène pour partager ses expériences de la vie sur le banc avec la prochaine génération d'entraîneurs, représentée par des étudiants d'Azerbaïdjan, du Danemark, d'Islande et de Tchéquie.

Après avoir raccroché les crampons après la défaite 0-1 des Pays-Bas face à l'Espagne en finale de la Coupe du monde 2010, van Bronckhorst n'a pas perdu de temps à réfléchir à ce qui s'était passé : il s'est rapidement inscrit au cours combiné de licence A et B de l'UEFA puis à celui de la licence Pro, après avoir été nommé entraîneur adjoint de Feyenoord, son ancien club.

Il est alors resté quatre années à De Kuip avant de passer au club chinois du Guangzhou R&F, puis à un autre de ses anciens clubs, Rangers FC en Écosse, qu'il a mené en finale de la Ligue Europa la saison dernière.

Dans cet entretien, Van Bronckhorst évoque sa transition de joueur à entraîneur et les conseils qu'il a pu recevoir de la part de ses mentors au cours de ses 30 années passées dans le football.

Giovanni, quels entraîneurs ont exercé une grande influence sur vous en tant que joueur ?

Je considère que l'entraîneur qui nous donne notre première chance de jouer occupe une place très importante. Pour moi, c'était Willem van Hanegem, une véritable légende de l'équipe des Pays-Bas et de Feyenoord.

J'ai eu le privilège de travailler avec beaucoup de grands entraîneurs, comme Guus Hiddink, Frank Rijkaard, Dick Advocaat, Louis van Gaal et Bert van Marwijk. J'ai également beaucoup aimé le travail d'Arsène Wenger à Arsenal. C'était le premier entraîneur qui ne se contentait pas de se focaliser sur le football, mais aussi sur la vie en dehors du football, l'alimentation, le sommeil. On pratiquait déjà le yoga à l'époque avant les matches. C'était un entraîneur complet et ses méthodes m'ont ouvert les yeux.

J'ai appris auprès de tous tes entraîneurs, mais je pense que celui qui a eu la plus grande influence sur moi a été Rijkaard à Barcelone, mais aussi Dick Advocaat, qui a été mon entraîneur en équipe nationale M16, en équipe nationale A et aussi avec Rangers. Donc j'ai appris auprès de tous mes entraîneurs.

À quel moment avez-vous décidé de devenir entraîneur ?

Après avoir raccroché les crampons, en 2010. J'ai voulu obtenir la licence A de l'UEFA pour garder un pied dans le football, pour voir si c'était quelque chose qui pourrait me plaire et peut-être aussi pour trouver la passion pour le métier d'entraîneur. C'était bizarre d'avoir disputé la finale de la Coupe du monde et d'être étudiant quatre semaines plus tard.

J'ai beaucoup appris, d'ailleurs davantage au cours de la licence A que de la licence Pro, qui prépare vraiment au poste d'entraîneur principal, et j'ai découvert une passion pour le métier d'entraîneur.

Après avoir terminé ma licence A, Ronald Koeman a été nommé entraîneur de Feyenoord et m'a demandé d'être son adjoint à plein temps. Je pense qu'à ce moment-là, quand on est sur le terrain tous les jours, à parler de football, à mettre en place des séances d'entraînement, la passion ne fait que grandir. Cependant, le métier d'entraîneur prend énormément de passion, de temps et d'énergie.

Que diriez-vous à des joueurs qui souhaitent devenir entraîneurs immédiatement après avoir raccroché les crampons ?

Je ne pense pas que ce soit une bonne idée. Partout dans la société, on voit que tout le monde veut tout très vite, avec des résultats probants tout de suite. On veut en faire moins, mais on veut toujours plus. Pour être entraîneur, il faut y mettre l'énergie, mais aussi consacrer du temps à sa propre progression.

J'ai appris tellement de choses lorsque j'étudiais pour la licence A de l'UEFA avec le KNVB aux Pays-Bas. J'étais très humble. En classe, personne ne savait que j'avais fait une carrière de joueur, j'étais simplement un étudiant parmi les autres.

Je me souviens que Gareth Southgate [le sélectionneur de l'équipe masculine d'Angleterre] m'avait raconté qu'il jouait pour Middlesbrough et que, du jour au lendemain, il était devenu l'entraîneur. Il ne savait pas comment préparer les séances d'entraînement.

Il a dû travailler dur dès le premier jour pour apprendre à devenir entraîneur, à s'exprimer devant son équipe et à diriger les causeries. Ce n'est pas donné à tout le monde. Au final, je pense qu'il s'est bien développé et qu'il est aujourd'hui un très bon entraîneur.

Quelles difficultés avez-vous rencontrées lors de votre passage de joueur à entraîneur, puis à entraîneur principal ?

Le changement le plus compliqué a été de se retrouver sur le terrain en tant qu'entraîneur. Pendant que j'étudiais la licence A de l'UEFA, j'ai dû prendre en charge ma première séance d'entraînement, mais à ce moment-là, j'étais encore en train d'apprendre de nouvelles choses, notamment comment préparer les exercices et où se placer sur le terrain. Ma séance d'entraînement a été l'imée sans que je le sache et quand j'ai reçu mon diplôme, on m'a donné un DVD avec cette première →



séance. Je ne l'ai jamais revue parce que je pense que ce serait horrible !

La transition de joueur à entraîneur est difficile, mais avec de l'expérience, on gagne en compétence et en confiance.

En devenant entraîneur principal, pour moi le plus dur a été d'être la personne responsable. En tant qu'entraîneur adjoint, on peut parfois penser que c'est facile d'être l'entraîneur principal, celui qui parle à l'équipe et qui est responsable du personnel. Mais c'est tellement différent. La première fois que j'ai ressenti la responsabilité d'être l'entraîneur principal de Feyenoord, ça n'a pas été facile du tout, mais la licence Pro de l'UEFA prépare vraiment bien à ce poste.

Lorsque j'ai accepté le poste à Feyenoord, la seule chose que j'ai faite en dehors des cours, c'est une formation aux médias avec un de mes amis aux Pays-Bas. J'ai fait quelques séances pour savoir comment réaliser des interviews et des conférences de presse pour m'assurer de bien communiquer.

Les quelques minutes d'une interview avant ou après un match, c'est exactement à ce moment-là que les gens nous voient en tant qu'entraîneur. C'est là qu'il faut assurer parce que si ça ne se passe pas bien face aux médias, notre image est ternie, même si on est un bon entraîneur sur le terrain.

Quel genre de leader êtes-vous ?

Mon expérience en tant que joueur au plus haut niveau pendant de nombreuses années m'aide à comprendre ce que les joueurs ressentent dans le vestiaire parce que j'ai vécu la même chose. Cette expérience apporte de la crédibilité, mais en tant qu'entraîneur, il faut savoir qu'on n'est plus un joueur.

Il est important d'être authentique, d'être soi-même et d'être honnête, parce que les joueurs voient très vite si on joue la comédie. Il ne faut jamais mentir à ses joueurs ou faire des promesses qu'on ne peut pas tenir.

J'ai grandi dans le système néerlandais qui prône la discipline, c'est donc également un élément très important pour moi. Il faut s'assurer de faire les choses correctement à l'entraînement et à la maison car il ne faut pas oublier qu'on représente toujours le club ou le pays. Sur cet aspect, les entraîneurs auxquels je ressemble le plus sont Guus Hiddink et Frank Rijkaard.

La famille est aussi très importante pour moi et fait partie de mes valeurs fondamentales. Ensemble, nous formons un club, et je considère mes joueurs comme une famille. C'est important, par exemple, de savoir qui est en couple, qui est célibataire, qui est marié et qui a des enfants. Si un joueur

est célibataire et vit seul, je vais m'assurer qu'il mange correctement. À Rangers, par exemple, on leur donnait des repas à consommer chez eux afin d'être sûrs qu'ils soient bien préparés pour les matches.

Parvenez-vous à déléguer les différentes responsabilités à votre personnel ?

La première fois qu'on est entraîneur, on veut s'occuper de tout. À Feyenoord, j'arrivais à 8 heures du matin et je rentrais chez moi à 17 heures. Je disais bonjour à ma femme et à mes enfants puis je m'enfermais dans mon bureau pour préparer les séances d'entraînement et regarder des vidéos jusqu'à 22 heures. J'allais ensuite me coucher et je répétais cette routine le lendemain.

Ma femme m'a dit : « Si tu travailles comme ça chaque semaine, tu seras épuisé au bout de quelques mois. » J'ai donc dû apprendre à construire une équipe autour de moi et m'assurer qu'elle dispose des compétences nécessaires et que je lui confie les responsabilités adéquates. Cette approche donne une vue d'ensemble et permet de garantir que tout le monde travaille au mieux pour réussir le jour du match. Chacun a la responsabilité d'être un leader dans son domaine pour arriver à un résultat. Et lorsqu'on arrive dans un nouveau club, il est très important d'intégrer dans le personnel des personnes qui connaissent déjà le club.

La saison dernière, vous étiez l'entraîneur de Rangers en finale de la Ligue Europa qui s'est décidée aux tirs au but. Avec le recul, comment pensez-vous avoir géré ces moments de pression extrême ?

Je pense que le principal est de se concentrer sur les détails qui se présentent. C'est une compétence qu'on développe en tant que joueur. Je me souviens avoir été plus nerveux lors de mon premier match amical en tant que junior à Feyenoord qu'en finale de la Ligue des champions. C'est parce que je n'avais pas l'habitude, mais plus j'ai joué de matches, plus j'ai appris à ignorer la pression extérieure.

C'est la même chose quand on est entraîneur. On ignore la pression extérieure et on se concentre sur le football, sur ce qu'il faut faire à ce moment précis, sur les choses qui ont de l'importance.

Comment poursuivez-vous votre développement de leader et d'entraîneur ?



« Avant de jouer le match, les joueurs doivent déjà avoir joué le match ».

Je regarde beaucoup de matches et je fais beaucoup d'analyses, aussi bien pendant mon temps libre qu'en tant qu'observateur technique de l'UEFA. Je me réunis avec mon staff chaque semaine ou toutes les deux semaines afin de discuter des tendances et

des tactiques du football, parce qu'elles ont bien changé.

Quand j'étais joueur, il y avait une formation, peut-être le 4-4-2, et c'était tout. Aujourd'hui, le football a changé et comprend des systèmes et des sous-systèmes pendant les matches. En tant qu'entraîneur, il faut être prêt. Un entraîneur ne peut pas avoir un seul système de jeu ou une seule manière de jouer.

Avec Rangers contre Borussia Dortmund la saison dernière, j'ai préparé l'équipe avec trois systèmes parce que Dortmund est très dynamique dans son jeu. Et on a dû utiliser les trois systèmes.

Il faut progresser tous les jours en tant qu'entraîneur et c'est la raison pour laquelle je regarde énormément de matches. On peut toujours faire mieux. Pep Guardiola est sans doute le meilleur exemple. Il n'était pas le même entraîneur en Allemagne qu'en Espagne et il a encore changé maintenant en Angleterre par rapport à ce qu'il était en Allemagne. Les plus grands entraîneurs ne cessent de se perfectionner et c'est ce que j'essaie de faire. Ça n'arrête jamais.

J'ai eu la chance de rendre visite à Guardiola à Bayern quand j'étudiais et on a pu discuter de ses méthodes. Aujourd'hui, j'ai le temps de me déplacer et d'aller voir de grandes affaires. J'essaie d'aller voir mon ancien coéquipier Xavi pour voir comment il fonctionne. C'est de cette manière qu'on peut s'améliorer en tant qu'entraîneur. 🌱



Les conseils d'Alex Ferguson sur la transition

Alex Ferguson, le légendaire ex-entraîneur de Manchester United et d'Aberdeen, fait partie des nombreuses personnalités spécialistes en formation des entraîneurs à avoir prodigué ses conseils à la future génération d'entraîneurs lors du programme d'échange pour les candidats à la licence Pro de l'UEFA. En tant qu'ancien attaquant de Rangers, il a également discuté avec Giovanni van Bronckhorst lors de son passage à la tête du club d'Ibrox.

Le double vainqueur de Ligue des champions, qui a commencé sa carrière d'entraîneur à l'âge de 32 ans, fait preuve d'empathie avec les entraîneurs d'aujourd'hui.

« J'ai une grande affection pour les personnes qui apprennent le jeu et souhaitent devenir entraîneurs, a déclaré Alex Ferguson. J'ai commencé à l'âge de 32 ans et, bien sûr, on en apprend des choses sur la durée. Mais honnêtement, je dirais qu'en prenant cette fonction à 32 ans, je connaissais plusieurs choses qui, je le savais, seraient utiles : la première, je savais prendre des décisions ; la deuxième, je jouais au football ; et la troisième, j'avais mes qualifications d'entraîneur.

« Je pense qu'il est important que les entraîneurs suivent le plus de cours possible, même les cours de formation continue, et qu'ils continuent à les suivre, parce qu'il y a toujours des choses à apprendre. J'ai acquis d'autres compétences [au fil du temps] par le processus d'apprentissage, en particulier la communication. Je pense que lorsqu'on est à la tête d'une équipe de football, on n'est pas uniquement responsable de onze joueurs sur le terrain. »

L'Écossais estime également que l'UEFA joue un rôle important en offrant aux entraîneurs une plateforme qui leur permet de développer leurs compétences et leur expérience.

« L'UEFA montre la voie en matière d'orientation des entraîneurs et de pistes qu'ils peuvent se permettre, et leur offre des possibilités de s'améliorer en tant qu'entraîneurs. Et je pense que l'UEFA sera toujours la première organisation à créer les bonnes plateformes pour permettre aux jeunes de se former. »

ENSEIGNEMENTS EN MATIÈRE DE LEADERSHIP

Qu'est-ce qui fait un ou une leader efficace dans le domaine de l'entraînement ?

Si on prend quelques grands noms du football contemporain, on peut observer différentes personnalités et des styles variés. Néanmoins, il y a des qualités qui transparaissent constamment. Ce fait est aussi vrai dans d'autres domaines, des traits communs unissant les grands leaders du monde des affaires et de l'industrie.

Avant de devenir directeur des opérations du football du FC Southampton, **Matt Crocker** était responsable des équipes de développement au sein de l'Association anglaise de football. Dans cette fonction, il a contribué à la création de la stratégie et de la culture qui ont permis à l'équipe d'Angleterre de se qualifier pour la finale de l'EURO 2020, tandis que l'équipe féminine allait plus loin, en remportant l'EURO féminin 2022.

S'appuyant sur plus de 25 ans d'expérience dans le football, Matt Crocker a récemment fait une présentation lors du Programme d'échange pour les candidats à la licence Pro de l'UEFA, à Nyon. Dans ce cadre, il a énuméré les dix caractéristiques des leaders efficaces.

**1 Savoir vivre avec humilité**

Selon Matt Crocker, savoir faire passer les besoins du groupe avant ses propres besoins est fondamental, et les leaders doivent faire preuve d'ouverture, d'honnêteté, de gentillesse, de pragmatisme et d'empathie.

**2 Obtenir des résultats**

Les leaders efficaces font ce qu'il faut pour terminer le travail et respecter les échéances, lorsque c'est nécessaire. Leur orientation sur les processus et leur niveau d'organisation élevé les distinguent.

**3 Mettre l'accent sur ce qui importe**

Les bons leaders sont capables de donner la priorité aux tâches les plus importantes et de laisser de côté les questions secondaires. Ils parviennent à inciter les autres à en faire de même.

**4 Être habile dans les conversations déterminantes**

Cela signifie être capable d'avoir des discussions difficiles avec cohérence, en gardant son calme et en faisant preuve de confiance. Ce n'est peut-être pas agréable, mais les leaders reconnaissent la nécessité de progresser et sont capables de donner des retours constructifs.

**5 Prendre de bonnes décisions**

Les leaders efficaces écoutent, retiennent les informations clés et réagissent de manière résolue. Ils comprennent que tout le monde n'est pas forcément d'accord avec leurs décisions, mais ont confiance en eux pour aller de l'avant. Ils sont aussi capables d'admettre une erreur et de prendre leurs responsabilités lorsque les choses ne se passent pas comme prévu. En outre, ils apprennent rapidement de leurs erreurs.

**6 Communiquer de façon positive et efficace**

À l'aise aussi bien dans les situations formelles qu'informelles, les leaders adaptent leur style de communication aux circonstances. En utilisant un langage simple et efficace, ils s'assurent que les autres comprennent leur message. Ils prennent régulièrement du temps pour faire le point sur l'organisation.

**7 Avoir un style authentique**

Bien dans leur peau, les bons leaders sont fidèles à leurs valeurs et n'essaient pas d'être quelque chose ou quelqu'un qu'ils ne sont pas. Ils adoptent le même comportement, quelles que soient la situation et les pressions extérieures.

**8 Transmettre l'énergie**

Les leaders forts ont une personnalité positive, identifient les possibilités dans toutes les situations et voient des aspects positifs chez tout le monde. Ils ont confiance, motivent leurs collaborateurs si nécessaire et croient ouvertement en la réussite de leur équipe.

**9 Ne jamais supposer et toujours poser des questions, même stupides**

En cas de doute, les leaders demandent de l'aide afin de s'assurer qu'ils comprennent les opinions des autres. Pour atteindre cet objectif, ils n'ont pas peur de poser les questions les plus élémentaires, même si la réponse ne leur plaît pas.

**10 Être un mentor remarquable**

Les leaders ne se contentent pas de prendre en charge une situation pour résoudre des problèmes ou apporter des réponses ; ils favorisent plutôt l'auto-apprentissage. Cela signifie responsabiliser les membres de l'équipe, leur poser des questions et entraîner leur capacité à apprendre par eux-mêmes et à atteindre leurs objectifs.

Les cinq caractéristiques des grands entraîneurs victorieux

Pensez aux cinq meilleurs entraîneurs sportifs. Ceux qui mènent régulièrement leurs équipes et leurs athlètes à la victoire sur la scène européenne et mondiale. Qu'ont-ils en commun et en quoi se différencient-ils des autres ?

Le professeur **Sergio Lara-Bercial**, de l'université Leeds Beckett, dirige des équipes sportives depuis plus de 25 ans et siège au Conseil international pour l'excellence dans l'entraînement sportif. Avec le professeur Cliff Mallett, de l'université de Queensland en Australie, il a étudié les traits et les comportements de 17 entraîneurs à succès dans plusieurs disciplines sportives et différents pays pour répondre à cette question.

En identifiant ces caractéristiques, le professeur Lara-Bercial espère aider les entraîneurs prometteurs, comme ceux auxquels il a parlé lors du dernier programme d'échange pour les candidats à la licence Pro de l'UEFA, à adapter leur propre comportement pour atteindre leur plein potentiel. « Il n'existe pas de recette magique, rappelle le professeur, mais avec le temps et l'expérience, quand certaines situations surviennent, on peut prendre de meilleures décisions. Pour être le meilleur entraîneur possible, il est essentiel de comprendre qui on est : notre personnalité, nos motivations, comment on réagit lorsque les choses se passent bien ou mal. » Il explique en outre que si les grands entraîneurs présentent des caractères différents, ils partagent également certains traits communs.

Stabilité émotionnelle

« Les grands entraîneurs ont bien compris qu'il s'agissait d'un travail complexe et difficile. Ça ne les a pas surpris, raconte Lara-Bercial. Même si, bien sûr, ils peuvent être contrariés lorsque les choses ne se passent pas comme souhaité, ils ne sont pas extrêmement anxieux. Ils ne réagissent pas de manière excessive et ils parviennent à se sortir d'une mauvaise situation pour retrouver un état qui leur permet à nouveau de fonctionner. »

Motivations

« Nos motivations sont un autre élément important, continue le professeur. Qu'est-ce qui nous motive à nous lever le matin ? Qu'espère-t-on réaliser ? Le faisons-nous pour nous-même, parce que l'on veut accomplir quelque chose ? Ou parce que l'on veut aider les autres à atteindre leurs objectifs et à réaliser leurs rêves ? C'est une question piège, car on peut agir pour toutes ces raisons simultanément. La plupart des grands entraîneurs ont un désir profond de gagner. Ils aiment gagner, mais en même temps, ils souhaitent sincèrement s'occuper des athlètes et les aider à atteindre leurs objectifs. »

« Nos motivations peuvent changer avec l'âge. Quand on est jeune, on veut réussir et gravir les échelons. Notre culture peut aussi les influencer : certaines cultures valorisent l'entraide, tandis que d'autres sont plus individualistes. »

Proactivité

Le professeur Lara-Bercial a constaté que les grands entraîneurs sont des personnes ambitieuses qui saisissent les occasions lorsqu'elles se présentent. « Ils n'attendent pas que les choses arrivent, ils les provoquent. Dans une situation défavorable, ils sont le genre de personnes à prendre le taureau par les cornes et affronter le problème. »

Il n'est pas seulement question de réagir face à une situation, mais aussi de savoir créer des possibilités. Ce sont de très bons étudiants. Ils aiment apprendre et s'efforcent d'apprendre autant de choses que possible, pas seulement sur le football ou leur sport. Ce sont des élèves avides dans tous les domaines. »

Centrés sur l'athlète

En posant des questions aux athlètes sur leur entraîneur, les chercheurs ont découvert que ce qui satisfaisait les sportifs était de savoir qu'ils pouvaient faire confiance à leur entraîneur et qu'ils seraient traités de manière juste. « Les grands entraîneurs utilisent l'athlète comme un compas, explique le professeur Lara-Bercial. Tout ce qu'ils font est dans l'intérêt du sportif. Il existe un équilibre entre ce qui est le mieux pour l'équipe et ce qui est le mieux pour l'athlète individuel, mais vous pouvez chercher à atteindre les deux. »

Conscients de leurs propres besoins

Entretenir son énergie pour rester performant n'est pas inné. Les grands entraîneurs savent quand faire un pas de côté et se concentrer sur eux-mêmes. « Même si le métier d'entraîneur n'a pas d'heures, on doit trouver un équilibre qui nous convient à nous et à notre entourage, prévient Sergio Lara-Bercial. Si on veut occuper ce poste pendant longtemps, on doit trouver un système qui nous permette de le faire sur le long terme. Pour prendre soin des autres, il faut d'abord prendre soin de soi-même. Dès que nos réserves d'énergie diminuent ou que l'on est stressé, inévitablement, cela aura des répercussions sur les personnes dont on s'occupe. »



L'INTÉGRATION À L'ÉQUIPE EST L'AVENIR DES GARDIENS ET DES ENTRAÎNEURS DE GARDIENS

La nouvelle publication de l'UEFA *L'entraînement des gardiens de but* montre comment ce secteur a évolué et à quel point il est important d'intégrer les gardiens à l'équipe.

Publié plus tôt dans l'année dans le cadre du programme Share de l'UEFA, cette nouvelle publication insiste sur la nécessité de considérer les gardiens non pas isolément, mais comme des membres à part entière de l'équipe.

Produit par des membres du groupe consultatif de l'UEFA en matière d'entraîneurs de gardiens, ce document de 33 pages promeut une approche intégrée et participative de l'entraînement des gardiens et souligne l'importance de partir du jeu pour concevoir les séances pratiques destinées aux gardiens.

« La fonction d'entraîneur de gardiens a évolué au cours des dernières décennies et les exigences du football moderne sont très élevées envers les entraîneurs de gardiens », explique Hans Leitert, membre du groupe de travail pour l'élaboration du document. « Depuis que l'UEFA a mis en place les licences A et B gardiens, je pense que toutes les associations ont réalisé que les exigences envers les entraîneurs de gardiens avaient évolué entre le moment où les premiers entraîneurs de gardiens sont apparus et celui où la fonction d'entraîneurs de gardien est devenue un métier à plein temps. »

Ce document explique comment les entraîneurs de gardiens sont passés d'un travail isolé exercé essentiellement seul au statut de membre à part entière du personnel technique et il détaille l'ensemble de leur processus de formation. « Quand l'entraînement des gardiens a commencé, il portait uniquement sur les éléments techniques et physiques du poste », explique Leitert. Donc, à l'origine, il s'agissait d'apprendre aux gardiens à plonger, à tirer et à effectuer des parades. L'entraînement était donc technique, mais très isolé et bien loin des exigences du jeu. »

Aider les entraîneurs de gardiens à développer une vision plus large du football en reliant les principes du jeu aux impératifs liés aux gardiens est un autre point clé encouragé dans ce document. « Nous voulons développer une compréhension globale du fait que tous les éléments exercés à l'entraînement devraient se baser sur le jeu », explique Leitert. Les entraîneurs ne devraient pas adopter une approche isolée entre un seul membre du staff et un petit nombre de gardiens. Nous voulons au contraire que les entraîneurs de gardiens et les gardiens soient intégrés et placés dans un cadre →

La gardienne de Wolfsburg Julia Kassen fait un arrêt à l'entraînement avant la finale de la Ligue des champions féminine.



collaboratif. Le travail accompli devrait être centré essentiellement sur le jeu. Quelle que soit l'action des entraîneurs de gardiens, elle doit avoir à l'esprit l'intérêt des joueurs en situation de match. »

Défis du passage d'une approche isolée à une approche collaborative

Compte tenu de l'histoire et de la culture des gardiens, le passage d'une approche isolée à une approche plus collaborative et intégrée représente un défi. « L'une des plus grandes difficultés que nous ayons est de demander aux entraîneurs de réfléchir "à partir du jeu" », explique Packie Bonner, membre du groupe consultatif de l'UEFA en matière d'entraîneurs de gardiens et ancien gardien du FC Celtic et de la République d'Irlande. « Nous voulons que les entraîneurs de gardiens réfléchissent à partir du jeu et se demandent : "Que pouvons-nous déduire du jeu et quelles seraient les conséquences pour notre travail avec les gardiens ?" »

Le document souligne les principes généraux du football et les met en lien avec les gardiens et les entraîneurs de gardiens. « Nous estimions qu'il était capital que nous offrions un outil d'application concrète », ajoute Bonner.

Bien que Bonner estime qu'il y a de nombreux exemples d'entraîneurs de gardiens qui travaillent en collaboration avec le reste du personnel, le tableau général européen pourrait encore être amélioré.

« Nous avons observé de grands progrès dans ce domaine mais il reste encore trop d'entraîneurs de gardiens qui travaillent seuls, explique Bonner. Le plus grand défi, pour eux, est de trouver comment sortir de cet isolement pour collaborer et comment travailler efficacement avec les joueurs de champ et les autres membres du personnel technique. La situation a évolué, mais, pour moi, il reste encore beaucoup de chemin à parcourir. »

Bonner estime qu'une partie du processus consiste à améliorer le statut des entraîneurs de gardiens et les aider à être reconnus pour leur compétence. Les gardiens constituent manifestement une pièce maîtresse de toute équipe de football moderne et, si l'entraîneur principal réussit à les connecter correctement à l'équipe, de nombreux avantages peuvent en être retirés. Les entraîneurs de gardiens sont les mieux à même d'y parvenir et ils doivent être considérés au même titre que tous



Packie Bonner, instructeur technique de l'UEFA, prend position lors d'un échange d'étudiants de la Licence Pro de l'UEFA.

FONCTIONS COLLECTIVES	TÂCHE COLLECTIVE	PRINCIPES COLLECTIFS	PRINCIPES DU RÔLE DE GARDIEN-NE
Attaque (avec la possession du ballon)	Jeu direct	<ul style="list-style-type: none"> Jouer de manière aussi directe que possible en direction du but adverse 	<ul style="list-style-type: none"> Contrôler une passe en retrait et adresser des passes longues et précises afin d'avancer dans la moitié de terrain adverse quand cela est rendu nécessaire par le plan de jeu et le contexte Contrôler une passe en retrait et dégager le ballon pour échapper à une pression et un risque élevés
	Construction	<ul style="list-style-type: none"> Jeu basé sur la possession Exploiter les espaces et créer des options de jeu collectif efficace 	<ul style="list-style-type: none"> Créer des possibilités de passe en retrait pour jouer ensemble de manière efficace Après avoir reçu une passe en retrait, adresser des passes efficaces à ses coéquipiers ou dans des zones qui ne sont pas directement menacées
	Créer des occasions	<ul style="list-style-type: none"> Occuper les espaces/positions devant le but Adresser des passes en profondeur, des centres et des passes en retrait dans des zones dangereuses Réaliser des actions individuelles en direction du but adverse 	<ul style="list-style-type: none"> Engagement majoritairement normal : positionnement, communication → surtout pour organiser la « défense en stand-by » (Remarque : l'envoi de passes en profondeur s'applique aux gardiens durant les transitions « défense-attaque ».)
	Finir par une tentative cadrée	<ul style="list-style-type: none"> Frappe Tête Utiliser d'autres parties du corps et d'autres options s'il est impossible de frapper ou de placer une tête 	<ul style="list-style-type: none"> S'applique uniquement si le contexte de jeu le requiert (par exemple, une équipe court après le score dans le temps additionnel : soutenir ses coéquipiers lors des situations de balles arrêtées offensives [par exemple, corner] et tenter de finir par une tentative cadrée) S'applique durant les séances de tirs au but lorsque les gardiens tirent
Transition : attaque-défense	Construire	<ul style="list-style-type: none"> Où ? (Quelle partie du terrain ?) Qui ? (Individu/bloc ?) 	<ul style="list-style-type: none"> Engagement normal et engagement élevé : en fonction de la zone de perte du ballon → au remplacement et à une communication claire Si la ou le gardien-ne est responsable de la phase de transition, pressing sur l'adversaire/le ballon ou repositionnement rapide pour protéger le but

« Nous voulons que les entraîneurs de gardiens réfléchissent à partir du jeu et se demandent : "Que pouvons-nous déduire du jeu et quelles seraient les conséquences pour notre travail avec les gardiens ?" »

Packie Bonner, Membre du groupe consultatif de l'UEFA en matière d'entraîneurs de gardiens

les autres membres du personnel. « Nous voulons que ces entraîneurs soient avant tout reconnus comme des

entraîneurs spécialisés dans les gardiens. Ils doivent être considérés comme des entraîneurs classiques, qui peuvent travailler sur le terrain avec les joueurs et les autres membres du staff. »

Formation des entraîneurs de l'UEFA et formation pragmatique

La collaboration efficace sur le terrain entre les entraîneurs de gardiens et les autres entraîneurs constitue une part importante de la licence A gardiens et un concept dont Bonner espère qu'il sera dorénavant intégré à la partie commune des cours pour entraîneurs de l'UEFA.

« Dans le passé, par exemple quand j'ai moi-même effectué ma formation, les



« Le métier d'entraîneur des gardiens de but a évolué au fil des décennies et les exigences de l'entraînement moderne du football sont aujourd'hui très élevées. »

Hans Leitert, membre du groupe de travail pour le développement de la formation des gardiens de but de l'UEFA



Le gardien de but de Séville Yassine Bounou dévie le ballon lors de la finale de la Ligue Europa contre Rome à Budapest en mai.

entraîneurs devaient montrer qu'ils pouvaient gérer et contrôler tous les aspects d'une séance d'entraînement, explique Bonner. L'approche moderne, celle autour de laquelle nous avons développé notre licence A gardiens, est axée sur la capacité de l'entraîneur principal à travailler avec les autres entraîneurs sur le terrain.

« Les entraîneurs de gardiens sont là en soutien. Leur vocation n'est pas de remplacer les entraîneurs principaux, ni d'occuper la fonction d'entraîneurs assistants principaux. Dans le personnel technique, il peut y avoir quatre ou cinq entraîneurs, qui sont tous en soutien et qui trouvent leur position sur le terrain. Ce n'est pas une tâche facile et nous encourageons donc nos entraîneurs de gardiens à intégrer cette manière de travailler à leur environnement, à la tester et à la perfectionner. C'est la raison pour laquelle l'approche pragmatique de la formation choisie par l'UEFA est tellement importante. J'en ai vu de très bons exemples mais, parfois, ça ne fonctionne pas et, dans ces cas, les personnes reprennent leur ancienne manière de faire. Il s'agit par conséquent d'un processus de formation évolutif. »

Développer une terminologie cohérente en matière de gardiens

Un autre point important relevé dans ce document est la terminologie et le langage employés pour décrire l'action des gardiens. « En Europe, les entraîneurs et les formateurs d'entraîneurs ont tous leur manière de présenter et de décrire le rôle des gardiens, relate Bonner. Parfois, certains termes ont du sens pour eux et dans leur pays, mais les traduire en dehors du contexte de ce pays, de ce club ou de cette association est parfois difficile. Nous nous efforçons au contraire d'adopter une terminologie commune afin d'orienter notre pensée critique. Par exemple, si nous parlons tous des mêmes zones sur le terrain, les choses seront déjà beaucoup plus faciles. »

Comme de nombreux entraîneurs de gardiens ne travaillent pas dans leur pays d'origine et que tous assistent à des cours dans toute l'Europe, la cohérence de la terminologie et de l'approche est essentielle pour plus d'une raison, selon Bonner. « Le nombre d'entraîneurs qui passent d'un club à l'autre, d'une association à l'autre et qui suivent des formations dans différents pays est bien plus grand qu'il ne l'était par le passé. Dans le football moderne, quel que soit le pays, les membres du personnel technique

parlent des langues différentes et sont de nationalités différentes. C'est la raison pour laquelle une base terminologique commune est importante. »

Prochaines étapes : séquences vidéo des meilleures pratiques et données relatives à la performance

Compte tenu de la rapidité avec laquelle le jeu moderne évolue, il est évident que le document continuera d'être adapté et assorti de séquences vidéo des meilleures

pratiques et de matériel de recherche afin que les informations qu'il contient restent actuelles et pertinentes. « Nous voulons compléter ce document avec du matériel

vidéo solide, qui mette en lumière de bons exemples issus de clubs et d'associations, précise Bonner. Les séquences vidéo nous permettront de donner vie à ce document ainsi que des exemples. Nous renverrons aussi le lecteur vers les dernières études et découvertes.

« Sans oublier que nous évaluerons la portée de ce document, ajoute Bonner. À la fin de cette année, nous étudierons la mesure dans laquelle les clubs et les associations nationales l'utilisent dans leur travail. Nous cherchons aussi des moyens d'intégrer certains des messages clés dans la partie commune des cours pour entraîneurs de l'UEFA. »

Des données pertinentes relatives à la performance seront aussi incluses dans les futures éditions de ce document.

« Nous voulons étayer les principes du rôle de gardiens avec des données relatives à la performance, ajoute Leitert. Nous souhaitons intégrer des données objectives sur la fréquence de certaines actions en lien avec ces principes.

» Du point de vue des gardiens, nous voulons savoir quelles actions sont fréquentes et lesquelles sont rares. Nous voulons aussi savoir quelles sont celles qui sont décisives pour le résultat du match. À partir de là, nous pourrions pondérer l'importance de certaines actions et donner la priorité à celles qui devraient être intégrées aux formations pour entraîneurs, puis aux programmes d'entraînement sur le terrain. Ajouter des données chiffrées est donc capital. »

Le document de l'UEFA L'entraînement des gardiens de but a été élaboré par Packie Bonner, Frans Hoek, Martin Thomas, Jan Erik Stinessen, Hans Leitert et Marc van Geersom. 🌱

À gauche : Les gardiens de but doivent également pouvoir passer le ballon avec leurs pieds, comme le montre ici la gardienne de Barcelone Sandra Panos.

En dessous : Le gardien d'Inter Milan André Onana en action lors d'un exercice à l'entraînement.



L'évolution du rôle de gardien

Les entraînements spécifiques pour gardiens se sont généralisés au cours des années 1970, environ un siècle après la création officielle de ce poste. C'est surtout l'entraîneur principal, et plus tard l'entraîneur assistant, qui ont dégagé du temps pour les gardiens de but, généralement avant ou après les séances d'entraînement de l'équipe. Les exercices tendaient à être physiques et très répétitifs, composés de mouvements spécifiques mettant l'accent sur la charge et l'intensité plutôt que sur le contexte de jeu. Par la suite, tandis que les gardiens commençaient à être plus athlétiques, leur conscience tactique et leurs qualités techniques se sont améliorées plutôt grâce à l'expérience de jeu qu'aux entraînements spécifiques. Cependant, il serait injuste de juger le choix d'un contenu d'entraînement de l'époque à la lumière de nos connaissances actuelles. En fait, l'intention constructive de travailler avec les gardiens spécifiquement à l'aide d'exercices liés à leur poste doit être saluée puisqu'elle a constitué un véritable tournant dans l'évolution de la formation footballistique. Souvent, les gardiens eux-mêmes définissaient le contenu et la progression des exercices, tandis que les devoirs et les responsabilités des entraîneurs (que ce soit l'entraîneur principal ou l'entraîneur assistant) se limitaient au bon déroulement des exercices de la manière attendue par les gardiens.



Sept ans après son arrivée à Manchester, Josep Guardiola est parvenu à conquérir la première Ligue des champions de City.

DANS LA TÊTE DES ENTRAÎNEURS VICTORIEUX

Les interviews de l'entraîneur victorieux publiées dans les rapports techniques de l'UEFA offrent un éclairage unique sur les approches en matière d'apprentissage adoptées par certains des meilleurs entraîneurs au monde.

À la fin de la saison 2022/23, des rapports techniques détaillés ont été produits sur l'ensemble des compétitions majeures de l'UEFA pour équipes nationales et clubs élite et juniors. L'objectif de ces rapports est d'identifier les dernières tendances et les points de discussion dans le football européen, et également de fournir une analyse détaillée et des exemples concrets pour étayer les conclusions. L'UEFA espère que ces rapports constitueront un outil d'apprentissage précieux pour les entraîneurs de toute l'Europe, que ce soit pour la formation officielle des entraîneurs ou pour le développement continu de chacun.

Chaque rapport technique des compétitions majeures de l'UEFA comporte un entretien avec l'entraîneur victorieux. Ces interviews fournissent un éclairage sur les méthodes et les procédés employés par les entraîneurs pour atteindre le succès. Ils y livrent souvent des détails sur leur parcours d'entraîneur et sur les enseignements qu'ils en ont tirés. Voici une sélection des approches en matière d'apprentissage partagées par certains des entraîneurs vainqueurs des compétitions de l'UEFA 2022/23. →

Partage d'idées et d'expériences avec des confrères

Sélectionneuse de l'équipe de France féminine M17, Peggy Provost a mené son équipe à la victoire dans le Championnat d'Europe féminin M17 2022/23 en Estonie. L'ancienne défenseuse internationale française a pris le temps de parler de football et de partager ses idées avec d'autres sélectionneurs nationaux.

« Je suis très intéressée par les échanges que nous avons entre sélectionneurs », a expliqué Peggy Provost, qui a pris la tête du groupe de développement de l'équipe de France féminine M15 pour la saison 2023/24.

« Je pense qu'il serait très intéressant qu'il puisse y avoir des séminaires annuels organisés par les associations nationales ou par l'UEFA pour parler du développement du football et débattre de ce qui a fonctionné dans les tournois. Et pour créer un réel réseau des sélectionneurs en Europe. »

Peggy Provost

Sélectionneuse de l'équipe de France féminine M17 2022/23

« Pendant la phase finale du Championnat d'Europe féminin M17, j'ai pu parler de gestion et d'aspects tactiques avec d'autres sélectionneurs.

« Je pense qu'il serait très intéressant qu'il puisse y avoir des séminaires annuels organisés par les associations nationales ou par l'UEFA pour parler du développement du football et débattre de ce qui a fonctionné dans les tournois. Et pour créer un réel réseau des sélectionneurs en Europe. »

S'il peut paraître surprenant que des sélectionneurs échangent des idées et des informations en plein tournoi, Peggy Provost estime qu'il s'agit de l'environnement parfait pour partager des connaissances entre personnes travaillant au développement des juniors. « Les discussions que j'ai pu avoir avec le personnel technique polonais et leur sélectionneur ont été excellentes. J'ai été très heureuse de pouvoir les affronter et d'observer leur type de jeu et la manière dont l'équipe a progressé. »

L'approche adoptée par la France dans cette compétition s'est également basée sur une collaboration étroite et une communication efficace. « En France, il existe des liens étroits entre les sélections. Tout est coordonné par Sabrina Viguier, directrice des équipes juniors féminines, explique-t-elle. Chaque année, un séminaire est organisé avec tous les entraîneurs principaux. On parle tactique et chacun peut mettre en place sa propre philosophie. »

Si Peggy Provost était la responsable du jeu des M17 couronné de succès en Estonie,

l'approche et le style ont été développés avec l'apport de tous les participants.

« Je dirais qu'il y avait une bonne dynamique entre les joueuses et le personnel technique, ce qui a fait la différence. Nous avons tous travaillé dans le même sens. Certes, j'avais une certaine philosophie, mais elle était alignée avec le personnel et les joueuses. Et du début à la fin, nous avons eu cette sérénité, cette confiance de vaincre qui nous a permis de gérer toutes les circonstances et qui nous a menées au trophée.

« En s'appuyant sur l'expérience d'anciens joueurs professionnels et d'entraîneurs adjoints dans l'équipe de France, nous avons réussi à déployer notre culture de la victoire au sein du groupe, et la dynamique s'en est nourrie. Ce succès a été avant tout une victoire collective. »

Développer un réseau d'entraîneurs et assister à des entraînements

Lorsque l'ancien entraîneur de Séville, José Luis Mendilibar, se préparait à affronter l'AS Rome de José Mourinho en finale de la Ligue Europa 2022/23, il s'est souvenu d'avoir assisté à plusieurs séances d'entraînement du technicien portugais lorsqu'il dirigeait Real Madrid.

« Avant la finale, j'ai dit que Mourinho nous avait offert la chance d'assister à des séances d'entraînement de son équipe de Real Madrid, à moi et à mon [préparateur physique] Toni [Ruiz] », a révélé Mendilibar, dont l'équipe de Séville a battu Rome 4-1 aux tirs au but en finale.

« Il autorisait très peu de personnes à y venir, a-t-il ajouté. À l'époque, il avait pour adjoint Aitor Karanka, qui avait joué avec nous à Athletic Club, et grâce à lui, nous avons pu assister à ses entraînements pendant une semaine où ils jouaient un match de Ligue des champions. On a parlé à Aitor et à Rui Faria, qui était le préparateur physique. Mourinho nous a accueillis, il nous a salués, et c'est tout. Mais il nous a offert l'occasion d'être présents. »

Cette visite avait pour objectif de voir l'approche adoptée par Mourinho à l'entraînement. A-t-elle offert un avantage à Mendilibar pour la finale de la Ligue Europa la saison dernière ? Impossible à dire, mais l'entraîneur de Séville estime qu'il doit ce succès au temps qu'il a pu passer sur les terrains d'entraînement.

« Nous avons eu la chance de pouvoir bénéficier de dix jours successifs pour travailler [à notre arrivée à Séville], car il y avait une trêve internationale », a expliqué

José Luis Mendilibar après la victoire du FC Séville face à l'AS Rome de José Mourinho en Ligue Europa.



« Avant la finale, j'ai dit que Mourinho nous avait offert la chance d'assister à des séances d'entraînement de son équipe de Real Madrid, à moi et à mon [préparateur physique] Toni [Ruiz]. Il autorisait très peu de personnes à y venir. »

José Luis Mendilibar
Ancien entraîneur du FC Séville

Mendilibar, qui a pris les rênes du club espagnol environ deux mois avant de brandir le trophée de la Ligue Europa. « Si plusieurs joueurs étaient en sélection, nous avions onze ou douze joueurs qui étaient frais et prêts à jouer pour notre premier match de championnat. Nous avons eu beaucoup de temps pour leur expliquer ce que nous attendions de l'équipe. »

L'entraîneur passé par les clubs d'Alavés, d'Eibar et de Levante explique que, pour aider les joueurs à accepter les idées de la nouvelle équipe technique, il s'est appuyé sur une approche simple et des messages clairs et cohérents. « À notre arrivée, nous avons trouvé un club et des joueurs qui étaient découragés, la tête basse, car ça n'avait pas fonctionné avec les deux précédents entraîneurs.

« Les dix jours que nous avons eus à notre arrivée nous ont permis de passer du temps avec les joueurs, qui ont la charge d'appliquer notre philosophie de jeu. Cette période nous a galvanisés. Très rapidement, les gens au club et les joueurs nous ont fait confiance et nous ont apporté ce que nous leur demandions. Nous leur avons demandé de jouer sans stress, plus simple, sans chercher à se compliquer la tâche. Ils ont compris le message. »

Analyser les dernières tendances et les incorporer à sa propre situation

L'un des thèmes récurrents des rapports techniques de l'UEFA 2022/23 est l'utilisation par les équipes de systèmes de jeu flexibles, avec des permutations fluides. Pep Guardiola

a mené Manchester City à son premier sacre en Ligue des champions grâce à une victoire 1-0 sur Inter Milan à Istanbul. C'est l'un des entraîneurs qui promeuvent ce style de jeu mais il souligne que toute décision sur le dispositif se fonde sur les joueurs qui sont disponibles.

« En tant qu'entraîneur, on doit s'adapter à la qualité de nos joueurs, a expliqué Guardiola. Cela ne dépend pas de la manière dont je veux qu'ils jouent. Si un joueur ne peut pas jouer le rôle qu'on lui confie, ça ne peut pas fonctionner. »

L'un des points de discussion sur cette rencontre concernait l'utilisation du défenseur anglais John Stones au cours de la finale remportée à Istanbul. « Je connais John depuis sept ans, a ajouté Guardiola. Je sais exactement ce qu'il est capable de faire, et il sait ce que nous cherchons. Parfois, on a besoin de changer les postes et John a eu les capacités pour jouer au milieu du terrain. Il peut jouer un cran plus haut, et on ne l'a vu pas seulement contre Inter, mais aussi dans les matches précédents. »

Un autre point a été décrypté par le rapport technique de la Ligue des champions 2022/23 : l'alignement par City, en finale, de quatre défenseurs centraux, à savoir Manuel Akanji, John Stones, Ruben Dias et Nathan Aké. Guardiola a estimé que son équipe n'avait jamais aussi bien défendu sa propre surface que lors de cette campagne 2022/23. « Je dirais que cette équipe est la meilleure pour défendre sa surface, a-t-il confié. Ce sont des défenseurs centraux, ils connaissent ce rôle par cœur. Nous sommes une équipe très solide. Mais dans

la surface, il faut défendre sur les centres, gagner les duels, empêcher les tirs ou les bloquer. Cette saison a été notre meilleure saison grâce à la qualité de nos défenseurs. »

Étudier le jeu pratiqué dans d'autres pays et à différents niveaux

En remportant la Ligue Europa Conférence 2022/23 avec West Ham, David Moyes s'est offert le premier trophée de sa carrière d'entraîneur. L'Écossais a débuté sur le banc de Preston North End en 1998 et, depuis, a dirigé une équipe au cours de plus de 1000 matches professionnels, majoritairement en Premier League anglaise. Fort de son expérience, Moyes a souligné la qualité des adversaires que West Ham avait rencontrés lors de ses dernières campagnes européennes.

« Lors des premiers tours, l'an dernier, nous avons affronté deux équipes du Danemark qui tentaient de pratiquer du très, très beau jeu, alors qu'il ne s'agissait pas de grands noms du football, et méritaient ainsi tout notre respect, a expliqué Moyes. J'ai vu beaucoup de choses dans le football européen qui m'ont impressionné. Les autres pays ont beaucoup de bonnes équipes qui ont remporté de belles compétitions et sont capables de rivaliser avec n'importe qui, si elles sont dans un bon jour. »

Vainqueur 2-1 de Fiorentina en finale de la Ligue Europa Conférence la saison passée, Moyes estime que certains pays moins médiatisés regorgent de joueurs et d'équipes de talent. →



Peggy Provost et ses joueuses M17 lors de la phase finale en Estonie.



David Moyes à l'entraînement avant la finale de Ligue Europa Conférence entre West Ham et Fiorentina.

« Je pense que les joueurs de la Premier League sont très connus et reconnus. Nous affrontons beaucoup d'équipes dont les joueurs doivent se dire : "Ouah, j'aimerais jouer en Premier League." Mais de notre côté, on se dit : "Bon sang, ils sont vraiment bons !" »

L'une des stratégies de Moyes pour battre ses adversaires en Ligue Europa Conférence la saison passée a été de bâtir une équipe s'appuyant sur les forces des joueurs qu'il avait à sa disposition. « Je crois que les joueurs qu'on a dictent souvent la formation tactique, a glissé Moyes. Il y a tellement de paramètres, je dois trouver une manière de gagner avec ce dont je dispose. On n'a pas toujours exactement l'effectif de joueurs que l'on aurait peut-être souhaité. »

Le technicien écossais a expliqué comment il avait parfois adapté certains rôles et responsabilités en fonction de l'équipe qu'il affrontait. « Les deux joueurs excentrés inversés, Jarrod Bowen et Saïd Benrahma, ont joué un rôle très important,

« J'ai vu beaucoup de choses dans le football européen qui m'ont impressionné. Les autres pays ont beaucoup de bonnes équipes qui ont remporté de belles compétitions et sont capables de rivaliser avec n'importe qui, si elles sont dans un bon jour. »

David Moyes
Entraîneur de West Ham

a confié Moyes. Dans certains matches, nous avons choisi de les aligner plus sur les flancs, comme des ailiers. Mais dans d'autres, nous leur avons demandé d'adopter une

position plus axiale pour jouer dans les espaces et faire des passes qui cassaient les lignes. »

Moyes estime que l'un des rôles clés de l'entraîneur principal est de connaître les forces et les caractéristiques de chacun de ses joueurs et de comprendre comment les utiliser pour qu'ils soient le plus efficace. « Bowen et Benrahma sont tous les deux très bons en un contre un : ils adorent aller provoquer. Mais ils sont différents : Jarrod Bowen est un joueur excentré qui veut marquer des buts et qui fait des courses en diagonale ou en profondeur, en faisant plus souvent des appels dans le dos des défenseurs adverses. De son côté, Saïd [Benrahma] aura plus tendance à vouloir avoir le ballon et chercher à s'excentrer davantage. Ils n'ont donc pas tout à fait le même profil.

« Au cours de la saison, nous avons parfois varié leur rôle. On alignait parfois Saïd en n° 10, et parfois Jarrod en n° 9, parce que ce sont des joueurs offensifs. Ils sont vraiment très flexibles. »

Se former dans tous les domaines liés au football

Contrairement à Guardiola et Moyes, Jonatan Giraldez n'avait pas des décennies d'expérience en tant que joueur et entraîneur lorsqu'il a mené le FC Barcelone au titre en Ligue des champions féminine 2022/23. Le technicien de 31 ans a voué sa vie à la formation et au développement personnel, ce qui lui a permis de briller au poste d'entraîneur.

« En général, je dis qu'il y a deux manières de se développer : l'une est le côté professionnel, avec son expérience dans le domaine de la haute performance ; l'autre est le côté pédagogique, à travers lequel on essaie d'être aussi compétent que possible dans tous les secteurs où le football est présent. Je m'efforce de faire ainsi depuis toujours. J'ai essayé de me former dans autant de domaines que possible et d'avoir les meilleures compétences en tant qu'analyste, en tant que préparateur physique, en tant qu'entraîneur et en tant qu'enseignant.

« Je crois qu'il existe un autre facteur qui a été important dans tous mes autres emplois. Que ce soit dans le monde du football ou non, il faut essayer de tirer le meilleur de chaque travail et de l'appliquer à sa vie professionnelle au quotidien. »

L'équipe de Giraldez a battu Wolfsburg 3-2 dans la finale de la Ligue des champions féminine disputée à Eindhoven. Cette victoire est une forme de reconnaissance de sa soif d'apprendre.

« J'aime être à la pointe en matière d'outils et de méthodologie, et écouter les personnes qui parlent de football. Je regarde en outre beaucoup de matches. Je me considère comme quelqu'un qui essaie de faire tout ce qui est en son pouvoir pour devenir le meilleur professionnel possible. »

Giraldez espère que son désir de progresser aidera son équipe à rester au



Jonatan Giraldez a mené la section féminine du Barça à son deuxième titre en Ligue des champions féminine.

sommet cette saison. « Quand on gagne, on est l'équipe à battre, a-t-il expliqué. Nous sommes l'équipe à battre en Espagne depuis plusieurs années et, lors de la prochaine édition de la Ligue des champions [2023/24], les équipes vont encore plus nous analyser pour essayer de prendre le dessus sur nous.

« Mais je le prends comme un défi, comme une nouvelle occasion de motiver les joueuses et l'équipe à s'améliorer encore, sur les plans individuel et collectif. C'est une obligation pour nous : ne pas nous satisfaire de ce que nous avons accompli jusqu'à

présent, mais continuer à grandir. Nous ne pouvons pas être sûrs que ce que nous avons fait va nous aider à faire la même chose dans les années à venir. Nous devons grandir sur le plan tactique, être plus dangereuses au milieu et en attaque, progresser sur le plan individuel, nous adapter à des rôles différents et être une équipe difficile à faire sortir. »

Toutes les citations ci-dessus sont tirées des interviews L'entraîneur victorieux incluses dans les rapports techniques de l'UEFA 2002/23. Les rapports sont disponibles sur : www.uefatechnicalreports.com

Josep Guardiola : Un travail de 24 heures sur 24

Espérons que tous les entraîneurs utiliseront les rapports techniques de l'UEFA dans le cadre de leur développement professionnel et personnel dans le football. Ce processus de formation requiert dévouement et motivation, comme le résume Guardiola :

« Plus les jeunes entraîneurs se préparent par la connaissance et la curiosité, mieux c'est. Mais leur réussite dépend aussi de leur passion pour le métier d'entraîneur.

« C'est un beau métier, mais c'est un métier très exigeant : 24 heures sur 24, sept jours sur sept, douze mois par année. C'est du non-stop, et il faut beaucoup de passion. Il faut vraiment aimer ça mais je les encourage à poursuivre cet objectif. Pour les passionnés de football, être entraîneur est un métier de rêve. »





UEFA
ROUTE DE GENÈVE 46
CH-1260 NYON 2
SWITZERLAND
TELEPHONE: +41 848 00 27 27
TELEFAX: +41 848 01 27 27
UEFA.com

UEFA
DIRECT

WE CARE ABOUT FOOTBALL
