

Le tandem : vraie fausse bonne idée ?

Alter ego. La gestion "bicéphale" d'une équipe n'a jamais fait beaucoup d'adeptes. Pourtant, certains s'y essaient, avec plus ou moins de succès, y compris au haut niveau ! L'occasion pour VESTIAIRES - à l'heure où certains s'interrogent déjà sur la future saison - de tenter d'identifier quels peuvent être les avantages et les inconvénients d'un tel fonctionnement.

Dans le cadre de la gestion d'une équipe de football, le tandem - à ne pas confondre avec l'attelage classique formé par le coach principal et son adjoint - consiste en l'association de 2 techniciens qui travaillent et agissent ensemble, sans lien de subordination, prenant ainsi toutes les décisions en commun. Avec le postulat suivant : on est meilleur à deux. Et puis mieux vaut avoir raison à plusieurs que se tromper tout seul. Soit ! Pour autant, si ce fonctionnement n'a que très peu d'adeptes, c'est que le problème se situe non pas dans la capacité, effective, à voir plus de choses à deux, mais bien dans l'acte de faire des choix. C'est là que le bât blesse. Les joueurs, le plan de jeu, l'organisation, le coaching, les contenus d'entraînement... il est bien rare que deux éducateurs/entraîneurs soient "précisément" sur la même longueur d'onde. Chacun possède sa propre sensibilité, sa formation, son expérience, sa philosophie ou encore ses convictions. Alors, en cas de désaccord, qui aura le dernier mot ? Si l'un des deux cède, il se sentira lésé. Si les deux trou-



vent un compromis, ils seront frustrés. Le tandem serait-il voué la plupart du temps à l'échec ? Vu sous cet angle, il peut apparaître en effet comme une utopie, voire une hérésie pour certains. S'appuyer sur son adjoint semble plus cohérent que de devoir se "confronter" à son alter ego.

>Celui qui cède sera lésé. Si les deux trouvent un compromis, ils seront frustrés

Et si l'on ose le parallèle avec le "tandem" à vélo, on se rend compte qu'il y a deux

cyclistes qui pédalent, mais un seul qui pilote ! Bien que les enjeux soient limités en amateur, le nombre de "tandems" n'ayant pas fait long feu sont légion. Pourtant, cette collaboration peut avoir du bon, comme l'explique Jean-Paul Ancian, plutôt adepte du genre (voir par ailleurs). À condition d'afficher une vraie unité face au groupe. À défaut, la crédibilité et l'autorité des uns et des autres seront mises à mal. Quant au haut niveau, la quasi-absence de tandem, en

France ou ailleurs, parle d'elle-même. Il y a bien eu cette saison la paire Irlès-Crucet à Arles-Avignon (Ligue 2). Elle n'a duré que trois mois. Ce qui ne veut pas dire qu'aucun binôme n'a réussi. L'ancien international Stéphane Paille, par exemple, en atteste (voir par ailleurs). Ainsi, votre magazine, au gré des différents témoignages recueillis, vous permet ici de vous faire une idée sur la viabilité ou non des tandems. Pas de vérité bien sûr, mais des éléments de réponse à même de nourrir votre réflexion sur le sujet.

■ François Villebrun et Julien Gourbeyre

Patrick CHANCEAULME est un ancien footballeur professionnel devenu expert en management. Il est l'auteur du livre à succès "Les entraîneurs sont-ils entraînés ?" (www.newpeps.com).

"L'efficacité se mesurera à celle du coach le moins performant"

Que vous inspire le tandem en football ? Qu'il est essentiel dans un premier temps de comprendre que, de la même façon que la force d'une chaîne se mesure à son maillon le plus faible, l'efficacité d'un tandem se mesurera à celle de l'entraîneur le moins performant. En effet, il est illusoire de croire que les éventuels manquements de l'un seront compensés par les éventuels points forts de l'autre. L'être humain est ainsi fait qu'il retiendra systématiquement ce qui cloche dans le tandem et cherchera à s'en servir pour son confort et ses intérêts personnels.



Donc vous êtes contre ? Non, je pense que cela peut fonctionner, mais à trois conditions, et ce quelles que soient les différences de parcours, de personnalité et de technicité entre les deux coaches. Tout d'abord, le tandem doit être constitué d'individus centrés sur autrui, avec le souci viscéral de partager

les choses, de faire progresser les joueurs et de donner du plaisir. Deuxième condition : les 2 entraîneurs doivent maîtriser et adopter, y compris entre eux, les techniques de communication bienveillante. Enfin, ils sont censés connaître et adopter là encore les comportements qui font les grands leaders, ceux qui recueillent la confiance et l'adhésion en toutes circonstances.

Et sur le plan footballistique ? Peu importe leur complémentarité sur les aspects techniques (compétence et appétence plus marquées chez l'un pour le travail offensif, chez l'autre pour le travail défensif par exemple), l'essentiel est qu'ils se comportent et communiquent de la même manière auprès des joueurs. Dès lors, ils seront tous deux crédibles et entraînants. Ils apparaîtront solidaires et indissociables. Les deux feront la paire !

TEMOIGNAGES

"Il faut toujours un numéro 1 !"

Bernard DAVID, Directeur du centre de formation de l'AS Saint-Etienne.



"Quand on est entraîneur, il y a des choix à faire, quel que soit le niveau. Or, s'il y a désaccord dans un tandem, cela veut dire qu'il faut être trois pour prendre la décision ! Ce n'est pas possible. A mon sens, il faut toujours un numéro 1, qui soit par ailleurs le référent "officiel" unique dont a besoin le joueur. Ce qui n'empêche pas d'être proche de son adjoint avec lequel on peut échanger, discuter, débattre. On a eu l'exemple de Guy Roux et Dominique Cuperly, à Auxerre, ou aujourd'hui de Didier Deschamps et Guy Stéphan en équipe de France. Chacun apportant ses compétences propres, avec un rôle bien défini. Pour revenir au tandem, je pense en revanche qu'il est intéressant chez les jeunes en formation, où l'approche n'est pas la même. L'objectif est à la fois sportif et éducatif. Nous avons plusieurs tandems cette saison à Saint-Etienne, avec des profils complémentaires, afin de concerner plus de joueurs. Mais une chose est sûre, lorsqu'on travaille à deux, que ce soit en duo (avec un adjoint) et à fortiori en tandem, il faut le faire de son plein gré. Un attelage imposé par les dirigeants ne peut pas fonctionner".

"On se comprenait sans se parler"

Stéphane PAILLE, aujourd'hui entraîneur de l'AS Minguettes (CFA2), fut en tandem avec Bruno Génésio à Besançon (National), de 2002 à 2004, après l'avoir déjà été avec William Prunier à l'AS Cannes quelques années auparavant.



"Tout comme le tandem formé à l'AS Cannes avec William Prunier, je pense que mon association avec Bruno Génésio à Besançon, en 2002, a fonctionné. Nous avons remporté le titre de champion de National avec le 18ème budget du championnat ! Mais certaines conditions doivent être réunies pour que ça marche. La première est de considérer le collègue comme un décideur à part entière, c'est primordial. Ensuite, il faut mettre en place un cadre de fonctionnement précis avec une répartition des tâches très claire. Avec Bruno, nous n'étions pas des adjoints mais des associés, je préfère ce terme. On n'avait même pas besoin de se parler pour se comprendre ! Il existait une complicité sincère. Pour prendre les décisions, on échangeait toute la semaine et je n'ai pas honte de dire aujourd'hui que, la plupart du temps, je suivais son avis. L'une des clés de notre entente réside, je pense, dans le fait que nous nous connaissions de longue date. De la même manière que j'ai joué avec William Prunier à Auxerre, j'ai connu Bruno Génésio comme joueur en sélection Rhône-Alpes. Ce passé commun nous a aidé, forcément. Et au final, je suis persuadé qu'une équipe soudée est toujours meilleure qu'une personne seule".

"L'un dans l'aspect motivationnel, l'autre dans la stratégie. Et on inverse le week-end suivant..."

Jean-Paul ANCIAN est titulaire du BE2, expert en préparation mentale et en préparation physique. Il était l'adjoint de Sabri Lamouchi en sélection de Côte d'Ivoire lors de la dernière Coupe du Monde.



"De mon point de vue, le préalable indispensable à un fonctionnement en tandem doit être le suivant : aucun des 2 éducateurs ou entraîneurs ne doit avoir de visées personnelles sur le pouvoir, la direction de l'équipe ! De plus, ce choix d'entraîner à 2 doit provenir d'un acte volontaire, en se disant qu'on est meilleur à deux que tout seul. Le gros avantage dans un duo est que certains joueurs ont plus d'affinités avec un coach qu'avec un autre. Ainsi, inévitablement, vous gardez plus de joueurs concernés. S'agissant du profil des deux techniciens, je pense qu'il est préférable d'avoir une vision différente des choses, car lorsqu'on pense pareil, on ne pense plus ! Pendant les matchs, je vois bien un entraîneur responsable de l'aspect motivationnel, avec du recul sur ce qui se passe, et un autre plus dans l'action, tourné vers la stratégie et l'histoire du match. Ce schéma de fonctionnement s'inversant le week-end suivant ! Une sorte de management participatif qui peut fonctionner à partir du moment où il existe des règles de fonctionnement précises et préétablies à l'avance. Dans ce cadre, le tandem me semble tout à fait viable dans le foot amateur, en jeunes comme en séniors".