

★ FOLIE UN FONCTIONNAIRE ROUMAN VÉUT RÉVOLUTIONNER LE FOOT. ET IL A DES ARGUMENTS ★

SO FOOT

APPRENDRE EN S'AMUSANT

LE
GUIDE
LIGUE 1, LIGA,
SERIE A,
PREMIER
LEAGUE,
ETC.

AULAS
PUTAIN, 30 ANS
amis et ennemis racontent
le grand cirque...

LUCAS
HERNANDEZ
itinéraire d'un enfant
pas gâté

MOHAMED
SALAH
et si c'était lui,
l'Arabe du futur?

**Le football
selon Thomas**
Entrez dans le cerveau de maître Tuchel



★ N°159 - SEPTEMBRE 2018

M 07636 - 159 - F: 4,50 € - RD



LE FOOTBALL SELON THOMAS

PORTRAIT

Les esprits chagrins qui ont raillé les trois C3 remportées par Unai Emery ne vont pas être déçus en jetant un coup d'œil au CV de **Thomas Tuchel**, le nouvel entraîneur du PSG. Avec rien de plus qu'une coupe d'Allemagne et un championnat juniors au compteur (en plus d'un trophée des champions remporté en Chine en plein mois d'août), l'Allemand est loin d'être le coach le plus bankable du marché. Ça ne l'empêche pas d'être bourré de certitudes et de préceptes qui concernent tant la tactique que la vie de groupe. Plongée dans la tête de celui qui pourrait bien, un jour, ringardiser Pep Guardiola. Ouais, rien que ça.

Par Ben Lyttleton Photos: Picture-Alliance/Dppi,

Gepa/Iconsport, Icon Sport et Panoramic





Il n'a vraiment pas la dégaine d'un entraîneur de football. Il porte des baskets montantes, un jean moulant, un haut de survêtement gris, une veste en cuir et une casquette de vieillard. Thomas Tuchel ressemble davantage au gérant d'un coffee-shop branché qu'à l'un des coachs les plus fascinants de sa génération. Et pourtant, c'est bel et bien ce qu'il est. Réputé pour ses idées tactiques originales, qui lui ont valu d'être comparé à Pep Guardiola, l'Allemand partage au moins un point commun avec Unai Emery, son prédécesseur sur le banc du PSG. Comme le Basque, celui qui est capable de changer six fois de système tactique au cours d'un même match attend de ses joueurs qu'ils soient plus intelligents que lui. Il veut que ses footballeurs dépassent le cadre d'une théorie faite de jeu à une touche de balle et d'exercices permettant de travailler la notion d'espace-temps. Tuchel veut être surpris. Au Borussia Dortmund, Ousmane Dembélé lui a donné ces lots de moments imprévus dont il raffole tant. *"Tout se passait très bien avec Ousmane. Il comprenait tout en quelques minutes, et moi j'étais là, 'Euh, attends... c'était quoi, ça?' Il s'adapte très rapidement à tout."* Tuchel évoque l'adaptabilité comme un élément incontournable de sa conception du leadership, bien que dans son cas, il faille y ajouter les termes "courage" et "humilité": le courage de mettre en pratique sa philosophie, même quand les résultats l'invalident; et l'humilité de reconnaître qu'il n'est pas omniscient, tout en demeurant suffisamment ouvert d'esprit pour sans cesse trouver des solutions. *"Je ne prétends pas avoir réponse à tout, sourit-il. Je fais les choses à ma façon, mais jamais je ne m'avancerai pour dire 'je sais comment ça marche'. Je ne sais rien. J'essaie juste de mettre mes idées en pratique, et chaque jour est un autre jour. Dans les affaires, beaucoup de gens prétendent toujours savoir comment ça marche. Mais il n'y a pas une seule et unique manière de réussir ce que l'on entreprend. Il faut savoir s'adapter."* Willkommen dans le football 2.0.

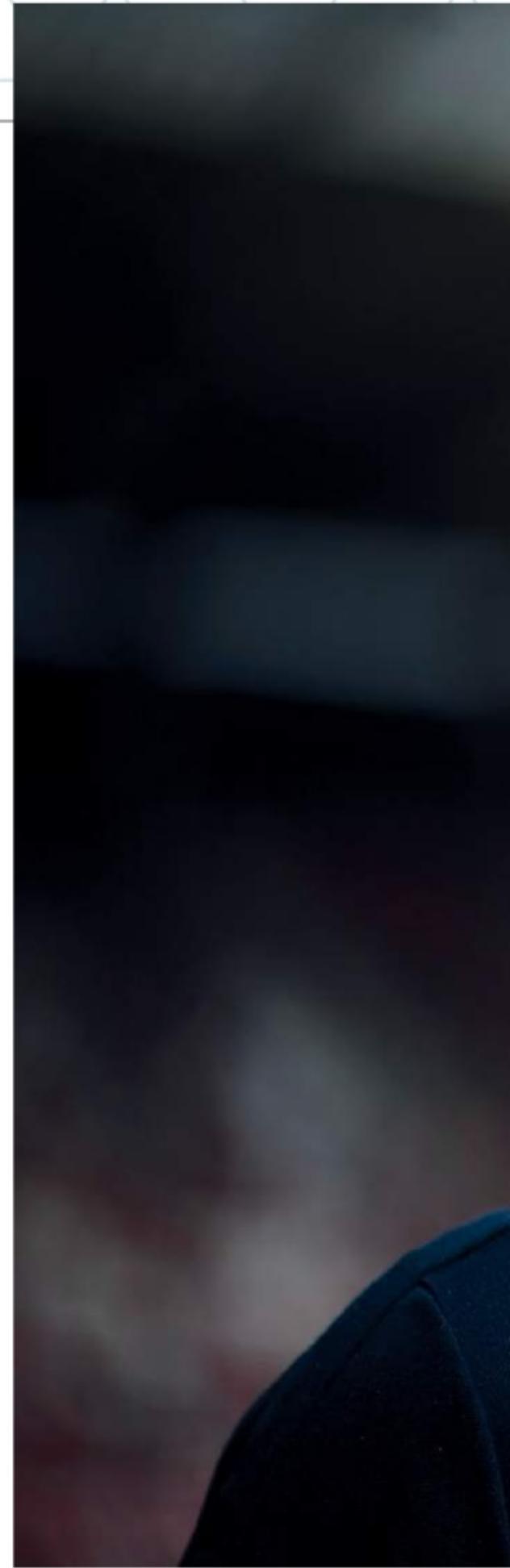
La Société des Briseurs de Règles et Michael Jordan

L'équipe du futur, telle que Tuchel la conçoit, n'est basée sur aucun système de défense, de milieu ou d'attaque, mais simplement sur des principes d'action définis par la manière dont ses joueurs se comportent dans certaines situations, sur leur respect de l'espace, et sur la façon dont leur caractère s'exprime dans leur football. Le nouvel entraîneur du PSG n'a aucune idée de ce que sera son prochain défi tactique, ni d'où viendra son prochain plan de jeu, mais il reste ouvert à toute éventualité. Même celle, dit-il, d'un jeu à deux défenseurs. *"Et pourquoi pas?"* Quand on lui demande s'il est mis en tête de réinventer son sport, Tuchel grimace. *"Non, pas du tout. Ça voudrait dire que je modifie des choses au nom du changement et moi, je ne cherche pas à changer quoi que ce soit. Je cherche seulement à progresser."* Il évoque le PDG de Mercedes, Dieter Zetsche, qui comparait le monde de l'entreprise à la remontée d'un escalator à contresens. Si l'on reste immobile sur les marches, on descend. Si l'on marche à une certaine vitesse, on reste au même niveau. Le mieux, c'est donc de courir. *"On doit s'adapter, enfonce Tuchel. Ça n'a rien à voir avec le fait de réinventer. C'est une question d'adaptation continue, un mouvement perpétuel qui permet de trouver des solutions plus vite que les autres."* Et tant pis si certains -les cancres en matière de capacités cognitives-

restent à quai. Car cette théorie de l'évolution appliquée au football induit forcément une sélection naturelle. *"J'observe mon banc au cours d'un match, et il m'arrive parfois de voir des joueurs qui n'ont pas l'air concernés par ce qui se passe sur le terrain, souffle Tuchel. Ceux-là, je ne les fais pas entrer en jeu, car c'est à eux de se remettre en question et de s'adapter à ce qui les entoure. Le regard d'un joueur en dit beaucoup. Est-ce qu'il y a de la fiabilité dans son regard ou pas? Est-ce que je peux faire confiance à ce mec? Il s'agit de construire des relations basées sur le respect, la confiance et la foi. Lorsque tu as le moindre doute sur un joueur, c'est compliqué..."* Pour Tuchel, façonner la personnalité de ses joueurs est aussi important que de développer leurs capacités sur le terrain. Ce travail fait partie intégrante de sa méthodologie. Voilà pourquoi il a été le premier

manager sportif à être sollicité par un club d'entrepreneurs fascinés par son travail, La Société des Briseurs de Règles. L'homme qui a fondé The Rulebreaker Society en 2013, l'Allemand Sven Gabor Janszky, dirige aujourd'hui un cabinet de conseil chargé d'anticiper les tendances culturelles.

les labels musicaux allaient devoir changer de business plan. En 2007, il prédisait l'avènement de la télévision à la carte. Ses recherches récentes soulignent l'impact à venir des voitures sans conducteur sur l'industrie ferroviaire et l'émergence des assistants personnels intelligents au détriment des applications pour Smartphones. Le club de Janszky le visionnaire compte aujourd'hui parmi ses membres Walter Gunz, fondateur de MediaMarkt, le plus gros détaillant européen de produits électroniques; Gabor Forgacs, magnat de l'industrie médicale et pionnier de l'impression 3D de tissus humains; mais aussi Tan Lee, dont la société Emotiv utilise l'électroencéphalographie pour mesurer l'activité mentale, étudier les émotions et contrôler des objets physiques et virtuels par la pensée. The Rulebreaker Society a donc pour but de réunir des gens plutôt *successful*, qui cherchent à innover et inspirer leurs pairs grâce à leur vision. Aux yeux de ses membres, le progrès entrepreneurial et sociétal passe par la destruction créative des règles conventionnelles. Pour en finir avec ces diktats, ce club de gentlemen extraordinaires a même publié un manifeste censé inspirer ceux qui voudraient changer le monde. Ou le déréguler, c'est selon:





Thomas tout cheul.

1. Aucune entreprise ne doit rester trop longtemps leader d'un marché.
2. Si je ne me dévore pas moi-même à la manière d'un cannibale, quelqu'un d'autre le fera pour moi.
3. Si quelqu'un s'attaque à mon *business model*, la critique sera plus féroce et les dégâts plus importants que si je m'en occupe moi-même.
4. Un *business model* se développe à l'issue d'un processus de destruction créative et d'une reconfiguration jusqu'ici inédite des composants de l'entreprise.
5. La plupart des règles faites pour être brisées se trouvent à l'intérieur de nos têtes. Elles n'existent que dans notre système cognitif.
6. Les règles tacites sont les plus solides. Ce sont celles qu'il faudra briser en priorité.
7. Internet et la technologie numérique vont bouleverser l'ensemble des entreprises.
8. L'asymétrie de l'information disparaîtra, effacée par la numérisation de la société. De fait, il nous faut construire des entreprises sans aucune asymétrie.
9. Toujours observer le marché du point de vue du

10. consommateur.
10. Si ceux qui nous imposent des règles commencent à s'énerver, nous sommes sur la bonne piste. Si ceux qui nous imposent des règles se mettent à nous taper dessus, c'est que nous avons presque gagné.

Durant sa dernière saison à Mayence, Tuchel a tenu un discours devant les membres de *The Rulebreaker Society*, lors d'une réunion organisée à Rorschach, dans le canton suisse de Saint-Gall. Vêtu d'un jean et d'un t-shirt noir, il est revenu sur l'été difficile qui a précédé sa troisième saison avec le club, probablement la plus dure de sa carrière. À l'époque, Mayence affronte les Roumains du Gaz Metan Medias pour le compte du troisième tour préliminaire de l'Europa League. À première vue, une formalité. Seulement voilà, après un nul à domicile (1-1), le club vend trois de ses meilleurs éléments pendant le mercato et en perd deux autres sur blessures. Pour le match retour, Tuchel doit donc aligner une équipe avec dix nouveaux joueurs encore occupés à trouver leurs marques sous leurs nouvelles couleurs. Ce soir-là, Mayence, ultra-dominateur dans le jeu, est créditée de 46 tirs contre seulement quatre pour son adversaire. Insuffisant: le score est le même qu'à l'aller, et les Allemands sont éliminés de la compétition aux tirs au but. Un

“Si mes joueurs ne savent pas dire bonjour, ça pose problème. Certains ont du mal à dire bonjour le matin. Pour eux, c'est même parfois plus dur que de jouer au football. Mais dans la vie, il n'y a pas que le terrain”

Thomas Tuchel,
en mode Nadine de Rothschild



coup dur pour une équipe qui, quelques jours plus tard, doit entamer sa saison de Bundesliga contre le Bayer Leverkusen, le vice-champion d'Allemagne. *“Je n'avais jamais vu une équipe aussi meurtrie et affaiblie que la mienne après cette élimination,* déclare Tuchel face à la *Rulebreaker Society*. *“Je n'oublierai jamais le visage de mes joueurs. Tout le monde était vidé. Durant le vol, puis dans le bus, personne n'a dormi. Tout le monde se posait les mêmes questions: ‘Et maintenant, on fait quoi? Vu l'état d'esprit général, ce n'est même pas la peine d'essayer de jouer Leverkusen. On n'y arrivera pas.’”* Le lendemain matin, Tuchel décide de briser quelques unes de ses règles. Le débriefing tactique est annulé, tout comme la séance vidéo. À la place, l'entraîneur déballe un électrochoc: une citation de Michael Jordan projetée sur un écran géant: *“J'ai manqué plus de 9000 shoots dans ma carrière. J'ai perdu plus de 300 matchs. J'ai loupé 26 fois le shoot de la gagne alors que mes coéquipiers m'avaient confié le dernier ballon. Durant ma vie, j'ai échoué, échoué et encore échoué, à plusieurs reprises. Voilà pourquoi j'ai fini par gagner.”* Via *His Airness*, Tuchel veut faire comprendre à ses joueurs que le chemin vers la victoire est semé d'échecs. Le tout est de savoir les encaisser. Ses ouailles ont visiblement compris le message puisqu'ils l'emportent finalement 2-0 contre Leverkusen. Face à son auditoire d'entrepreneurs visionnaires et influents, Tuchel fait part de la morale de cette histoire: *“Il est plus important d'oublier et de passer à autre chose à la suite d'une grande victoire ou d'un succès inespéré, que de le faire après un échec.”* Un point de vue tout droit sorti de la Bible de Netflix, dont le fondateur, Reed Hastings, a eu l'idée de lancer un abonnement vidéo après avoir pris une amende de 40 dollars pour avoir rendu en retard un DVD d'*Apollo 13*. Agacé par ce système, le briseur de règles américain a aboli celle des frais de retard en instituant un modèle de location sur abonnement (ses abonnés pouvaient garder les DVD aussi longtemps qu'ils le voulaient). Un succès. Mais au lieu de s'arrêter là, Hastings s'est adapté. Anticipant l'ère du haut débit, il lance donc Netflix, une entreprise qui s'affranchit de pas mal de principes: les épisodes sont de durées variables, puisqu'ils n'ont pas à s'accorder à un planning; les scénarios n'ont plus besoin de forcer le suspense à la fin des épisodes et l'entreprise ne procède à aucune mesure d'audience. Bref, le contenu prend le dessus sur les résultats. C'est exactement ce que cherche à faire Tuchel dans son domaine de compétences.

“Si vous avez une mentalité de merde, laissez tomber”

Avant d'impressionner les vrais influenceurs de ce monde par ses beaux discours, Tuchel a longtemps stationné du côté de sa Bavière natale. Il grandit confortablement à Krumbach, une petite ville aux environs d'Augsbourg. Son premier coup de foudre footballistique n'est autre que le Borussia Mönchengladbach électrique de Jupp Heynckes. *“En 1987, j'étais en vacances au ski avec ma mère lorsqu'elle m'a appris qu'il quittait le club pour signer au Bayern Munich. J'en ai pleuré pendant une heure.”* À l'époque, l'ado n'est pas non plus ménagé par un père exigeant qui n'a de cesse de le pousser au bout de ses capacités. C'est ainsi que Tuchel atteint son plafond de verre au début des 90's, en disputant huit matchs de seconde division allemande sous les couleurs des Stuttgart Kickers. Lassé d'être remplaçant, le défenseur s'engage en 1994 avec le SSV Ulm, une équipe de

troisième division. Pour remplir les cases de son emploi du temps de footballeur, il suit des études d'anglais, de sciences des sports et des cours de physiothérapie. Une bonne idée puisqu'une blessure au genou met fin à sa carrière de joueur à l'âge de 24 ans. Pour oublier sa petite mort, il se lance dans une licence en administration des affaires à la Berufsakademie de Stuttgart, puis dans une licence professionnelle d'entraîneur sportif. En parallèle à ses études, il travaille aussi deux fois par semaine dans un bar de Stuttgart. Un travail dont il apprécie notamment l'anonymat qu'il lui procure. *"Les gens me considéraient pour ce que j'étais, pas pour le joueur de football moyen que j'avais été."* Reste que le Bavarais a des fourmis dans les jambes. En 1999, Tuchel tente de revenir sur les terrains, avant de se rendre à l'évidence deux mois plus tard: sa carrière de footballeur est bel et bien finie. Sa carrière d'entraîneur, en revanche, ne fait que commencer. Il contacte Ralf Rangnick, son ancien coach à Ulm. Ce dernier, en poste à Stuttgart, lui met le pied à l'étrier en lui confiant l'entraînement des U15 du VfB. *"Il était évident que ce talentueux jeune homme allait devenir entraîneur. On l'a très vite compris,* explique Rangnick aujourd'hui. *"On le remarquait aux questions qu'il posait, à son approche critique de nos matchs."* Véritable mentor de Thomas Tuchel au tout début de sa vie de tacticien, l'actuel coach du RB Leipzig soutient que la meilleure opportunité d'inscrire un but réside dans les huit secondes qui suivent la récupération du ballon. Lors de ses entraînements, il a ainsi imposé un minuteur réglé sur huit secondes, avec l'objectif, pour ses joueurs de marquer avant la fin du décompte. Avec ce genre de détails, Rangnick est aujourd'hui synonyme d'influence tactique et de développement des talents en Allemagne. Au point d'avoir été pressenti pour prendre les rênes de la Mannschaft. *"Sur la forme, Rangnick ne gagnera peut-être jamais la Bundesliga,* explique Raphael Honigstein, auteur du livre *Das Reboot: How German Football Reinvented Itself and Conquered the World.* *Mais sur le fond, il a déjà tout gagné. Toutes les grandes équipes allemandes sont noyautées par ses disciples. Ils jouent tous le football de Rangnick."* Y compris Tuchel, donc. Outre leur penchant communs pour les joueurs dotés de résilience et de capacités cognitives élevées, l'élève et le maître partagent la même formule magique: talent naturel + acquisition des savoirs x mentalité = talent. *"La mentalité résulte des efforts que vous lui consacrez,* explique Rangnick. *Vous avez la niaque? Vous êtes prêt à tout pour progresser? Vous êtes prêt à travailler pour éléver quotidiennement votre niveau? Votre mode de vie est-il professionnel? Vous êtes capable de résister à la tentation d'une sortie en boîte avec des copains? Vous avez besoin d'une grosse voiture pour satisfaire votre ego? Si vous n'adoptez pas la bonne mentalité, vous pouvez tout de suite oublier le talent naturel, qui repose dans votre ADN, ainsi que tout ce que vous avez pu apprendre au contact des autres. Ça ne vous servira plus à rien. Peu importe l'immensité de votre talent: si vous avez une mentalité de merde, laissez tomber."* C'est peu ou prou le message que Thomas Tuchel a délivré aux joueurs de Mayence, lors de son premier jour en tant qu'entraîneur principal du club promu en Bundesliga en 2009. Vainqueur de la coupe d'Allemagne avec les U19 du club quelques jours plus tôt, Tuchel se voit confier la succession de Jon Andersen



Quand t'as Tuchel les étoiles.

"Il était évident qu'il allait devenir entraîneur. On l'a très vite compris. On le remarquait aux questions qu'il posait, à son approche critique de nos matchs."

Ralf Rangnick, actuel coach du RB Leipzig et mentor de Tuchel

par le directeur sportif du club, Christian Heidel. Malgré le fait qu'il n'ait aucune expérience du plus haut niveau, le néophyte recadre ses joueurs sur quelques règles fondamentales de savoir-vivre qu'il couche sur un *paperboard*. Dorénavant, ses footballeurs ont pour obligation de se serrer la main pour se saluer. Il leur impose aussi d'attendre qu'il leur souhaite à tous un *"bon appétit"* avant d'attaquer leur repas. Problème: Tuchel n'a pas encore fini sa soupe, que la moitié de l'équipe a déjà quitté la table. Agacé, il en fait part à la fin de l'entraînement du lendemain. *"Désolé, les gars. Ça m'ennuie vraiment d'avoir à vous redire ce que c'est qu'un repas pris en équipe, mais j'ai encore une chose à vous demander. J'aimerais que nous puissions passer au moins vingt minutes ensemble à table, à l'heure du déjeuner."* Une remise au point plus tard, les pauses déj' deviennent enfin des moments de partage entre les joueurs. Ce genre de rituels destinés à renforcer le collectif font partie intégrante de la méthodologie de l'Allemand. Selon lui, le fait de manger ensemble aiguise les interactions, et

renforce les notions de confiance et d'égalité au sein d'un groupe. Tuchel en est convaincu, le respect à l'égard des individus forge les personnalités. Il considère d'ailleurs ce point comme l'un de ses principaux axes de travail, pas seulement pour faire progresser le niveau des joueurs, mais aussi pour développer leurs personnalités, qui se construisent principalement en fonction de ce qui se passe sur le terrain. Un jour, un joueur de Dortmund a demandé à l'un de ses assistants où était son maillot, sans avoir remarqué qu'il était

assis dessus. Le lendemain, Tuchel l'a pris à part pour lui dire que c'était inacceptable. "Je fais comprendre aux joueurs que ce type de comportement ne correspond pas à ce que nous faisons ici, et que d'un autre côté, cette attitude n'est tout simplement pas très cool", explique la Nadine de Rothschild du football. Si je me rends à l'entraînement sans avoir hâte de dire bonjour à tout le monde, c'est un premier problème. Je ne les lâche pas là-dessus. S'ils ne savent pas dire bonjour, ça pose problème. Ce sont mes valeurs. Certains joueurs ont du mal à s'y adapter, à remercier le préparateur physique, à dire bonjour le matin. Pour eux, c'est même parfois plus dur que de jouer au football. Mais dans la vie, il n'y a pas que le terrain. Pour être le meilleur, il faut se forger une personnalité." Ce qui peut parfois prendre du temps. Tuchel regrette, par exemple, que lui et ses ex-équipes aient séjourné dans tant de grandes villes sans avoir l'occasion de voir autre chose que l'aéroport, l'hôtel, le terrain d'entraînement et le stade. "Je cherche à développer la personnalité des joueurs, et je suis sûr que si nous connaissons un peu mieux Lisbonne, par exemple, ça nous aiderait dans notre préparation des matchs, sourit-il. J'ai envie de passer plus de temps à découvrir ces villes." Ce sens du respect se prolonge jusqu'au terrain d'entraînement, où les tacles glissés et les fautes commises à la suite d'une frustration sont interdits. Les règles doivent être respectées. Tout peut s'effondrer en un instant, à la suite d'un petit incident dégénérant en désaccord. Ce n'est jamais arrivé à Mayence. L'équipe s'en est toujours bien sortie. Au point de n'avoir jamais été inquiétée par la menace d'une relégation. Mieux, durant les cinq années de mandat de Tuchel en Rhénanie-Palatinat, seuls les quatre meilleurs clubs allemands (Bayern Munich, Borussia Dortmund, Schalke et Bayer Leverkusen) ont engrangé plus de points cumulés que son équipe.

Comment l'équipe de Mayence a-t-elle pu obtenir de tels résultats sous la direction d'un nouveau coach? Principalement grâce au *querdenken*, une expression allemande qui définit la réflexion hors des sentiers battus. Selon l'analyse de Tuchel, Mayence a copié-collé la manière dont s'entraînaient les autres équipes et expérimenté différents systèmes de jeu, auxquels les joueurs ont dû constamment s'adapter. Ce qui leur a permis de comprendre intuitivement ce qu'on attendait d'eux. "On a voulu mettre de la fluidité dans notre jeu. Ajoutée aux plans de jeu un peu éculés de nos adversaires, la volonté de mes joueurs d'évoluer à différents postes et selon différents systèmes nous a permis de prendre l'avantage sur ces équipes."

L'apprentissage différentiel, le qi-gong et l'alpha-theta

Mayence fut également le lieu d'une rencontre décisive dans la formation de Tuchel, après que le club a approché l'université locale pour analyser les capacités d'endurance et de sprint des joueurs. "J'ai présenté les résultats des sprints à monsieur Tuchel et à son staff, puis nous avons discuté plusieurs heures des effets bénéfiques qu'un entraînement différentiel pouvait produire en comparaison d'un entraînement technique et tactique", raconte Wolfgang Schöllhorn, chercheur en sciences du sport à l'université Johannes Gutenberg. La première chose que l'on remarque dans le bureau de Schöllhorn, ce sont les sièges. Ils sont disposés autour d'une table basse, près de sa porte, tous différents: un tabouret vert clair doté d'un pied à ressort; un très beau tabouret haut, en bois et cuir noir, un peu bancal; une chaise indienne basse, façon yogi; et une chaise de bureau rouge. Leur intérêt,

ce sont leurs différences. Lorsqu'il parle de ses choix d'intérieur, Schöllhorn parle de mobilier différentiel. Ça lui ressemble. Ancien handballeur professionnel, ce scientifique a joué un rôle majeur dans l'élaboration de la philosophie d'entraîneur de Tuchel. Il a donné à sa méthode le nom d'"apprentissage différentiel". Elle est basée sur la conviction que la répétition des gestes et la correction des erreurs freinent l'acquisition des savoirs. Schöllhorn émaille son discours de proverbes chinois, peut-être parce que ses recherches actuelles se basent sur le qi-gong, l'équivalent chinois du yoga indien, qui place lui aussi le cerveau en position alpha-theta, c'est-à-dire dans la meilleure des conditions d'apprentissage, de créativité, de relaxation, d'intuition (theta) et de capacité à résoudre les problèmes (alpha). "Si tu veux être malheureux, continue à te comparer aux autres", dit l'un de ses dictos préférés. Non corrigés lorsqu'ils commettent une erreur et en l'absence de toute critique sur leur jeu, les athlètes qui travaillent selon les principes de l'apprentissage différentiel deviennent naturellement moins critiques envers eux-mêmes et prennent davantage de risques. L'hypothèse de Schöllhorn, c'est que lorsqu'on s'entraîne en respectant à la lettre un certain mode d'emploi, on est toujours tenté de faire des comparaisons. Desquelles on sort toujours perdant. À l'époque où il était étudiant en biomécanique à Francfort, Schöllhorn mena une étude visant à établir les points communs entre les athlètes de haut niveau. Il découvrit que ceux-ci possédaient une "empreinte" individuelle de leurs mouvements, unique et impossible à reproduire à l'identique. Ces découvertes l'ont conduit à s'interroger sur les méthodes traditionnelles de l'apprentissage, basées sur la répétition. Si l'on obtient rien avec une répétition des exercices, pourquoi les athlètes devraient-ils axer leurs entraînements

là-dessus? Au sein d'une équipe, chaque joueur a son propre style de mouvement, différent de celui du voisin. Autrement dit, la méthode d'entraînement qui fonctionne avec une morphologie comme celle d'Olivier Giroud ne fonctionnera pas forcément avec celle d'Ousmane Dembélé. Schöllhorn l'a compris, dès 1992. À l'époque, il travaillait à améliorer la technique de sprint des attaquants de l'Eintracht Francfort, Andy Möller et Tony Yeboah. Deux fois par semaine pendant un mois, Schöllhorn entraîne les deux stars du second de Bundesliga. Durant les séances, il leur demande de varier les angles de course, de lever un genou plus haut que l'autre, de pousser davantage sur les hanches, de modifier le rythme de leurs mouvements de bras. Au bout du compte, les joueurs finissent par atteindre leur position alpha-theta et à courir plus vite. Aujourd'hui, le chercheur allemand se réjouit que ses théories soient remises au goût du jour par Tuchel. "Juste après notre première rencontre, il a mis en pratique quelques-unes de mes suggestions lors de ses séances." Ainsi, lorsque Tuchel a voulu apprendre à ses joueurs à lancer des contre-attaques diagonales sur le but adverse, il les a fait évoluer sur un terrain délimité en forme de diamant. Lorsqu'il a souhaité les faire cesser de se tirer le maillot en position de marquage, il les a fait jouer avec des balles de tennis dans les mains. Son truc, c'est de résoudre les problèmes. C'est un *querdenker*. "Les techniques d'apprentissage différentiel m'ont beaucoup influencé. Ça a complètement modifié mon rôle d'entraîneur, explique Tuchel. Avec cette méthodologie, on fait en sorte de proposer aux joueurs des situations bien plus complexes qu'en compétition officielle. Du coup, on ne se pose plus la question de savoir qui a tort et qui a raison. On ne peut pas se tromper. Mon rôle, ce n'est pas de dire à mes joueurs ce qui est bien et ce qui ne l'est pas. Je suis juste responsable des tactiques et de nos principes

De plus en plus grosses, les montres des footballeurs.



de jeu. Mes joueurs savent que je peux leur trouver des espaces, mais après, c'est à eux de trouver les solutions."

Nietzsche et les sources de motivation dominantes

Cette approche a permis à Tuchel de remplacer Jürgen Klopp sur le banc du Borussia Dortmund à l'été 2015. Dans la Ruhr, il s'emploie à rajeunir une équipe qui s'était flétrie sous le mandat de son prédécesseur, puis remporte la coupe d'Allemagne, le premier trophée du club en cinq ans. Mieux, avec lui, le Borussia Dortmund enchaîne deux saisons sans connaître la moindre défaite à domicile. Son passage du côté du BVB demeure pourtant inoubliable pour d'autres raisons plus obscures... Le 11 avril 2017, peu après le départ du bus conduisant l'équipe vers son quart de finale de Champions League contre Monaco, trois bombes artisanales remplies de clous explosent les vitres du véhicule. Par miracle, l'attaque n'a fait que deux blessés: le défenseur espagnol Marc Bartra et un policier allemand. Le match est reporté au lendemain. Sans surprise, Dortmund s'incline 3-2 à domicile. L'occasion pour Tuchel de piquer une grosse colère. *"On a été informés par texto de la décision de l'UEFA, s'agace-t-il alors. Nous aurions aimé avoir un peu plus de temps pour faire le point sur la situation. Cette décision prise en Suisse nous concernait directement. Nous ne l'oublierons pas. Nous en garderons un souvenir amer. Quelques minutes après cette attaque, la seule question qu'on nous a posée, c'est, 'est-ce que vous êtes prêts à jouer?' Comme si l'on venait de lancer une canette de bière*

"Je ne prétends pas avoir réponse à tout. Je fais les choses à ma façon, mais jamais je ne m'avancerai pour dire 'je sais comment ça marche'. Je ne sais rien"

Thomas Tuchel



La fiche **THOMAS TUCHEL**

Né le 29 août 1973
à Krumbach (Allemagne)
1,90 m

Équipes entraînées:
FSV Mayence (2009-2014),
Borussia Dortmund (2015-2017), Paris SG (depuis 2018)

Palmarès: coupe d'Allemagne (2017), trophée des champions (2018)

sur notre bus..." À l'époque, le président du Borussia, Hanz Joachim Watzke, ne goûte pas la sortie médiatique de son entraîneur. Et pour cause: il a accepté la proposition de l'UEFA de plein gré et perçoit dans les propos de Tuchel une critique implicite à son égard. Watzke attendra la fin de saison pour limoger son entraîneur. Qui, avant de quitter son poste fort d'un pourcentage de 63% de victoires avec le BVB –ce qui en fait statistiquement le meilleur entraîneur de l'histoire du club–, aura tout de même pris le temps de participer à un débat avec Hans Ulrich Gumbrecht, chercheur et épistémologue allemand de l'université de Stanford. Au cours de cette discussion où furent abordés les définitions de l'esthétique kantienne et hégelienne, où l'on eut un débat sur Nietzsche et *Ainsi parlait Zarathoustra*, et où l'on se demanda qui, de Faust ou Méphistophélès, était le plus proche de la dimension dramatique du football, Tuchel a tenté de définir son rôle en tant qu'enseignant: "Je me considère davantage comme quelqu'un dont le rôle est d'accompagner des talents, des personnalités et des caractères différents.

Je suis responsable de la durée de leur formation et de la vitesse à laquelle ils apprennent. Je leur apporte les stimuli dont ils ont besoin." Au cours de cette discussion, le cas du contesté Dembélé est très vite abordé. "Aider un joueur comme lui à développer ses capacités est un devoir pédagogique, souligne Gumbrecht. À partir de là, qu'est-ce qui devient essentiel: un peu d'humilité de sa part ou vos encouragements?", "Mes encouragements et mon soutien, sans aucun doute, répondit Tuchel. Mais l'humilité a également son importance: pour vous pousser à travailler quotidiennement sur vos imperfections. Pour vous amener à gérer vous-même votre récupération physique. Ça évite, par exemple, d'être remplacé parce que vous souffrez de crampes. Il est important de savoir faire preuve de modestie, tout en prenant soin de votre immense talent; de tout donner sur le terrain, sans avoir peur de rien, peu importe votre âge ou votre

jeunesse; de tirer le premier penalty; de toujours prendre un bain de glace après l'effort, même si ça fait mal." Tuchel évoque le talent comme un don extraordinaire, indissociable d'une responsabilité et d'une obligation de progresser. L'une de ses qualités est de détecter les motivations individuelles de chaque footballeur. Selon lui, chaque joueur est doté d'une source de motivation dominante. Il en distingue trois types. Il y a tout d'abord la motivation agressive, qui ne sert que les intérêts personnels de ceux qui veulent être les meilleurs, pour faire la une des magazines ou remporter des distinctions individuelles. Il y a aussi la motivation cohésive. Elle anime des joueurs qui sont heureux d'entretenir des relations très fortes avec les autres. Ces derniers, motivés par la possibilité de se rendre utiles tout en restant à l'arrière-plan, sont le socle de l'équipe. Il y a enfin la motivation par la curiosité, présente chez les joueurs qui cherchent à se tester en permanence. Ceux-là doivent toujours avoir un problème à résoudre et ne se contentent pas des exercices de routine. C'est avec ce type de joueurs que les techniques d'apprentissage différentiel chères à Schöllhorn font effectivement la différence. Tuchel estime que nous sommes tous animés par ces différents types de motivation, mais que l'un d'entre eux domine forcément les deux autres. De ce point de vue, une bonne lecture du caractère de ses joueurs l'aide à savoir quel poste leur conviendra le mieux. Par exemple, il ne veut pas de défenseurs trop curieux. C'est l'une des raisons pour laquelle le Portugais Raphael Guerreiro, son ancien joueur au BVB, est passé milieu de

terrain sous ses ordres. "Il est très courageux, il a toujours le sourire, il est incroyablement doué et au vu de sa motivation par la curiosité, j'ai pensé que sa marge de manœuvre serait plus intéressante en milieu de terrain qu'en défense" explique Tuchel, qui fonctionne lui-même à la curiosité et pas mal à la motivation cohésive, selon ses propres dires.

Le PSG, nouveau laboratoire du football?

Reste que le repositionnement de l'ancien joueur de Lorient n'est pas sans rappeler les pirouettes tactiques opérées par Guardiola lors de son passage au Bayern Munich. Une coïncidence? Peut-être. Une chose est sûre: Tuchel s'interroge encore sur ce qui a conduit le Catalan à remplacer Philipp Lahm en milieu de terrain et Joshua Kimmich et son mètre soixante-quinze en défense centrale. "Il ne l'a pas fait par hasard. Il l'a fait à un moment bien précis de

la saison, alors qu'en apparence, il n'y était pas obligé. Mais pourquoi? Qu'est-ce qui a changé?", s'interroge, admiratif, Tuchel. Pour moi, c'est la preuve que les choses changent sans arrêt." Ennemi de l'immobilisme, le coach allemand décide, au beau milieu de sa première saison à Dortmund, de mettre en place un 3-2-4-1 inédit, lors d'un match gagné 1-0 contre le FC Porto en Europa League. "Je ne comprenais rien à ce système avant qu'on l'essaie, sourit celui qui l'a conservé jusqu'à la fin de son mandat au BVB. Aujourd'hui, je l'adore! En fait, tout change selon les joueurs dont je dispose." L'audace alliée à l'adaptabilité, voilà à quoi ressemble dans les faits la motivation par la curiosité de Tuchel. Ce dernier l'avoue lui-même: les expérimentations sont plus importantes que le résultat. "Je ne peux pas imaginer appartenir à un club où le résultat passe avant tout le reste, dit-il. Certains clubs, comme l'Ajax, Arsenal, Barcelone ou le Milan AC aiment le beau jeu, très esthétique. Il ne s'agit pas seulement de gagner, il s'agit aussi de la manière dont on s'y prend, et de la façon dont on joue. D'autres clubs, comme Chelsea

"Je ne peux pas imaginer appartenir à un club où le résultat passe avant tout le reste. J'aime prendre des risques, j'aime quand ça bouge. Ma philosophie est esthétique, et l'esthétique appliquée au football, c'est le contrôle du ballon, le rythme, l'attaque à chaque minute"

Thomas Tuchel

ou l'Atlético Madrid, sont davantage du genre prêts à tout pour gagner. Moi, j'aime prendre des risques, j'aime quand ça bouge. Ma philosophie est esthétique, et l'esthétique appliquée au football, c'est le contrôle du ballon, le rythme, l'attaque à chaque minute. Tout cela consiste à essayer d'inscrire le plus de buts possible." Une telle philosophie est-t-elle compatible avec le PSG, un club obsédé par l'idée de soulever la ligue des champions? "Les clubs eux-mêmes devraient avoir une idée précise de l'image qu'ils veulent incarner, explique-t-il. Après, si je suis honnête avec moi-même, je dois me poser la question de savoir si je suis la bonne personne avec le bon caractère et la bonne méthode pour rendre heureux les gens de ce club. Si je ne m'en sens pas capable, à moi de leur dire 'désolé, mais sur ce point, il va y avoir un malentendu...' En le voyant célébrer avec ses joueurs le trophée des champions remporté il y a quelques semaines face à Monaco comme s'il s'agissait d'une finale de coupe du monde, il semble que Tuchel se soit plutôt bien adapté à son nouvel environnement. Ce jour-là, le coach allemand a d'ailleurs fredonné le *Happy* de Pharrell Williams, face à ses joueurs. C'est peut-être un détail pour vous, mais pour Wolfgang Schöllhorn ça signifie surtout que le cerveau de son compatriote est en position alpha-theta. ● TOUS PROPOS RECUEILLIS PAR BEN LYTTLETON ET TIRÉS DE L'ART DE LA GAGNE, LA SCIENCE DU LEADERSHIP EXPLIQUÉE PAR LES STRATÉGIES DU FOOTBALL, ÉD. SO LONELY (TRAD. FRANÇOIS MORICE). UN LIVRE À DÉVORER À PARTIR D'OCTOBRE 2018. FONCEZ CHEZ VOTRE LIBRAIRIE!