



L'AS Saint-Étienne

# Onze diables verts qui ne font plus qu'un sur le terrain

Avec un budget huit fois inférieur à celui du PSG, le club stéphanois est revenu au top niveau. Son secret : un management qui privilégie la cohésion du groupe.



Principal artisan du "revival" stéphanois, Christophe Galtier a été élu entraîneur de l'année en 2013.



PHOTOS: PHILIPPE MASSEGUIN/ASSE



Depuis la saison dernière, les Verts enchaînent les victoires (ici, contre Guingamp). Pour la plus grande fierté des supporters : à droite, le retour triomphal après la victoire en Coupe de la Ligue en avril 2013.

**A**u centre d'entraînement de l'Etrat, près de Saint-Etienne, chaque journée commence par un copieux petit déjeuner. Pour le coach emblématique de l'AS Saint-Etienne, Christophe Galtier, «s'alimenter, c'est déjà s'entraîner». La preuve : depuis qu'il a instauré ce rituel, il a constaté une diminution importante des blessures. Mais c'est surtout pour préserver des moments de convivialité et d'échanges au sein du groupe que le coach tient à le réunir autour d'un buffet matinal. Car l'esprit d'équipe constitue un élément clé de la performance, dans le football comme dans tout sport collectif.

**Un "salary cap" à 90 000 euros.** Le club mythique est d'ailleurs réputé pour la solidarité qui règne en son sein. «Je n'ai jamais connu une telle ambiance, confirme François Clerc, le vice-capitaine de l'équipe. Je vois des joueurs en dehors des entraînements pour dîner ou aller au cinéma, ce qui ne m'arrivait jamais avant.» Cet esprit de camaraderie n'est sans doute pas étranger aux résultats de l'AS Saint-Etienne, qui a engrangé 63 points en championnat la saison dernière, du jamais-vu depuis l'époque glorieuse des Verts, dans les années 1960-1970. Instaurer l'esprit d'équipe dans un grand club de foot est pourtant devenu une gageure. Chaque joueur gère sa carrière ; la surenchère dans les salaires et la starisation des sportifs rendent ceux-ci de plus en plus

individualistes. Christophe Galtier pense pourtant avoir trouvé la solution : «Je fixe aux joueurs des objectifs individuels, mais ils doivent se servir du collectif pour les atteindre.» Sa politique de rémunération l'illustre clairement : Saint-Etienne a mis en place un plafonnement des salaires fixes («salary cap») à 90 000 euros par mois – à comparer au million d'euros mensuel perçu par Zlatan Ibrahimovic au PSG – et a introduit un variable, de l'ordre de 40%, qui dépend des résultats de l'équipe et du nombre de matchs auxquels le joueur participe. Le système favorise donc la coopération, puisque les joueurs sont directement intéressés à la performance du groupe.

«Nous n'avons pas inclus d'objectifs liés au nombre de buts car cela aurait mis en péril le collectif», précise le coach. Autre intérêt de ce mode de rémunération : il contribue à la pérennité économique du club. Si les résultats ne sont pas au rendez-vous et que les recettes baissent, les coûts salariaux diminuent automatiquement.

**Pas de francs-tireurs.** Au-delà des enjeux salariaux, la philosophie de Christophe Galtier est simple : le groupe prime systématiquement sur l'individu. «Aucun joueur n'a le droit de mettre en péril le travail fait pour l'équipe, martèle-t-il, que ce soit par son comportement sur le terrain ou par l'image qu'il renvoie.» Et de citer l'exemple

du milieu de terrain Dimitri Payet qui, début 2011, a pris l'initiative de négocier en direct un transfert avec le PSG. Cette attitude a fortement déplu aux dirigeants stéphanois. Malgré une offre de 8 millions d'euros du PSG, ils ont posé leur veto et le joueur a été sanctionné. «Je me suis privé de Dimitri pendant plusieurs matchs, malgré ses qualités techniques. Son cas a valeur d'exemple : chaque joueur doit respecter l'équipe et honorer le contrat signé», commente le coach.

**Les "cadres" mouillent le maillot.** Le petit déjeuner avalé, la vingtaine de joueurs débarque sur le terrain et entame un échauffement. Ce matin, les Verts préparent un

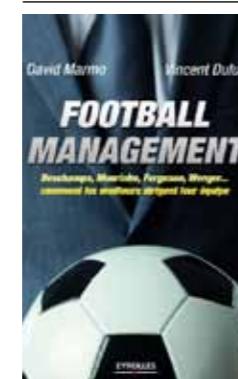
déplacement à Valenciennes, qui aura lieu dans trois jours (ils gagneront le match). Une dizaine de ballons circulent sur le terrain, dans un joyeux chaos. Casquette visée sur la tête, mains derrière le dos, le coach observe et transmet ses consignes énergiquement. «On écoute le coach, les gars ! On rend les ballons !» exhorte Fabien Lemoine, milieu de terrain.

Ce dernier fait partie, avec François Clerc, Renaud Cohade, le gardien Stéphane Ruffier et le capitaine Loïc Perrin, des «cadres du groupe». Des joueurs qui ont fait leurs preuves et qui bénéficient de l'expérience et de la légitimité nécessaires pour relayer les messages de l'entraîneur. François Clerc, par exemple, a évolué auparavant dans trois clubs de Ligue 1 (Toulouse, Lyon et Nice). «Pendant les matchs, explique-t-il, nous aidons aussi les plus jeunes à ne pas trop s'enflammer lorsque nous menons et, à contrario, à afficher un visage costaud et serein lorsque nous sommes en difficulté.» Mais leur rôle ne s'arrête pas là. Quand le coach doit prendre une décision importante, par exemple sanctionner un joueur qui a dérapé, il consulte d'abord ses cadres. «Je définis des règles et des principes de travail, mais ce sont eux qui les font respecter. Le vestiaire leur appartient», affirme Christophe Galtier.

**Des joueurs polyvalents.** L'entraînement se poursuit, les joueurs s'affrontent à présent pour un court match amical. L'entraîneur insiste sur la circulation du ballon au milieu du terrain, une zone où l'adversaire valenciennois est particulièrement menaçant. Galtier ne quitte pas des yeux ses joueurs, les conseille et les motive : «On ►



Joueurs à l'entraînement. En bas : le gardien de but Stéphane Ruffier, un des "cadres" de l'équipe, chargé de relayer les consignes du coach.



## David Marmo, directeur associé du cabinet de conseil Oasys Mobilisation, coauteur "UN BON ENTRAÎNEUR SE DISTINGUE"

### Management : D'après vous, l'AS Saint-Etienne est-elle encore un club de légende ?

**David Marmo :** Assurément ! Ce qui me surprend chez les Verts, c'est leur incroyable capacité à maintenir une relation affective avec leurs supporters. Ils n'ont remporté aucun titre pendant trente-deux ans et, pourtant, le taux de remplissage du stade est resté parmi les plus élevés de France. A part Marseille, aucun club

n'a su générer une telle fidélité à sa «marque».

### Ce n'est pas le cas de l'équipe de France... Selon vous, qu'est-ce qui pèche dans notre formation nationale ?

**D. M. :** Le manque de leaders. Aucun joueur n'a suffisamment d'aura et de poigne pour recadrer un coéquipier ou gérer un conflit entre deux collègues. L'équipe manque de cadres. En 1998, il y a eu Didier Deschamps et Laurent Blanc ;

du livre "Football management"

## PAR SA CAPACITÉ À DIRIGER LES HOMMES, PAS PAR SES CHOIX TECHNIQUES

en 2006, Patrick Vieira et Claude Makelele. Souvent, en effet, ces leaders sont des milieux défensifs ou des défenseurs centraux. Paul Pogba et Blaise Matuidi ont aujourd'hui le potentiel pour devenir des cadres, mais ils manquent encore d'expérience.

### Peut-on parler de culture d'entreprise au sein d'une équipe de football ?

**D. M. :** Dans une organisation comme dans un club, la

problématique est similaire : comment créer un esprit collectif ? Barcelone constitue un modèle du genre avec une philosophie instaurée par Johan Cruyff dans les années 1970, celle du football total, un jeu à une touche de balle accompagné d'un pressing collectif. Zlatan Ibrahimovic n'a pas percé au Barça parce qu'il ne s'est pas adapté à cette philosophie de jeu.

Regardez-le jouer au PSG : il marche sur le terrain, il attend le ballon...

### Comment l'entraîneur doit-il s'y prendre pour décliner sa culture de jeu ?

**D. M. :** Aujourd'hui, un bon entraîneur ne se distingue pas par ses choix techniques et tactiques, mais par le management des hommes. Il doit identifier les ressorts de la motivation de chaque joueur. Certains ont besoin d'une discussion en tête à tête dans

le vestiaire, d'autres réagiront si le coach pique au vif leur fierté. C'est ce qu'a fait José Mourinho avec Karim Benzema en 2010 : en pleine conférence de presse, l'entraîneur du Real Madrid a critiqué le manque d'engagement de son attaquant. L'intéressé n'a pas apprécié, mais il a bien enregistré le message. Résultat, il a perdu 7 kilos et son niveau de jeu s'est considérablement amélioré.

## Seuls 11 joueurs sur 25 sont titularisés, mais le coach parvient à garder le groupe en osmose

► fait tourner le ballon ! Mettez du rythme ! On se démarque !» A plusieurs reprises, il siffle un arrêt de jeu et débrieve l'action qui vient d'avoir lieu. Il demande à deux attaquants de permute leurs positions. Galtier tient à développer la polyvalence chez ses joueurs, car il ne double pas tous les postes : «Je préfère un groupe de taille plus réduite, avec des sportifs qui peuvent tourner et avoir leur chance de jouer. Le sureffectif pose problème : trop de joueurs restent sur le banc.»

**Subtilités psychologiques.** La gestion des frustrations, voilà une autre tâche périlleuse qui incombe à l'entraîneur et à son staff. «Nous sommes tous des compétiteurs avec des ego solides, mais sur 25 joueurs, seulement 11 vont être titularisés au prochain match», résume François Clerc. Les crises sont fréquentes et peuvent affecter les résultats si elles sont mal gérées. Tout le talent du coach consiste à garder le groupe en osmose et à faire en sorte que chaque joueur – même remplaçant – soit à cent pour cent quand il entre sur le terrain. L'entraîneur doit ainsi se montrer très rationnel dans ses choix. «La déception des joueurs, l'affection qu'on peut leur porter, l'exposition médiatique, tout cela doit être mis de côté, décrypte Christophe Galtier. Il faut garder la tête froide et rester juste.»

Ce qui n'empêche pas de ménager les susceptibilités : le coach prend le temps d'expliquer aux joueurs non retenus ce qu'ils doivent améliorer pour espérer entrer sur le terrain. Comme ces jeunes ont l'âge de ses propres enfants (23 ans en moyenne) et que leur mental peut-être fragile, il doit faire preuve de psychologie. «Ma porte est toujours ouverte, précise-t-il. Généralement, ils ne viennent pas contester mes décisions, mais me livrer leurs états d'âme, leurs déceptions.» Et pour repérer les joueurs en difficulté, Christophe Galtier s'appuie sur son staff médical : «Les masseurs jouent souvent le rôle de confidents auprès des joueurs, ils m'avertissent lorsque l'un d'eux a besoin de parler.»

Mais le coach s'efforce surtout d'identifier et de conforter les dynamiques positives : «Il est important que le sportif prenne conscience de ses progrès, qu'il comprenne

pourquoi il s'améliore. On en profite pour revoir ses ambitions à la hausse.»

Il est 12 h 30, l'entraînement touche à sa fin. Les joueurs s'étirent, saluent la centaine de supporters présents, puis se séparent. L'après-midi, chacun vaque à ses occupations : certains vont en salle de musculation, d'autres en salle de soins. Quant à François Clerc, gros dormeur, il met un point d'honneur à faire la sieste : priorité à la récupération pour être au top le jour du match. «Les nageurs de haut niveau s'entraînent six heures par jour ; au football, c'est différent : on travaille surtout la technique, souligne-t-il. A trop s'entraîner, on risque de se blesser.»

**Choix stratégiques.** De son côté, le coach va consacrer l'après-midi à étudier le match contre Valenciennes. Stylo à la main, il réfléchit aux choix stratégiques à opérer en fonction de différents cas de figure : si

l'équipe est menée au score, si elle se retrouve en infériorité numérique, etc. Pendant ce temps, un analyste vidéo décortique les matchs de l'adversaire et prépare un montage pour faire ressortir ses atouts et ses points faibles. Le film sera visionné par l'équipe la veille du match.

**Confrontation émotionnelle.** Pour la Coupe de la Ligue, la saison dernière, Christophe Galtier a mené une préparation sur tous les fronts : il a dû arbitrer les temps de jeu pour arriver en finale avec la meilleure équipe possible et remplacer, à quelques semaines de la finale, le milieu de terrain Jérémy Clément, blessé à la cheville, par Josuha Guilavogui. Avant la confrontation au Stade de France, il a réuni l'équipe à la campagne pendant deux jours et demi : «J'ai parlé aux joueurs pour évacuer le côté émotionnel de l'événement. Nous devions accepter qu'il y aurait un perdant... et que cela pouvait être nous.» Ce travail a porté ses fruits : le 20 avril, Saint-Étienne remportait la Coupe de la Ligue, son premier titre depuis trente-deux ans. ■

Thomas Lestavel



PHOTOS: PRESSE SPORTS, DR

### SAINT-ÉTIENNE : UN CLUB MYTHIQUE ET UNE MARQUE

Un record inégalé : les Verts cumulent dix titres de champions de France professionnels. Même l'Olympique de Marseille n'affiche pas un tel palmarès. L'hégémonie de l'AS Saint-Étienne remonte aux années 1960 et 1970, pendant lesquelles les Stéphanois ont gagné huit fois le championnat

et raflé six Coupes de France. Hervé Revelli, Jean-Michel Larqué, Michel Platini, Dominique Rocheteau, Johnny Rep font partie des stars de l'époque. Mais à partir de 1981, c'est la traversée du désert... Il aura fallu attendre 2013 pour que Christophe Galtier et son équipe remportent

la Coupe de la Ligue face à Rennes. «Les Verts, c'est une marque que nous devons développer au niveau européen, se félicite le coach. Notre histoire, notre image, l'ambiance de notre stade sont autant d'éléments qui doivent nous permettre d'attirer de bons joueurs à moindre coût.»