

Séminaire Création

*organisé avec le soutien de la
direction générale des Entreprises
(ministère de l'Industrie) et du
ministère de la Culture et grâce aux
parrains de l'École de Paris*

Air France
Algoé²
ANRT
Arcelor
Areva²
Cabinet Regimbeau¹
Caisse des Dépôts et Consignations
CEA
Chaire "management de
l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte
École des mines de Paris
EDF
Entreprise & Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Roger Godino
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IDRH
Institut de l'Entreprise
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie,
direction générale des Entreprises
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Royal Canin
Saint-Gobain
Schneider Electric Industrie
SNCF¹
Thales
Total
Unilog
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} février 2007)

VINGT-TROIS EGO SONT DANS UN BATEAU

par

Jean-Pierre DOLY

Consultant Management /RH auprès de la FFF
(Fédération française de football)

Raymond DOMENECH

Sélectionneur de l'équipe de France de football

Séance du 9 janvier 2007

Compte rendu rédigé par Thomas Paris

En bref

Après deux échecs successifs, l'équipe de France de football est en Allemagne pour la Coupe du monde 2006. Dès lors, que les vingt-trois stars sélectionnées forment ou non un collectif avec une âme – une équipe soudée – dépendra de nombreux petits détails, certains contrôlables, d'autres non. L'irréductible magie du sport. Irréductible magie du sport, mais qui exige une organisation rigoureuse pour construire un environnement dans lequel le talent se révèle et s'exprime. Ainsi, la présence de l'équipe au plus haut niveau ne doit-elle rien au hasard. Un énorme travail a été réalisé depuis trente ans par la fédération, pour former des jeunes footballeurs de qualité, ainsi que des entraîneurs, et organiser leur détection. Plus encore, dès 2004, un plan a été conçu pour gagner la Coupe du monde 2006, c'est-à-dire pour que l'équipe arrive deux ans plus tard en finale dans les meilleures conditions physiques, morales, logistiques... Il ne restait plus alors qu'à faire prendre la mayonnaise...

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ de Jean-Pierre DOLY et Raymond DOMENECH

Sélectionneur de l'équipe de France

Raymond Domenech : On me demande souvent s'il est difficile d'être sélectionneur de l'équipe de France. Non ! La difficulté est de le devenir. Pour arriver au poste, c'est une bataille de tous les jours, comparable à une élection présidentielle. J'en avais fait l'expérience en 2002, après la débâcle de la Coupe du monde où l'équipe de France avait été éliminée dès le premier tour. La direction technique nationale (DTN), l'instance qui organise la formation des entraîneurs et dont je relevais en tant que sélectionneur de l'équipe de France Espoirs, avait été attaquée de toutes parts. Comme j'ai un côté Don Quichotte, je me suis présenté au poste pour la défendre et j'y suis allé seul. J'ai été balayé, logiquement.

En 2004, le sélectionneur avait annoncé quelques mois à l'avance qu'il arrêterait à l'issue de l'Euro (Championnat d'Europe des nations), et un certain nombre de grands noms ont commencé à apparaître comme successeurs possibles. Je serais candidat, mais cette fois, je ne dirais rien. Comme dans toute élection, celui qui parle le moins est celui qui dit le moins de bêtises. Néanmoins, nous avons beaucoup travaillé avec Jean-Pierre Doly, que j'avais rencontré en Argentine, en 1998. Il était chez Danone, et m'avait demandé de faire un exposé aux entraîneurs et éducateurs argentins sur la formation à la française, avant que je ne le fasse intervenir à mon tour dans les formations des cadres de la Fédération, sur des questions liées à l'internationalisation.

Avec son aide, en 2004, nous avons fait un gros travail, d'abord auprès des dirigeants du football français, ensuite pour préparer un dossier à présenter. On vous recrute pour des compétences qui sont connues et qui relèvent du terrain – j'avais été footballeur professionnel, entraîneur-joueur en club, puis entraîneur, puis sélectionneur des Espoirs – mais on vous sélectionne aussi sur une présentation orale. Vous vous présentez et vous présentez un projet. Ce ne sont que des mots, ça ne reflète pas forcément ce que sera votre travail mais il faut en passer par là. Il fallait aussi l'appui d'Aimé Jacquet, le directeur technique national : avant l'annonce de la décision, sans jamais citer mon nom, il avait légitimé ma candidature en se prononçant pour un candidat issu de la DTN, car l'expérience avec le sélectionneur précédent, recruté à l'extérieur, s'était soldée par un semi-échec. Enfin, pour être nommé, il ne fallait pas que j'aie d'opposants. Pendant deux ans, j'avais fait la paix avec tous les ennemis potentiels que je pouvais avoir ici et là. Il s'agissait surtout d'éviter des rejets radicaux de ma candidature, comme deux ans auparavant, où il avait suffi qu'un opposant fasse valoir que je ne portais pas de cravate pour retourner une assemblée indécise. Je suis donc arrivé le 7 juillet 2004 avec un appui précieux, une cravate au cou, et, sous le bras, le dossier que nous avons préparé avec Jean-Pierre Doly. Il s'intitulait « *Gagner le Mondial 2006* ». Cela ne restait qu'un projet mais il était essentiel : je ne me présentais pas pour être (seulement) sélectionneur, mais pour gagner le Mondial ! Après ma nomination, restait le plus difficile : construire quelque chose.

Un projet d'entreprise classique

Jean-Pierre Doly : Dans ce projet, il n'y avait rien de génial, mais simplement l'application de ce que j'avais appris pendant dix ans chez Renault puis vingt chez Danone, un véritable projet d'entreprise incluant des éléments traditionnels de conduite d'un projet : un comité de pilotage, une équipe-projet, un contrat de projet avec des engagements sur des enjeux, des objectifs et des résultats, et une organisation en mode projet. Pour situer mon rôle dans cette aventure, si l'équipe de France était une PME, Raymond en serait le directeur général, et moi un directeur organisation ou ressources humaines : je ne me substituais jamais à lui ni à ses adjoints sur le plan opérationnel, j'étais là, comme tout DRH (directeur des ressources humaines) en entreprise, pour aider, conseiller, et guider les opérationnels. Je ne suis jamais intervenu devant les joueurs : tout ce qui relève de la préparation de l'équipe, physique, technique et mentale, est de la responsabilité de Raymond.

La mise en œuvre de ce projet a consisté à importer des méthodes de gestion traditionnelles de l'entreprise au monde du sport : nous avons fait du *team-building*, du coaching d'équipe, de la cohésion, des définitions de fonctions, du *risk-management*... Nous avons fait avec le staff un travail monumental.

La formation à la française

Raymond Domenech : La formation à la française est née dans un mouvement de renouveau du sport français initié après la déconfiture des athlètes français aux Jeux olympiques de Rome en 1960. Le gouvernement a mis en place des conseillers techniques régionaux et départementaux, de manière à faire un travail à la base. Le football s'est ainsi structuré petit à petit, en s'appuyant sur cent cinquante de ces conseillers sur toute la France. Puis, Georges Boulogne a mis en place les centres de formation, projet précurseur et largement décrié : on allait fabriquer des clones, tout le monde allait travailler de la même façon. Ces centres se sont développés avec l'appui de la DTN dans le but de former de jeunes footballeurs et des éducateurs. Car il ne suffit pas de rassembler des joueurs ; il faut des gens compétents pour les former. La France a longtemps été le seul pays au monde à avoir instauré un diplôme de formateur. Ce ne sont pas, comme partout ailleurs, des entraîneurs que l'on affecte à telle ou telle catégorie d'âge, mais des gens dédiés à la formation des jeunes. Cela nous a donné dix ans d'avance. Quand ailleurs, les entraîneurs qui s'occupaient des jeunes étaient focalisés sur la compétition, nous nous inscrivions résolument dans une perspective de long terme : nous voulions avoir à vingt ans des vrais professionnels de haut niveau capables de progresser. J'ai été sélectionneur des Espoirs pendant dix ans, je n'ai rien gagné, mais je n'ai jamais eu de pression de la direction technique. L'objectif est de les préparer à aller au combat à l'issue de leur formation. Les Espagnols entraînent leurs sélections de jeunes dans une perspective de compétition, ils sont champions du monde toutes catégories, mais leur sélection nationale a moins de résultats que la nôtre.

Notre système de formation est organisé en pyramides. Les sélections nationales fonctionnent sur ce principe, avec les différentes sélections de jeunes à partir de quinze ans, et, au sommet de la pyramide, les Espoirs puis la sélection nationale, qu'on appelle l'équipe A. C'est la même chose pour les entraîneurs, sanctionnés par des diplômes successifs : BE1, BE2 et, au sommet, diplôme d'entraîneur de football (DEF) et diplôme d'entraîneur professionnel de football (DEPF). Ce sont les mêmes quinze cadres techniques nationaux de la DTN qui s'occupent à la fois des joueurs et des entraîneurs. Quand j'étais sélectionneur des Espoirs, je m'occupais aux trois quarts du temps de la formation au DEPF. Cela permet d'assurer une cohérence et une continuité dans la formation.

Constitution du staff

Nous sommes en juillet 2004. Après avoir été nommé sélectionneur, il m'a fallu constituer le staff. Cela a fait couler beaucoup d'encre parce que j'ai "viré" beaucoup de monde. Le staff était en place depuis 1998 voire 1996. Ils avaient été champions du monde en 1998, champions d'Europe en 2000, ils avaient connu un flop en 2002 et une déconvenue en 2004. C'étaient les mêmes cadres autour de l'équipe de France depuis dix ans. Ayant vu ce qui s'était passé, ayant côtoyé l'équipe de près, je devais changer des choses. Je ne pouvais pas changer tous les joueurs : les très bons étaient là, on ne pouvait pas en inventer d'autres. J'ai donc constitué mon staff avec des gens sur qui je pouvais m'appuyer, ceux qui étaient en Espoirs avec moi : le médecin, l'attaché de presse, les kinés. Cela n'a pas été évident car il fallait changer les habitudes, évincer des gens qui étaient en place depuis dix ans. Ce n'était pas une sanction ; ce qu'ils avaient fait avait bien marché à un moment, ça avait moins bien marché par la suite ; il fallait donc changer quelque chose. Je n'ai gardé que les adjoints techniques, les hommes de terrain, et l'homme de la vidéo. Il s'agissait de repartir sur de nouvelles bases et d'apporter de la fraîcheur.

L'équipe au centre

Nous avons dessiné un organigramme non pas pyramidal, mais circulaire, pour faire passer le message que l'équipe de France était au centre et que tout ce que nous pouvions faire n'avait pour but que de mettre l'équipe dans les meilleures conditions. Il y avait d'abord le cercle rapproché, le staff, constitué d'une vingtaine de personnes : un sélectionneur, trois adjoints puis quatre pendant la phase finale, deux hommes pour l'informatique et la vidéo, un cuisinier et un aide-cuisinier, un intendant, un homme de sécurité, une personne en charge de la logistique des déplacements, un responsable pour l'administration, le marketing, les finances, un attaché de presse, un médecin et trois ou quatre kinés, et une personne pour le management et les RH. Autour de ce premier cercle, on trouve l'ensemble des parties prenantes. Les sponsors qui en font partie m'ont demandé énormément d'énergie dans les premiers temps. L'équipe de France avait perdu tellement de crédit qu'ils étaient prêts à partir vers d'autres sports. J'ai passé beaucoup de temps avec les décideurs des entreprises pour les convaincre de repartir ensemble sur un nouveau projet. Ça n'aurait pas dû être mon travail, mais nous étions dans une situation tellement difficile qu'il me fallait tout reprendre en main. Je l'ai fait avec le soutien précieux de Jean-Pierre Doly. En deux ans, j'ai dépensé plus d'énergie avec tout ce qu'il y a autour d'elle qu'avec l'équipe elle-même. C'était essentiel, car une fois que tout ce qu'il y a autour fonctionne, le travail avec l'équipe devient simple car les joueurs se sentent en confiance. Dans la même logique, j'ai imposé des règles de vie aux joueurs, peut-être un peu excessives au début, mais il fallait les remettre dans un environnement réglé, sécurisé. Au premier stage, il a fallu les amener à admettre l'intérêt de ces règles simples et évidentes : bannissement des portables pendant l'entraînement et les massages, port des protège-tibias, fermeture des portes de notre centre d'entraînement de Clairefontaine aux familles, et aux "people".

Une de mes idées de base dans la mise en place de la structure était qu'il n'y ait plus jamais de concentration de pouvoir sur une seule personne. J'ai découpé les attributions, de manière à ce que personne ne puisse faire quoi que ce soit sans contrôle, sans contre-pouvoir – le staff est mon contre-pouvoir – car je sais que sans cela c'est un danger permanent, un risque de déraillement.

Team-building

Jean-Pierre Doly : Le staff réuni, nous avons programmé une journée de *team-building* avec l'ensemble des membres. Nous avons fait une présentation croisée à partir de photos symboliques. Parmi un lot de mille photos, chacun devait en choisir deux : avec la première, on devait présenter aux autres un aspect méconnu de soi ; avec la seconde, on montrait ce qu'on pensait être son objectif. Raymond Domenech a choisi la photo d'un fermier tirant une charrette de foin sous la pluie. C'était pour lui ce qui nous attendait. Pendant deux ans, on ne verrait pas le soleil, on avancerait dans la difficulté vers notre seul objectif. Ce sont des méthodes qui nous permettent de prendre de la distance.

Nous avons aussi axé nos exercices sur le travail en groupe, et fait de la prospective régressive : une partie du staff travaillait sur le scénario où nous avons gagné la Coupe du monde 2006, et devait analyser les raisons de ce succès ; l'autre moitié travaillait sur un scénario d'élimination précoce et devait analyser les raisons de l'échec. Cela nous a permis d'identifier des facteurs de succès et des risques d'échec.

Raymond Domenech a mis l'accent sur le fait que nous formions une équipe, que chacun avait un rôle à jouer, et que la logistique était nécessaire pour mettre les joueurs dans les meilleures conditions.

La construction de l'équipe de France

Raymond Domenech : Au mois d'août est arrivé le premier match, et l'heure de faire la première liste. J'ai appelé de nombreux joueurs que j'avais en Espoirs deux mois auparavant. D'habitude, un sélectionneur, comme un homme politique, bénéficie d'une période de grâce.

Je n'ai pas eu cette chance, car les "anciens" ont annoncé qu'ils ne restaient pas, et cela m'a été attribué – je ne me l'explique pas – par les médias. J'aurais viré des joueurs parmi les meilleurs d'Europe, qui jouaient dans les meilleurs clubs d'Europe : il faudrait être fou ! Non, j'ai passé des heures et des heures en déplacement ou au téléphone avec Zinedine Zidane ou Lilian Thuram pour les faire revenir. Mais j'ai lâché car si j'insistais, si je les convoquais de force, je les perdais définitivement, alors que je sentais que leur décision n'était pas irréversible. J'ai donc attendu, et pendant toute l'année, j'ai maintenu le contact, pour savoir où ils en étaient. Ensuite, quand ils eurent envie de revenir, ils ne savaient pas trop comment faire. Il nous a fallu attendre le moment opportun.

Une mésaventure fondatrice

Le deuxième match de notre campagne de qualifications avait lieu aux Îles Féroé. Nous l'avons gagné, non sans mal mais nous n'avons pas pu repartir : le brouillard clouait les avions au sol. Nous nous sommes tous retrouvés le lendemain du match, dans un endroit où il n'y avait rien à faire. Dans ces cas-là, ça passe ou ça casse. Eh bien, ce fut l'un des moments fondateurs de l'esprit de l'équipe. Nous nous sommes retrouvés, nous avons mangé ensemble, il n'y avait plus d'horaire car le match était passé, il n'y avait plus d'autorité. Je n'étais plus le patron, j'étais avec eux dans la même galère. Le lendemain, nous nous sommes entraînés parce que nous ne pouvions partir que l'après-midi. Dans le froid, sous une pluie battante, ils ont fait l'un de leurs meilleurs entraînements. Dans la vie d'un groupe, quand tout est prévu, organisé, il n'y a pas de surprises, mais dans les imprévus, les gens se révèlent et les liens peuvent se faire. Eux ont montré ce jour-là qu'ils avaient envie d'être ensemble.

Les matchs se sont succédé. Nous avons dû faire face à des situations délicates : l'annonce par Fabien Barthez quelques jours avant un match en Israël qu'il ne voulait pas aller jouer là-bas car notre sécurité n'était pas assurée, des matchs sous la pluie, dans le vent, des blessures, des expulsés, des suspendus, des joueurs hors de forme. Je ne pouvais jamais aligner deux fois la même équipe. Nous avons joué un match amical à Metz alors que je venais de mettre Robert Pires, messin d'origine, à l'écart de la sélection. J'ai été accueilli par des sifflets, le nom de Pires a été scandé pendant tout le match par les spectateurs, ce qui a eu le don de motiver les joueurs présents sur le terrain. En plus, ce jour-là, j'ai enfin pu associer Éric Abidal et Florent Malouda sur le côté gauche avec succès. Dans les matchs amicaux, Aimé Jacquet construisait parfois une équipe autour d'une association de deux joueurs qu'il voulait tester. Puis il notait comment cela avait fonctionné, ce que cela apportait. J'ai fait comme lui. J'ai testé cette formule, elle a marché, je l'ai mise en réserve, en attendant de l'utiliser peut-être un jour.

Nous avons donc dû affronter l'adversité, et chaque fois, cela a renforcé le groupe, stimulé sa motivation. Néanmoins, dans les qualifications, nous alignons les matchs nuls. Après chaque match, nous ne sommes pas qualifiés, mais nous ne sommes pas éliminés. Nous sommes toujours dans la difficulté, sous la pluie, à traîner notre charrette de foin.

Le retour des anciens

En août 2005, c'est le retour des anciens. Nous devions jouer contre le Sénégal au Stade de France, avant que leur fédération n'annule le match et nous oblige à trouver au dernier moment un autre adversaire. Ce fut la Côte d'Ivoire. Je savais que les anciens allaient revenir et je voulais un grand stade. La Fédération a considéré qu'au mois d'août, Montpellier et ses vingt-cinq mille places suffisaient largement. Le retour de Zinedine Zidane, Lilian Thuram et Claude Makelele fut annoncé, et nous avons fait le plein. Nous aurions pu vendre cent mille places !

J'avais pu constater une grande différence au niveau de l'attention portée, entre les Espoirs et les A, l'équipe première. Mais il y a aussi une différence entre les A sans Zidane et les A avec Zidane ! C'est un autre monde. Tout d'un coup, tout le monde voulait s'occuper de tout : la Fédération, la Ligue, tout le monde voulait soudain faire quelque chose. Au niveau de la sécurité, il a fallu faire beaucoup plus, barricader l'hôtel. Nous avons gagné ce match par trois buts à zéro dans une ambiance de folie. J'avais l'impression d'être revenu en juillet 1998.

À l'automne 2005, on continue à travailler sur le projet, en allant reconnaître les hôtels en Allemagne. Mais pour que la qualification soit enfin acquise, il nous faut négocier encore trois matches. Celui contre l'Irlande, où nous avons gagné un à zéro, a été capital. C'est la première fois que j'ai senti la peur chez les joueurs. Le contexte s'y prêtait : nous devions gagner pour contrôler notre destin. J'ai senti qu'ils se prenaient en charge, qu'ils avaient envie que cela se passe bien. Ensuite, il y avait le match en Suisse, où ils étaient persuadés qu'ils se qualifieraient. Nous avons fait match nul ; il nous restait donc à gagner le dernier match, contre Chypre, avec une différence de buts importante. Nous avons été qualifiés. Après le match, il y a eu une petite polémique parce que les joueurs ne sont pas allés saluer le public. Ce sont des compétiteurs : ils devaient aller jouer la Coupe du monde. Avant, ça ne comptait pas. La vraie satisfaction devait avoir lieu le 9 juillet 2006, le jour de la finale, pas avant.

Aux Antilles, l'équipe se soude

En octobre 2005, nous étions qualifiés. Nous avions devant nous huit mois de préparation avant la phase finale. Nous devions faire un déplacement en Chine, qui a été annulé au dernier moment, et nous avons lutté pour pouvoir organiser un match aux Antilles, terre d'origine d'une dizaine de joueurs de l'équipe. Cela a donné lieu à un certain nombre de polémiques, notamment parce que les clubs, qui sont propriétaires des joueurs, ont toujours peur qu'on les fatigue ou qu'ils se blessent dans ces matchs lointains, d'autant plus quand ce sont des matchs amicaux. Le déplacement a donc été entouré d'une certaine tension avec les entraîneurs de clubs, en France et à l'étranger. Mais les joueurs, principalement les Antillais, tenaient à y aller et ont soutenu le projet. Ce fut un déplacement extraordinaire, l'un des moments essentiels de notre aventure, plus encore que les Féroé. Le match en Martinique était associé à une œuvre de bienfaisance pour les familles des sinistrés du crash aérien du Venezuela, qui incluaient les familles de certains de nos joueurs. Nous avons reçu un accueil extraordinaire. Il s'est même passé quelque chose au sein de l'équipe : les Antillais ont voulu montrer aux autres d'où ils venaient, ce qu'était leur culture. C'est là que l'équipe s'est soudée. Sur le terrain, ils ont commencé par prendre deux buts face au Costa Rica, parce qu'ils étaient en vacances, puis ils sont revenus en deuxième mi-temps surmotivés, et ils l'ont emporté trois à deux.

C'était la période de l'embrasement des banlieues, d'où plusieurs joueurs étaient issus. Nous avons eu de longues discussions sur les origines, sur la citoyenneté, sur l'investissement, sur ce que représentait le fait d'être sélectionné en équipe de France. J'ai fait un discours non pas d'entraîneur mais de citoyen, sur le fait qu'ils n'étaient pas uniquement des footballeurs, que leur image dépendait aussi de leur engagement. Plusieurs ont d'ailleurs pris publiquement la parole sur le problème des banlieues.

Un travail continu du staff

Jean-Pierre Doly : Entre la qualification et la compétition, il y avait pratiquement sept mois sans rassemblement des joueurs. Mais le staff s'est réuni à plusieurs reprises, pour préparer le Mondial. Nous avons arrêté le choix de notre lieu de résidence, le château de Münchhausen, complètement isolé au milieu de la campagne. Nous avons travaillé sur un programme quotidien pendant la compétition, sur le rôle de chacun dans l'équipe, jour par jour, heure par heure, sur différentes situations de crise.

La Coupe du monde

Une liste pour gagner

Raymond Domenech : Au mois de mai, arrive le moment d'annoncer la liste des vingt-trois joueurs sélectionnés pour participer au Mondial. Ce n'est pas facile, car choisir, c'est éliminer. Je l'ai expliqué maintes et maintes fois : je n'ai peut-être pas pris les vingt-trois meilleurs. Personne ne le saura jamais. Mais j'ai repris l'idée d'Aimé Jacquet en 1998 : pour gagner une Coupe du monde, il y a douze ou treize joueurs de base, qui seront sur le terrain ;

les autres sont des remplaçants. Dans cette perspective, j'ai passé deux ans à observer les joueurs, à regarder comment ils se comportent, quand ils jouent ou quand ils ne jouent pas. Pendant les qualifications, un rassemblement dure au plus quatre ou cinq jours, un temps trop court pour que des problèmes apparaissent. Mais dans la compétition, pour aller au bout, il faut vivre ensemble pendant sept semaines, en vase clos. Il ne faut pas qu'il y ait une faille, une fissure, que quelqu'un puisse d'une manière ou d'une autre perturber l'équilibre. Dans le choix, cela a été capital. Ce ne sont pas les titulaires qui peuvent poser des problèmes ; ce sont les autres, à qui il faut expliquer que ce sont les meilleurs joueurs du monde, qu'ils jouent tous dans des grands clubs, qu'ils vont avoir leur chance, mais qu'elle ne vient jamais. La première fois, ils le croient, la deuxième, ils font semblant, et la troisième, leur expliquer qu'ils vont peut-être jouer à un moment, mais qu'ils ne jouent pas cette fois-ci devient difficile. À certains, quatre ou cinq, je l'ai dit franchement : je les prends, mais ils ne joueront jamais ; ce sont les conditions. Pour les quatre ou cinq autres, je laissais le doute car je ne suis pas certain qu'ils auraient été dans le même état d'esprit si je le leur avais dit. Je les maintenais motivés avec les cartons que les titulaires pouvaient recevoir. L'objectif était bien que les douze ou treize jouent, et les autres non. Même s'ils avaient les qualités pour remplacer les titulaires, leur fonction première était de rester motivés et prêts, et donner une pression positive à ceux qui joueraient. La vie du banc est très importante dans le succès d'une équipe. Comparez les bancs des équipes qui gagnent et ceux des équipes qui ne marchent pas : le premier vibre, le second est renfrogné.

Je n'ai donc pas nécessairement choisi les meilleurs ; j'ai constitué un groupe pour gagner, avec les meilleurs pour jouer et d'autres pour les aider à vivre pendant sept semaines, mettre l'ambiance, participer, maintenir une pression positive, être là au cas où.

Le stage à Tignes pour parfaire la cohésion

La liste établie, nous avons monté un stage d'une semaine à Tignes, avec l'ensemble du staff, les joueurs, leurs femmes, leurs enfants, et parfois leurs nounous. L'objectif était de continuer à parfaire cette cohésion du groupe. Emmener les femmes et les enfants, c'était construire une ambiance de vacances. Le fait d'avoir les enfants évite d'avoir les petites tensions que peuvent connaître des groupes de couples d'amis en vacances. Les enfants font le liant, rassemblent les femmes et leur font penser et parler d'autre chose que de leur mari qui jouera ou ne jouera pas. Les enfants vivaient ensemble et les parents suivaient. À ce titre, cela a été exceptionnel.

À Tignes, nous avons organisé avec Éric Loiseau une ascension à 3 600 mètres. Là, j'ai eu peur. Je voulais sortir les joueurs de leur routine. Ils avaient l'habitude d'aller à Tignes pour préparer une compétition. Ils savaient qu'ils avaient leur balade en raquettes, qu'ils marchaient une heure ou deux avant d'aller manger au restaurant... Le deuxième soir, on leur a dit qu'on s'en allait, qu'on laissait les femmes et les enfants en bas, qu'on partait en téléphérique pour aller passer la nuit dans un restaurant d'altitude. Nous avons passé une soirée exceptionnelle, grâce notamment à l'absence de télévisions, de téléphones, de jeux vidéo. L'équipe de guides de haute montagne qui devait nous accompagner nous a présenté notre expédition. Ils étaient tous montés en haut de l'Everest. Ils avaient une crédibilité, ce qui a fait que nos joueurs étaient attentifs et intéressés, et que l'osmose a bien eu lieu : ils parlaient entre "champions du monde". Ensuite, entre les ronflements et ceux qui ont joué aux dominos et rigolé jusqu'à trois heures du matin, nous n'avons pratiquement pas dormi. Mais tous se sont levés sans un mot, et nous sommes partis pour notre expédition en cordée, d'abord dans le brouillard, puis au soleil en atteignant le sommet. Tout un symbole !

En Allemagne

L'Allemagne ! Enfin ! Nous y étions, dans le château, le bunker, que nous avons trouvé. J'avais vécu l'installation en Corée du Sud quatre ans auparavant, dans un hôtel avec cabaret, boîtes de nuit, restaurants. Le soir, il y avait cinq mille personnes, dont les journalistes et les femmes de joueurs. Je voulais éviter cela. Si c'était à refaire, je couperais même la route qui mène à notre camp retranché. Les journalistes ne le comprennent pas. Ils veulent tous les jours

des informations nouvelles, mais nous sommes là pour jouer une compétition, pas pour nous mettre en avant.

Nous avons commencé par trois matches de préparation, marqués surtout par la blessure de Djibril Cissé, et son remplacement par Sidney Govou. Ces matches amicaux étaient nécessaires mais ils amplifiaient l'angoisse des joueurs qui avaient tous en tête la déconfiture en Corée. Nous avons conservé cette pression pendant les trois premiers matches de la compétition. Nous n'avons pas réalisé des matches de haut niveau, car nous avons fait le pari d'aller loin dans la compétition, et de nous préparer pour cela. Face à la Suisse, l'objectif était surtout de ne pas perdre. Contre la Corée, nous avons été mis en difficulté pendant cinq minutes, et avons pris un but égalisateur. Certains des joueurs croyaient que nous étions éliminés en sortant du terrain. C'est pour vous dire dans quelle angoisse ils vivaient. Nous nous sommes qualifiés contre le Togo ; cela libéra tous les anciens du poids du souvenir de la Corée. Ensuite, ce ne furent plus les mêmes matches.

Contre l'Espagne, l'entraîneur espagnol et l'ensemble de la presse espagnole – je ne les remercierai jamais assez – ont motivé mes joueurs comme jamais, en nous prenant de haut et en clamant haut et fort qu'ils allaient envoyer les vieux à la retraite. J'ai eu plus à les freiner qu'à les motiver. Contre le Brésil, les joueurs étaient tous persuadés de gagner, ils étaient même contents de jouer contre eux. Le Brésil est l'équipe la plus simple à préparer sur le plan tactique, car on a les moyens de résister ou pas. Ils ont deux latéraux qui jouent milieux de terrain mais qui ont trente-six ans et qui ne défendent plus, un milieu défensif qui balaye devant et qui peut se laisser emporter, deux milieux offensifs qui ne font qu'attaquer et trois attaquants qui ne défendent pas. Cela fait cinq joueurs dans chaque action susceptibles d'être battus sur la première passe, et sept sur les côtés. Il faut donc être capable de freiner, de les empêcher de jouer. Si on sait faire cela, on sait comment faire pour les battre. En plus, ils se sentent tellement supérieurs aux autres, qu'ils savent qu'un corner ou un coup franc contre eux, c'est une occasion de but pour eux. Car c'est le seul moment où l'adversaire sort. C'est pour cela qu'ils sont prêts à repartir à l'attaque sur les coups de pied arrêtés, et que cela laisse des espaces aux adversaires. Cela les a tués en 1998, où nous avons marqué deux buts sur corner, et encore en 2006.

Le Portugal a été le match le plus angoissant. C'était la meilleure équipe du Mondial, la plus solide, la plus rigoureuse, avec en plus des individualités. Autant on sait comment s'y prendre contre le Brésil, autant il n'y a pas de ligne de conduite évidente face au Portugal. J'ai beaucoup souffert. En plus, la demi-finale est le match le plus difficile à gérer, car on arrive si prêt du but qu'on a du mal à jouer libéré.

La finale contre l'Italie. Pendant deux ans, jusqu'à la demi-finale, j'ai eu le sentiment de gérer, d'anticiper, d'être d'une certaine façon visionnaire. Là, pendant les trois jours qui ont précédé le match, je n'ai fait que subir. Tout le monde arrivait parce que nous étions en finale. La Fifa n'ayant pas donné de billets pour la finale, les joueurs se sont démenés pendant deux jours pour en trouver. Et puis, que ferait-on après la finale ? Irait-on défiler sur les Champs-Élysées si on perdait ? Pendant deux jours, et même le jour du match, nous nous sommes battus autour de ces questions. À l'arrivée au stade, les joueurs étaient tous au téléphone car les femmes n'étaient pas arrivées au stade.

En plus, j'ai commis l'erreur de quitter le camp de base. Il a fallu faire les bagages, c'est-à-dire rassembler des affaires correspondant à un séjour d'un mois. Nous avons passé l'avant-veille à faire les bagages, à dire au revoir, à signer des autographes pour les gens de l'hôtel. Résultat, on était dans une ambiance de départ, et certains s'occupaient de réserver leur billet de retour, préparaient leurs vacances avec leurs femmes. Ce fut une erreur de partir avant la fin. Pendant le match, j'ai subi aussi les événements, la blessure de Patrick Vieira, l'affaire Zidane

Ensuite, nous sommes rentrés, nous avons eu notre repas à l'Élysée, nous nous sommes présentés au public sur le balcon du Crillon. Pour moi, c'était contraint et forcé. Je n'en avais pas envie... Je suis lyonnais, je ne fête que les victoires.

DÉBAT

Un intervenant : *À Tignes, le gardien de but, Fabien Barthez, n'a pas fait l'ascension avec les autres. Cela a-t-il eu des répercussions sur le groupe ?*

Raymond Domenech : Les conséquences ont été importantes, pas l'événement en soi. Dans chaque cordée, j'avais mis un joueur sûr, dont je savais qu'il ne lâcherait pas et qu'il entraînerait les autres. Avec Fabien Barthez, c'était Lilian Thuram. Fabien était vraiment blessé ; Lilian lui a proposé de redescendre. Le problème, c'est qu'il y avait une rivalité légitime pour le poste de gardien de but. Le fait que Fabien soit resté en bas et que Grégory Coupet soit monté a cristallisé tout ce que ce dernier avait ressenti sans l'exprimer quand je lui ai dit qu'il ne serait pas le titulaire. C'est là qu'il a explosé, craqué, et qu'il a quitté le groupe. J'ai expliqué à l'équipe que d'autres seraient dans cette situation parce qu'ils ne joueraient pas, et que toute l'équipe, et notamment les cadres, auraient alors la responsabilité de les récupérer. On partait tous ensemble, on devait tous rentrer ensemble. Ce sont les autres qui sont allés rechercher Grégory ; ce fut très important, car faire le premier pas quand on se met à l'écart d'un groupe n'est pas évident.

Si cela était arrivé pendant la Coupe du monde, les répercussions auraient été plus graves. De cette manière, on a pu crever l'abcès. Cela a été une expérience extraordinaire qui nous fut bénéfique, comme beaucoup de situations exceptionnelles.

Le poids des mots

Int. : *Votre travail, c'est finalement principalement des mots, ceux du projet écrit ou ceux qui interviennent dans vos échanges avec les joueurs...*

R. D. : Les mots que vous posez sur une feuille sont importants, mais n'ont aucune valeur. L'important, c'est ce qui se passe sur le terrain, que les joueurs aient une idée commune d'une organisation de jeu, une certitude de la manière dont ils vont évoluer ensemble, de ce qu'ils peuvent attendre les uns des autres. Pour cela, il n'y a pas de mots, c'est du ressenti. Avec quelques entraînements, les joueurs sentent sur qui ils peuvent s'appuyer, quelles sont les qualités des uns et des autres. On met des mots autour, on explique ces situations, mais eux les vivent réellement. Et la base d'un succès, c'est ce qu'ils vivent.

Int. : *Il me semble que les mots, l'écrit, la formalisation comptent plus que vous ne le dites dans votre approche. Je suis frappé, en tant que dirigeant de club de football professionnel, par le poids de la culture de l'oral dans ce milieu. C'est dommageable parce que cela conduit à une perte de savoir importante.*

Vous êtes arrivé avec un projet écrit, dans lequel vous avez beaucoup formalisé. Vous avez mis en place un organigramme, ce qui veut dire préciser les responsabilités de chacun.

Les mots écrits sont importants parce qu'ils permettent d'avoir un projet. Ils ne sont rien en tant que résultat, mais ils constituent un outil essentiel dans la gestion d'un groupe, car ils offrent un langage commun. C'est essentiel, car quand on se parle, on ne se comprend pas toujours, et c'est un des premiers motifs du risque de fissure d'un groupe que vous évoquiez. Avec un projet écrit, vous limitez les risques de malentendu. Et dans la gestion du groupe, ce sont essentiellement des mots : ce que vous allez dire, à qui vous allez le dire, comment vous allez le dire, à qui vous n'allez pas le dire...

R. D. : Bien sûr, mais ce qui compte, c'est ce qu'ils appliqueront et ce qui va passer sur le terrain. Le projet peut être parfait, mais si derrière, il ne se passe rien, il n'a aucune valeur.

Le dur et le mou dans la gestion des talents

Int. : *À vous entendre, on a l'impression que la gestion des talents peut être une science dure, où on peut prévoir, programmer, anticiper...*

R. D. : Non. Il y a une part instinctive importante. Je n'ai pas de règle précise, mais je connais le milieu, je connais les footballeurs et j'ai fait un peu de psychologie. À partir de là, je

m'efforce de les mettre en situation permanente de se sentir bien et d'avoir envie ensemble de faire quelque chose, en sachant qu'ils regardent toujours ce que font les autres, en faisant attention à son propre comportement par rapport aux uns et aux autres. On représente l'autorité, mais si on n'exerce que de l'autorité, ça ne marche pas. Ce que les joueurs admettent, c'est la compétence. Vous pouvez leur dire quelque chose de très dur, mais ils n'admettent pas que vous essayiez de les entortiller. Ils n'aiment pas le flou. Ils ont un orgueil fort, ils brillent tous, et ils veulent le plus de place possible. Il faut veiller à ne pas les rabaisser. Il ne faut pas les blesser en public. Il ne faut jamais les agresser, les prendre pour des idiots, les mettre en infériorité par rapport à quelqu'un d'autre. Je n'ai pas de technique particulière, il y a une grande part d'intuition.

C'est une connaissance des joueurs et des règles de vie de base en collectivité. Après, il faut qu'ils aient du talent. Sans cela, vous pouvez faire toute la psychologie que vous voulez, ça ne marchera pas.

Ce ne sera jamais une science exacte, parce que la différence entre 1998 où l'Italien tire sur la barre et nous pas, et 2006 où c'est nous qui tirons sur la barre est ténue. Aurais-je pu changer quelque chose en ayant un autre comportement ?

Jean-Pierre Doly : Dans l'entreprise, tout le monde parle projet à moyen ou long terme mais en réalité, plus personne ne fait de plan à trois ans, on fonctionne sur des hypothèses, des scénarii. Mais, à la différence de l'entreprise où le PDG peut rester quelques mois voire quelques années avec un cours de Bourse qui diminue, un entraîneur est viré s'il fait trois mauvais résultats d'affilée. C'est cette sanction du résultat immédiat qui oblige à alterner entre une logique, une méthode, une formalisation, et une grande part d'improvisation, d'intuition, de réactivité. C'est pour cela que nous avons inclus dans la préparation de la Coupe du monde une réflexion sur les scénarii de crise, qui nous a permis de réagir vite dans certains cas. Mais nous n'avons pas tout prévu !

Int. : *Les entraîneurs sont-ils bien préparés à cette dimension psychologique ?*

J.-P. D. : Ils y sont préparés. Le diplôme du DEPF valide une formation de huit fois trois jours étalés sur un an et demi. Ils se répartissent grosso modo en 60 % de cours "terrain" – tactique, physique, technique, pédagogie... – faits par les entraîneurs ; et 40 % de cours théoriques : communication face aux médias, gestion et comptabilité, management et gestion des ressources humaines. J'interviens sur ce volet, en mobilisant des cas, pour eux ainsi que pour les conseillers techniques régionaux et les directeurs de centres de formation. Cela les intéresse beaucoup, et ils ont conscience que ces connaissances peuvent faire la différence entre deux entraîneurs aux capacités identiques. Mais je pense qu'il n'y en a pas assez, comme il n'y en a pas assez en management en entreprise. Il y a encore un monde entre les connaissances en sciences humaines et en psychologie, et ce qu'on fait en management dans les entreprises.

R. D. : À une époque, il y a eu une mode avec des psychologues dans les clubs. Mais le football rend fou. Ces gens qui sont tous compétents ont voulu devenir entraîneurs à la place des entraîneurs. C'est pourquoi il y a aujourd'hui une réticence à prendre des gens qui ont cette étiquette. Cela peut marcher quand ils travaillent en amont, avec les jeunes du club, mais pas sous les projecteurs !

La DTN, creuset de l'expérience

Int. : *Depuis au moins 1982, avec la victoire finale de l'Italie après un début de Coupe du monde laborieux, on sait qu'il y a une montée en puissance des équipes dans les compétitions. Tout sélectionneur devrait gérer cette montée en puissance, dans ses aspects physique, mental et psychique. Pourquoi certains ne le font-ils toujours pas ?*

R. D. : Effectivement, on sait aujourd'hui un certain nombre de choses. On a des bases, on fait des tests, on suit les joueurs. La difficulté est de gérer la montée en puissance et la fatigue sur vingt-trois individus différents. Il y a des chiffres mais il y a aussi de l'intuition qui fera

qu'on laissera un buteur lessivé sur le terrain à la fin d'un match, dans l'espoir ou la conviction qu'il marquera.

Notre programme a consisté à reprendre les joueurs après quinze jours de repos. Nous avons mobilisé le préparateur physique de l'Olympique lyonnais, qui a repris le programme qu'il avait testé et dont il avait observé les résultats après les quinze jours de trêve hivernale de Noël. On a donc repris un programme éprouvé.

Int. : *En 2004, vous avez fait en partie table rase, mais pas totalement, car vous avez tenu à replacer le projet dans le cadre de la DTN. La DTN est-elle un endroit où l'on capitalise sur les expériences passées, ou bien une source à laquelle on retourne puiser des principes, un mode de fonctionnement, un style de jeu... ?*

R. D. : Je n'ai pas complètement fait table rase, car j'avais tiré des leçons des échecs. Qu'est-ce qui avait changé dans le mode de fonctionnement qui avait conduit aux victoires de 1998 et 2000 et aux échecs qui ont suivi ? Je pense que c'est d'un côté la durée et de l'autre la dilution des responsabilités et de l'objectif. L'objectif collectif avait disparu au profit des objectifs particuliers des uns et des autres, du fait principalement du contexte extérieur.

La DTN, c'est l'expérience. J'ai pu tirer des leçons, des choses à reproduire ou d'autres à éviter, parce que j'avais été au contact d'Aimé Jacquet en permanence, quotidiennement. J'avais voyagé avec lui dans les matches de qualification, j'étais présent dans la Coupe du monde. Ce ne sont pas uniquement des choses que l'on peut écrire, comme la planification précise des tâches que nous avons mise en place pendant la Coupe du monde, ce sont aussi des choses que l'on perçoit, que l'on vit avec celui qui le vit. Aujourd'hui, la DTN, ce sont des gens qui ont cette expérience, qu'ils ont pu partager. Le récit de ce qu'on a fait ne suffit pas, il faut être là quotidiennement. Pendant la Coupe du monde, Aimé Jacquet m'expliquait en direct ses choix, la manière dont il faisait sa liste, etc. Quand on le raconte après coup, on embellit, on trie. C'est cette manière d'organiser la transmission par le compagnonnage qui fait la force de la DTN et de l'équipe de France.

Gagner l'Euro 2008

Int. : *Avez-vous aujourd'hui un projet "Gagner l'Euro 2008" ?*

R. D. : Nous partons dans quinze jours à Tignes pendant quatre jours avec le staff, pour redéfinir toutes les règles, les étapes, les échéances, les modes de fonctionnement des uns et des autres, dans le but d'aller au bout. Nous nous appuyerons sur les leçons du Mondial, mais nous partirons aussi sur un autre contexte : il faut redonner envie à tout le monde, staff et équipe, après la Coupe du monde. Il nous faut passer de cette Coupe du monde qui commence à m'empoisonner l'existence, à l'Euro, qui a commencé, mais auquel personne ne s'intéresse. Il y a un travail à faire pour remobiliser tout le monde. On connaît à peu près le mode de fonctionnement, mais il y a des choses à rectifier. La réussite au Mondial fait qu'il peut y avoir un relâchement dans le comportement des uns et des autres. Il faut en permanence se souvenir de ce qui s'est passé pour ne pas retomber dans les mêmes erreurs.

Présentation des orateurs :

Jean-Pierre Doly : démarre sa vie professionnelle chez Renault où il passe dix ans (formation – communication – production), puis il reste presque une vingtaine d'années chez Danone (directeur des ressources humaines – direction commerciale – directeur général) dont les sept dernières années comme directeur général à l'International (Argentine-Espagne), il est désormais conseil en management et gestion des ressources humaines dans l'entreprise et dans le monde du sport ; animateur de séminaires de management des ressources humaines au sein de la Direction technique nationale (DTN) depuis 2000, il travaille avec le staff de l'équipe de France depuis 2004 aux côtés du sélectionneur Raymond Domenech.

Raymond Domenech : entraîneur national, sélectionneur de l'équipe de France de football.

Diffusion février 2007