

La construction de l'inconcevable domination du hand français

par

■ **Philippe Bana** ■

Directeur technique national de la Fédération française de handball

■ **Claude Onesta** ■

Manager général de l'équipe de France masculine de handball

En bref

En 1995, l'équipe de France masculine remportait son premier titre majeur en handball. Depuis, avec douze finales internationales disputées et onze titres, elle a marqué de son empreinte l'histoire du sport mondial et fait désormais figure d'épouvantail dans sa discipline. Du point de vue du management, cette longue domination a quelque chose d'inconcevable, tant la compétition de haut niveau est une affaire de détails infimes, tant le sport collectif est une question d'alchimie subtile entre des individus tous différents, et est, par nature, cyclique. Cette histoire collective a ainsi été écrite par plusieurs générations de joueurs et d'entraîneurs, ce qui semble en faire, plus qu'une machine à gagner, une machine capable de transcender les talents individuels au service d'une équipe.

Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin

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

Séminaire organisé grâce aux parrains de l'École de Paris (liste au 1^{er} septembre 2017) :

Algoé¹ • ANRT • Be Angels • Carewan • CEA • Caisse des dépôts et consignations • Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris Île-de-France • Conseil régional d'Île-de-France • Danone • EDF • ENGIE • ESCP Europe • FABERNOVEL • Fondation Crédit Coopératif • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • HRA Pharma² • IdVectoR² • La Fabrique de l'Industrie • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique – DGE • Ministère de la Culture et de la Communication – DEPS • NEOMA Business School • Orange • PricewaterhouseCoopers • PSA Peugeot Citroën • Renault • SNCF • Thales • UIMM • VINCI • Ylios

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Ressources technologiques et innovation

Philippe BANA : Comment expliquer que le handball, qui suscitait la plus grande indifférence en France il y a quelques décennies et dont l'équipe nationale cumulait les échecs, soit aujourd'hui au firmament? Dans les années 1980, alors que le volleyball était en plein essor et que le basketball prédominait, le handball restait tapi dans l'ombre. *L'Équipe* l'avait même fait disparaître de son magazine. Depuis 1995 pourtant, la sélection nationale va de victoire en victoire. Claude Onesta et moi avons contribué à cette dynamique de succès collective et durable. Je suis depuis vingt-cinq ans directeur technique national de la Fédération, et Claude a entraîné l'équipe pendant seize ans. Auparavant, les équipes de France collectionnaient les échecs. Nous y avons engrangé la rage de nous en sortir et, surtout, de ne jamais revenir en arrière. À l'origine de notre quête de haute performance, il y a donc la souffrance d'avoir été d'éternels perdants.

Claude ONESTA : La réussite de l'équipe de France n'est qu'une des facettes, certes la plus éclatante, de la spirale vertueuse que nous avons enclenchée. Elle est nourrie par une fédération très structurée et une puissante machine éducative disséminée sur le territoire. Aujourd'hui, je m'éloigne progressivement du terrain pour confier les rênes de l'équipe à des entraîneurs que Philippe et moi préparons depuis une quinzaine d'années. Nous nous concentrons tous deux, désormais, sur un aspect moins visible que les compétitions : le renforcement des fondations de la maison handball, la multiplication des pratiquants (et des recettes afférentes), la pérennisation d'une philosophie managériale, l'affirmation d'une marque "équipe de France" susceptible d'attirer partenaires et sponsors. Longtemps, nous nous sommes uniquement souciés du projet sportif et éducatif, en omettant ces questions de management et de marketing pourtant cruciales. Il est temps de nous en emparer. Pour autant, le succès de l'équipe reste le pilier de l'édifice. Pour peu qu'elle décline, l'équilibre financier de la Fédération et l'efficacité de son outil de formation seraient menacés.

Le choix d'une éducation forcenée

Le handball français tire sa première force de son origine éducative. Ce sport n'a été codifié qu'après-guerre, près d'un siècle après le football et le rugby. En France, il s'est développé par l'intermédiaire du monde enseignant. Nous avons tous été des professeurs d'éducation physique avant de prendre des responsabilités dans la Fédération. Cette culture explique nos choix atypiques, dans lesquels l'exigence ne l'emporte pas sur l'épanouissement personnel des futurs athlètes. Dans la plupart des sports, au contraire, les meilleurs espoirs, repérés dès l'âge de 12 ans, sont réunis dans une pépinière et s'entraînent entre pairs. Cette future élite triée sur le volet grandit en vase clos, loin des siens. Nous nous sommes toujours interdit de procéder de la sorte, et avons préféré parsemer la France "d'usines à champions"; elles sont aujourd'hui vingt-quatre et accueillent cinq cents joueurs chaque année. Il nous semblait que des jeunes de 15 à 18 ans s'entraîneraient et progresseraient de façon plus équilibrée s'ils restaient dans leur environnement familial et affectif. Le déracinement ne devait intervenir que plus tard. Nous savions combien, dans d'autres disciplines, un éloignement prématuré des adolescents avait causé de dégâts. Il a fallu se battre pour imposer cette logique au ministère, pour lequel il aurait été plus facile de financer un centre national que de saupoudrer des aides dans vingt-quatre régions de France.

Dans nos "usines" locales, il arrive certes que les meilleurs joueurs soient ralentis par le groupe, mais ce handicap relatif est compensé par la solidité relationnelle dont ils bénéficient, auprès des leurs. Contre vents et marées, nous avons protégé nos jeunes plutôt que de vouloir en faire des champions très vite et à tout prix. C'est devenu notre marque de fabrique.

Tous ceux qui fréquentent nos centres ne deviennent pas des joueurs professionnels, mais ils trouvent leur place dans des clubs locaux et contribuent à améliorer la pratique à tous les échelons. Ce faisant, ils fidélisent des pratiquants et suscitent des vocations d'encadrants. C'est ainsi que la machine se perpétue.

La confiance à l'horizon

Philippe BANA : Notre singularité s'exprime aussi par notre mode d'encadrement. Alors qu'ailleurs les entraîneurs font généralement office de fusibles, l'équipe de France de handball n'en a eu que deux en trente ans. Nous leur avons fait confiance en dépit des échecs et avons fait grandir dans notre giron ceux qui prendraient leur relais.

Claude ONESTA : La valse des sélectionneurs qui sévit ailleurs tient à une quête de victoire immédiate; on les remplace au premier échec, pensant que la solution viendra de l'extérieur. Chaque fois que nous avons été en difficulté, au contraire, nous avons considéré que la solution était en nous et que nous la trouverions ensemble.

J'ai malgré tout frôlé le licenciement, pour cause de résultats insuffisants. Dix ans plus tard, j'étais encore là et nous commençons à amasser les titres internationaux. Je n'étais pas le pire des entraîneurs à l'époque, pas plus que le meilleur aujourd'hui. Simplement, la confiance que l'on m'a accordée m'a donné les moyens de transformer le dispositif et de le rendre plus efficace. Je n'étais bien sûr pas seul. Parmi les cadres actuels, certains ont un parcours de trente ou quarante ans au sein de la Fédération. Ils ont fait passer le handball français des oubliettes à la domination mondiale.

Cette capacité à faire confiance dans la durée manque trop souvent aux entreprises, où des décisionnaires de passage se gardent de mener à bien tout changement. Pourquoi prendraient-ils le risque de créer des perturbations dont les bienfaits n'apparaîtront qu'après leur départ? De fait, plus personne n'entreprend de transformation réelle. Les difficultés sont camouflées et les problèmes immédiats traités superficiellement. L'on n'hésite pas à brusquer les collaborateurs pour profiter d'un rebond d'énergie, qu'importe s'ils s'épuisent à terme. Pour notre part, nous avons toujours estimé que la maison l'emportait sur les résultats. Notre responsabilité est de la faire grandir pour qu'elle maintienne son niveau d'excellence après notre départ.

Philippe BANA : Pour assurer la continuité de l'équipe, Claude a institué un renouvellement des joueurs par tiers qui s'avère extrêmement vertueux. Les plus anciens, présents depuis quinze ou vingt ans, inculquent l'histoire du projet, son sens et ses valeurs aux "cadres moyens". Ceux-ci expliquent aux nouvelles recrues qu'elles devront en passer par les tâches les plus basiques, travailler sans barguigner et respecter les codes de l'institution. Quand les aînés partent, chaque strate se recompose sans que la permanence ne soit entamée. D'autres grandes équipes ont brutalement fait naufrage. Dans notre cas, il y avait toujours un ancien pour protéger la maison, un membre intermédiaire prêt à reprendre les rênes et un jeune pour préparer le futur.

Un mariage de raison

Nous avons pris d'autres virages déterminants, comme de nous marier avec le sport professionnel plutôt que de nous battre contre lui. Au début des années 2000, alors que l'équipe de France remportait ses premiers succès, nous avons façonné avec lui une usine de champions. Notre alliance s'apparente à un partenariat public-privé : la Fédération et ses ligues fabriquent un dispositif éducatif pour les 15-18 ans et cofabriquent avec les clubs professionnels le système de professionnalisation de la discipline. La construction qui en découle porte les valeurs historiques du handball, mais s'enrichit également d'une dimension économique et marketing. Elle nous prémunit contre une financiarisation outrancière et un éloignement des athlètes de leur maison-mère pour des raisons d'argent ou d'ego. Nous avons réussi à tisser avec nos joueurs un lien quasi indéfectible grâce à notre philosophie éducative et des conventionnements équilibrés avec le sport professionnel. J'ai ainsi vu l'un de nos meilleurs défenseurs tenir tête à son président de club, richissime, qui lui offrait un pont d'or pour ne pas rejoindre l'équipe de France. Il y perdrait son temps, risquerait de se blesser... Notre joueur a refusé : pas question pour lui de renoncer à ce Graal, à cette famille dont il partageait la vie depuis vingt ans et où il avait tout appris. Aujourd'hui, l'équipe de France est le lieu où les plus grands veulent jouer ensemble. Elle est pratiquement devenue une marque, à l'instar des All Blacks.

Parallèlement, le budget de la Fédération est passé de 7 à 25 millions d'euros en dix ans. Cette relative aisance fut une conséquence et non une condition du succès. Jusque-là, nous avons tout misé sur l'éducation, la "machine à produire", sans exploiter le filon commercial. À tel point que lorsque nous avons visé le titre de champion du monde en 1995, nous n'avions ni partenaire ni sponsor, et aucune télévision n'entendait diffuser la finale.

Notre outil de formation était le meilleur du marché, mais invisible. Une fois le titre décroché, nous nous sommes mis en quête d'un premier partenaire, d'un premier contrat, d'un équipementier... Depuis vingt ans, nous nous échinons à convaincre les médias et les entreprises de s'intéresser à ce projet qui réussit de façon récurrente, et ce, précisément parce qu'il a omis de mobiliser le marketing et la communication à ses débuts.

Le projet pour intérêt suprême

Claude ONESTA : Cet "apprentissage du pauvre" est un ingrédient de notre réussite : nous avons démontré notre capacité à vivre sans argent et à développer d'autres valeurs. Chez nous, tout n'est pas à vendre. L'équipe de France est comme sanctuarisée.

Quand le secteur professionnel a pris de l'ampleur, j'ai vite compris que nous risquions de perdre la partie. L'emprise des clubs sur nos joueurs allait croissant. Ne pouvant l'emporter par des arguments financiers, nous avons offert aux athlètes une expérience qu'ils ne trouveraient nulle part ailleurs. Nous avons mis le projet entre leurs mains. Il ne s'agissait plus pour eux d'être obéissants mais intelligents, d'apporter leur pierre à l'édifice. Dans leurs clubs, ils étaient certes bien payés mais aux ordres d'entraîneurs pour lesquels ils avaient parfois peu d'estime. Dans l'équipe de France, ils prenaient part à un laboratoire commun, étaient associés à la stratégie de jeu et aux règles de fonctionnement du groupe. Ils se sont profondément attachés à cette aventure qui mêlait compétition de haut niveau et épanouissement personnel. Il est même arrivé que des joueurs blessés veuillent assister malgré tout au stage, sans courir, pour continuer à vivre l'aventure.

Cette logique explique la pérennité de nos résultats. Rares sont les équipes qui affichent un succès pérenne. Même les meilleures alternent généralement des moments de domination et de régression. Un autre mode de fonctionnement n'aurait pas empêché l'équipe de France de gagner, car elle en avait le talent, mais il ne lui aurait pas permis d'enchaîner les résultats de façon aussi exceptionnelle pendant dix ans. La coconstruction du projet a nourri la performance durable.

Nous avons prouvé qu'une forme de bienveillance et de confiance était essentielle à la réussite, que des individus qui ne s'appréciaient pas nécessairement pouvaient coopérer parfaitement dès lors que les intérêts partagés étaient essentiels à chacun. Nos athlètes ont compris qu'un partage intelligent élevait le niveau de performance et de récompense.

Somme toute, la réussite durable repose sur deux piliers. L'innovation tout d'abord, car un système qui ne sait que répliquer ce qu'il connaît s'affaiblit, l'épanouissement des acteurs ensuite, garant de leur désir de s'engager dans le long terme. S'ils souffrent au quotidien, ils quitteront rapidement le navire. Il faut veiller à ce que chacun se nourrisse et grandisse au fil du temps. C'est le carburant essentiel. Sinon, pourquoi Roger Federer, champion ultime, continuerait-il à s'entraîner et à s'exposer à des compétitions ?

Philippe BANA : Au sein de l'INSEP (Institut national du sport, de l'expertise et de la performance), des sociologues s'intéressent aux athlètes de haut niveau de demain. Suffira-t-il de leur dicter des consignes techniques ? Il y a fort à parier que les nouvelles générations n'accepteront plus les ordres : elles ne s'engageront qu'à condition d'être associées à un projet, de pouvoir se l'approprier et d'être responsabilisées. C'est déjà la logique que nous adoptons. La construction de ce projet collectif appartient en premier aux athlètes.

Quand la compétition abolit la concurrence

Claude ONESTA : Je me suis attaché à faire de l'équipe de France sinon un sanctuaire, un endroit unique. J'explique aux nouveaux arrivants qu'ils n'auront pas de droits mais uniquement des devoirs, dont celui d'être dignes de ce lieu construit par leurs aînés. Ce n'est pas moi qu'ils doivent convaincre : si je les ai sélectionnés, c'est que je leur reconnais de la compétence et du talent. En revanche, ils doivent faire leurs preuves auprès des joueurs aguerris, les écouter et comprendre ce qui a fait leur succès. Le jour où les anciens leur accorderont une légitimité et les prendront en charge, ils leur offriront ce qu'ils ont de plus cher, appris au fil des ans. Alors, nos jeunes recrues grandiront à vitesse accélérée et pourront devenir, à leur tour, des leaders.

Traquer les conflits

Pour ma part, je me réserve le rôle du “salaud”. Nous travaillons dans un environnement convivial, avec toutefois un impératif de performance absolue. La compétitivité est permanente, mais j’ai aboli l’idée même de concurrence entre joueurs. Je la traque en permanence. Elle serait une perturbation inutile et délétère, qui susciterait une élévation ponctuelle, mais instituerait à terme un fossé entre les meilleurs et les autres. Les premiers se battraient pour asseoir leur position et n’auraient aucun intérêt à aider les seconds à progresser. Ceux-ci, convaincus d’être des suiveurs, n’auraient aucune raison de s’acharner. Ils se réfugieraient dans une logique de survie, se faufileiraient pour échapper à la sanction plutôt que de chercher à s’élever.

Dans une entreprise, l’essentiel de l’effectif passe son temps à duper l’évaluateur ! C’est une perte de temps et d’énergie. Je veux au contraire que les forces se conjuguent pour combattre l’adversaire. Tout combat interne qui ne vise pas à parfaire le projet nous affaiblit. Lorsque des joueurs entrent en conflit pour des questions d’ego, je les considère comme des traîtres et deviens virulent.

C’est lors des Jeux olympiques que nous vivons le plus longtemps ensemble, loin de nos foyers. Les enjeux sont majeurs dès la préparation : certains joueurs savent alors qu’ils ne seront pas sélectionnés. Lors des trois dernières éditions, nous n’avons pas essuyé la moindre anicroche interne. Chaque joueur a pris sur soi les inévitables agacements, conscient qu’ils nuiraient au collectif. Tous ont compris quelle était leur place et ce qu’ils devaient accomplir pour espérer partager un résultat. Ils savent que la conjonction des forces, l’intensité du travail et la loyauté sont indispensables à la victoire.

Partager l’exigence et la récompense

De fait, l’équipe de France vit sereinement au quotidien. Chacun endosse son rôle, qu’il soit numéro un ou remplaçant. Ce dernier sait qu’il est inutile de chercher à prouver qu’il est le meilleur : il restera dans tous les cas remplaçant jusqu’à la compétition à venir. Il doit être l’auxiliaire de performance du titulaire, l’aider quotidiennement à gagner en performance, le soulager durant certains matchs. Il l’accepte d’autant plus facilement qu’il partagera le résultat à parts égales avec les stars. La réussite étant le fruit d’un travail commun, je considère en effet que tous les joueurs doivent en tirer le même bénéfice, titulaires et remplaçants. Dans ces conditions, je peux exiger de chacun un fonctionnement parfait. Pour le sélectionneur, tout l’art est de bien choisir les hommes. Un joueur dont la seule ambition serait de prendre la place du champion serait néfaste. Cette équité est fondamentale. En ne récompensant ou en ne valorisant que les meilleurs, on nourrit la frustration de ceux qui aspirent à les renverser.

Cela implique que notre meilleur joueur, celui qui fait la différence au moment crucial, accepte de partager sa prime avec un collègue qui est resté sur le banc de touche. Peut-être le voit-il d’abord comme une injustice. Mais il saisit vite qu’il ne gagnerait pas sans la solidarité de ses coéquipiers. Il en résulte une exigence mutuelle totale. Le numéro un impose l’excellence au remplaçant : puisque celui-ci gagne autant que lui, il doit prouver qu’il le mérite.

Responsabilisation et exigence mutuelle

Cette exigence partagée est le corollaire d’une responsabilisation des joueurs, qui n’obéissent pas à des consignes extérieures mais construisent ensemble la réussite. Aucun n’accepterait que l’échec soit lié au manque d’investissement d’un équipier. Tous analysent constamment l’engagement et la détermination des autres. Cela impose aux dirigeants la plus grande attention. Nous devons intervenir dès qu’un joueur adopte un comportement ambigu, avant que le groupe ne lui règle lui-même son compte. Car, étant en interdépendance complète, les athlètes sont capables de se liguier violemment contre un membre qui partirait à la dérive et représenterait un danger pour le projet. En acceptant les dysfonctionnements individuels, ils seraient complices de l’échec commun. Dans un système où les hommes obéissent au contraire à des consignes venant d’en haut, chacun détourne le regard d’un collègue négligent : le chef n’a qu’à s’en débrouiller. Notre système vertueux ne protège pas de l’échec. Cependant, chaque fois que nous avons essuyé une défaite, nous l’avons vécue de façon apaisée, car elle ne résultait pas d’une trahison ou d’une tricherie. Nous n’avons plus qu’à l’analyser pour comprendre nos défaillances et repartir de plus belle.

Philippe BANA : Nous avons toujours le sentiment de recommencer à zéro. Chez nous, les commémorations n'existent pas. Alors qu'il gravissait le podium du championnat d'Europe, notre capitaine, Jérôme Fernandez, n'a pas pu s'empêcher de nous glisser à l'oreille que la prochaine compétition serait difficile, que la qualification n'était pas acquise... Les succès ne sont qu'une occasion de se projeter vers l'avenir. Et ce, d'autant que Claude Onesta a posé pour principe de ne jamais régresser. On ne peut pas viser moins que la première place, tout simplement parce que ça ne se fait pas !

Débat



La marque équipe de France

Un intervenant : *Vous avez évoqué la façon dont vous résistiez à la pression de l'argent. L'arrivée du Qatar dans le sport mondial peut néanmoins changer la donne. Restez-vous vigilant face à un risque de dérive financière ?*

Claude Onesta : L'argent n'est pas un problème, bien au contraire. Il est toujours plus confortable d'en avoir ! Le football français, après une dérive économique, a d'ailleurs su retrouver des comportements moins déviants. J'estime que tant que les dirigeants dirigent et que les éducateurs éduquent, la maison est bien gardée.

Nous avons su nous passer d'argent à nos débuts et appris à le gérer à mesure qu'il arrivait, sans qu'il bouleverse notre vie. Il faut toutefois reconnaître qu'aujourd'hui, les joueurs signent des contrats tels qu'ils peuvent se laisser griser. Leurs préoccupations se transforment. Les trentenaires, en particulier, semblent obsédés par leur influence sur les réseaux sociaux, qui détermine leur valeur vis-à-vis de sponsors potentiels. Il faut le prendre en considération, tout en s'assurant que cela n'empiète pas sur le projet sportif et en réaffirmant des principes intangibles. Le manager doit notamment assurer un partage de la lumière médiatique entre les joueurs, sans quoi il crée des conflits internes. Que nos joueurs gagnent de l'argent, c'est tout le mal que je leur souhaite. Mais il n'est pas question que cela leur fasse perdre la tête.

Philippe Bana : Nous encourons les mêmes risques de financiarisation que les autres, et devons rester en alerte face à la puissance économique du professionnalisme, du Qatar par exemple. Le paradoxe est que dans le handball, c'est le monde amateur qui gère la professionnalisation. Aujourd'hui, nous luttons contre des clubs qui souhaiteraient se substituer à notre dispositif de formation pour percevoir les aides des collectivités territoriales. Il faut redoubler de vigilance pour survivre dans un monde professionnel hautement financiarisé et médiatisé. Ce n'est pas parce que le handball a une belle coquille éducative qu'il y échappe.

Int. : *Y a-t-il un risque que le PSG, club de handball le plus riche au monde, propriété qatarie, s'arroge la formation des joueurs ?*

P. B. : Le PSG investit actuellement 80 millions d'euros dans un centre dédié au football et au handball à Poissy. Il est possible qu'il aspire à prendre le contrôle de la formation des joueurs. Peut-être pourrions-nous conclure avec lui des conventions et des collaborations, mais en aucun cas nous ne lui délèguons la formation. Nous voulons éviter à tout prix que, comme au football, le marché sollicite des joueurs avant qu'ils aient 17 ou 18 ans. Il est exclu que des jeunes soient aspirés par la logique professionnelle à 14 ans, avant d'être suffisamment mûrs pour y faire face.

C. O. : À la différence d'une fédération, un club professionnel répond à une logique de rentabilité. Il ne cherche pas à faire d'un jeune le meilleur joueur possible, mais façonne les dix plus talentueux à ses besoins de performance immédiats. En les spécialisant, il réduit le spectre de leur apprentissage.

Nous considérons que les jeunes doivent être pris en charge dans nos structures jusqu'à leur majorité pour avoir le temps de progresser dans toutes les facettes de la pratique. Nous leur imposons de faire leur éducation dans nos entités régionales, près de chez eux. S'ils cèdent aux sirènes d'un club et le rejoignent, nous les excluons de toutes les sections nationales – autrement dit, de la filière de renouvellement des élites. Cela en dissuade la grande majorité.

Int. : *Avez-vous réussi à renverser le rapport de force entre les clubs et l'équipe de France, ou êtes-vous encore obligés de faire la promotion de celle-ci ?*

C. O. : Un joueur de handball ne peut pas être considéré comme de haut niveau, sur le plan international, s'il ne fait pas partie de l'équipe de France. L'aura de celle-ci est telle que nous avons du mal à faire partir les aînés quand ils ont fait leur temps ! Il faut parfois s'en séparer de façon brutale, en dépit de l'affection qui nous lie, sans quoi ils nuiraient au bon fonctionnement de l'équipe et à son saine renouvellement.

Aujourd'hui, nous n'avons plus guère de conflits avec les entraîneurs de clubs français, où évoluent la plupart de nos joueurs. Si un président de club se mettait en travers de l'équipe de France, il serait vilipendé par les médias. Nous n'aurions même pas besoin d'intervenir. Le problème est plutôt que les meilleurs jeunes partent à l'étranger. Les relations risquent alors de se distendre.

L'autorité est-elle soluble dans la discussion ?

Int. : *Comment conciliez-vous votre méthode de management participatif avec l'autorité que requiert l'entraînement d'une équipe de haut niveau ?*

C. O. : Je n'applique pas à proprement parler une "méthode" de management, terme trop figé. Je décline des principes sous des formes toujours nouvelles. Par nature, le management doit constamment s'adapter aux situations et aux individus, sans reproduire ce qui a été fait la veille.

La discussion n'exclut pas l'autorité. Celle-ci m'est naturelle. Je n'ai donc pas besoin de redoubler de mises en garde. J'observe, je participe volontiers à la jovialité ambiante, jusqu'au jour où une situation ne me fait plus rire et où je lance un virulent rappel à l'ordre. Dès que le groupe est redevenu opérationnel, je libère le champ et chacun regagne de l'autonomie.

Je m'arrose certaines décisions, comme celle du casting. À l'inverse, j'accorde une délégation totale aux membres de l'équipe d'encadrement : je les ai choisis pour leur compétence et considère que leurs décisions s'imposent à moi. La facilité serait pour le préparateur physique ou le médecin de me faire valider des solutions avant de les appliquer. Mais alors, je les dédouanerais de leurs responsabilités. Je risquerais aussi de n'en retenir que ce que j'en comprends et d'écarter le reste, et donc de réduire l'action de ces experts à ce que j'aurais fait moi-même. Je préfère leur faire confiance. Mon autorité ne doit pas être un frein à leurs idées. Bien au contraire, je souhaite qu'ils en aient de nouvelles tous les matins. Trop souvent, le coach entend tout maîtriser, espérant ainsi minimiser les risques. Mais, ce faisant, il émousse le potentiel de son équipe.

P. B. : Claude Onesta a évolué progressivement vers ce mode de management. Son prédécesseur, Daniel Costantini, avait un comportement inverse et édictait des consignes. Six mois avant le Mondial, les joueurs ont voulu se débarrasser de cet entraîneur. Nous avons tenu bon : si certains étaient mécontents de lui, ils n'avaient qu'à partir. Pour autant, Daniel Costantini s'est remis en cause et a pris un tournant collaboratif. Les athlètes s'en sont emparés et ont remporté la compétition. L'entraîneur de l'équipe de France féminine, Olivier Krumbholz, a dû opérer un revirement similaire. Les joueuses ressentaient comme une violence son approche exclusivement directive, au point de le faire partir. Il est revenu deux ans plus tard avec un projet participatif. Trois mois après, l'équipe féminine était vice-championne olympique.

Int. : *Concrètement, quels rites ou modalités donnent corps à votre philosophie du partage ?*

P. B. : Nous avons des rituels de partage liés à l'argent, parfois symboliques : l'octroi d'indemnités journalières de 10 euros peut susciter des heures de discussion ! Cela entretient la philosophie de l'équité et de la collégialité. De même, le partage de la stratégie entre joueurs peut avoir un contenu dérisoire, mais nourrit la dynamique de responsabilisation. Autre rite de partage, plus intime cette fois, nous partons ensemble tous les deux ans en vacances, avec nos familles.

C. O. : La stratégie de jeu n'appartient pas à l'entraîneur, comme c'est trop souvent le cas dans le sport, mais est construite et partagée par les athlètes. Eux qui s'astreignent tous les jours à résoudre des questions de très haut niveau ont évidemment un point de vue sur la façon dont le jeu doit se dérouler. Qu'importe si leur avis est exprimé maladroitement ; la parole doit être ouverte. J'ai cessé de commenter des vidéos des matchs avec les joueurs, traditionnelle occasion de distribuer des consignes : untel était en retard à tel moment, tel autre aurait dû mieux orienter sa course... L'exercice est déresponsabilisant. Mieux vaut leur confier la réflexion. Le résultat n'est pas fondamentalement différent de celui que j'aurais élaboré moi-même, mais au moins l'équipe s'approprie-t-elle le projet. Il faut bien moins d'énergie pour défendre la maison commune que celle du patron ! Et en cas d'échec, les joueurs ne peuvent accuser qu'eux-mêmes, et non pas celui qui leur a dicté la stratégie.

Bien souvent, au moment charnière d'une compétition, quand un match équilibré peut basculer d'un côté comme de l'autre, j'ai senti non pas que mon équipe jouait mieux, mais que celle de l'adversaire renonçait. Face à un stress intense, des joueurs obéissants sont tentés de se protéger pour ne pas être éclaboussés par un échec éventuel, plutôt que de chercher à gagner. Le groupe se disloque. Quand, au contraire, la responsabilité est partagée, la pression engendre des comportements plus solidaires.

Int. : *La natation française s'est elle aussi hissée au sommet, mais grâce à un management directif très différent du vôtre. À quoi tient cette différence avec le handball ?*

C. O. : Les nageurs français pourraient tout aussi bien réussir avec d'autres types de management. La vertu du modèle que je prône n'est pas tant l'accès à la performance qu'à la performance durable. Cela vaut d'ailleurs aussi pour les entreprises. On peut réaliser des prouesses ponctuelles avec des opérations commando qui placent les collaborateurs dans des situations extrêmes. Mais sur ce terrain, rien ne repousse. Un projet ne peut pas perdurer s'il est construit sur la seule autorité. Tôt ou tard, elle sera un frein à la performance.

Absorber les échecs

Int. : *Vous n'avez jamais enchaîné deux échecs consécutifs. Qu'en serait-il si cette spirale vertueuse était brisée ?*

P. B. : Nous nourrissons une culture de la souffrance, du deuil et du redémarrage, en prenant soin de marquer chacune de ces étapes qui suivent un échec. Après une séance de flagellation collective entre membres du staff et un chœur de lamentations avec les athlètes, nous sommes prêts à renaître.

C. O. : Il est plus facile de se remettre d'une défaite lorsqu'elle n'est qu'un accident de parcours. Quand on a gagné comme moi neuf titres internationaux, il n'est pas dramatique de perdre le dixième. Pour autant, on ne s'habitue jamais à l'échec, pas plus qu'à la victoire : nous savons qu'elle est chèrement acquise et qu'un rien pourrait nous faire basculer.

Nous avons subi quelques défaites retentissantes à des moments où nous ne nous y attendions pas. Il faut bien en analyser les causes. Vis-à-vis du public, mon rôle est d'assumer l'entière responsabilité de l'échec pour protéger l'équipe. Mais en interne, je demande à chacun d'en comprendre et d'en assumer sa part, afin que nous puissions construire sur l'état des lieux de nos faiblesses. Cela fait naître des échanges de grande qualité. Les joueurs reconnaissent que les accommodements qu'ils se sont concédés ont déséquilibré l'ensemble. Évidemment, ce mea culpa est mené plus sereinement lorsque l'équipe, forte de ses succès précédents, n'est pas sous le feu des critiques. De ce point de vue, nous sommes actuellement très préservés, ce qui n'est pas nécessairement un bon présage. Je me demande parfois si je continue à être utile à cette équipe ou si personne n'ose me dire que je deviens un "boulet"... La réponse proviendra certainement des journalistes !

L'ingratitude de la transmission

Int. : *Vos joueurs retrouvent-ils dans leurs clubs l'esprit auquel vous les avez habitués? En retour, sont-ils tentés de faire évoluer votre modèle?*

C. O. : Il se produit une évolution du handball, comme du sport en général, qui nous affecte. Notre culture d'enseignants nous a toujours interdit d'imposer aux joueurs un jeu préétabli. Ils devaient faire leur apprentissage par l'expérience et par l'erreur. L'irruption du professionnalisme a bouleversé cette logique. Les coaches, voulant maîtriser le jeu et le résultat, désirent aujourd'hui tout programmer, imposer des *process* et des combinaisons sophistiquées. Pour moi, c'est totalement contre-nature. Je n'y vois pas de l'éducation mais du domptage. Le paradoxe est que les encadrants mêmes à qui j'ai délégué des responsabilités adoptent cette logique de techniciens qui m'est étrangère.

Cette approche est aujourd'hui dominante, en France comme ailleurs. Les joueurs vous demandent désormais comment vous voulez qu'ils jouent. Je m'acharne à expliquer que la base technique est incontournable, mais ne suffit pas à gagner. C'est la capacité des individus à mobiliser et combiner les outils qui fait la différence. Pour autant, je ne m'oppose pas frontalement à cette logique, car j'ai compris qu'elle rassurait mes joueurs sans qu'ils en fassent une finalité. Heureusement, certains savent sortir du cadre avec génie. Mais pour cela, ils ont besoin que le cadre soit énoncé.

P. B. : Cette crise de modèle nous place dans une schizophrénie managériale. Il nous faut accompagner et faire grandir des acteurs qui prônent une vision que nous exécutons, sans entrer en conflit ouvert et en préservant l'édifice...

Int. : *La force de votre modèle n'est-elle pas de nourrir la créativité des joueurs, au-delà du cadre technique?*

P. B. : Le danger de la standardisation actuelle est qu'elle nie toute place à l'artiste et au génie. Nous avons toujours tiré parti de joueurs qui avaient un vrai grain de folie, grâce à un management relevant de l'humain et non de la technologie. Et ils ont fait des prouesses.

C. O. : Je reste convaincu qu'un joueur, même s'il se plaît à réciter des schémas, reste capable d'inventer la solution géniale qui fera gagner un match, pour peu qu'il s'y sente autorisé et ait été entraîné à l'autonomie. Cependant, il ne faut pas qu'au bord du terrain un coach obtus fasse preuve d'autorité et impose un jeu préétabli.

Int. : *Vos valeurs vous semblent-elles suffisamment ancrées dans votre organisation pour perdurer après votre départ?*

P. B. : Tout l'enjeu, pour une organisation, est de secréter des managers capables de perpétuer sa philosophie. Alors que Claude Onesta et moi nous identifions à cette maison et souffrons avec elle, nous risquons d'en laisser les clés à une génération de prestataires de services. Nous nous efforçons, non sans mal, de chercher des successeurs qui, ayant grandi dans notre projet, incarnent le sens.

C. O. : La génération qui reprendra le flambeau sera davantage issue de la sphère professionnelle que de notre monde. Pour éviter une dérive, nous devons probablement redéfinir et circonscrire les responsabilités de ceux à qui nous déléguons le pouvoir. Nous répartirons les clés entre plusieurs acteurs plutôt que de confier le trousseau à un seul.

Cela étant, le sport de haut niveau n'est que l'émanation d'une pratique de masse et n'a d'intérêt que s'il lui sert de vitrine. La compétition est un épiphénomène dans l'activité d'une fédération. La vitrine se transforme certes, mais la pratique initiale reste saine et bien organisée.

P. B. : En même temps que nous redorions le vaisseau amiral, nous développons l'arrière-boutique. Le handball n'a cessé de s'étendre auprès de publics de tous âges. La Fédération est passée de deux cent mille à six cent mille licenciés depuis 1992 et a plus que triplé son budget, tout en maintenant des principes associatifs. Les fondations sont solides pour construire le futur de notre sport.

■ Présentation des orateurs ■

Philippe Bana : directeur technique national de la Fédération française de handball (FFHB) depuis vingt ans ; enseignant d'éducation physique et sportive, il est diplômé d'un mastère en Management du sport de l'École supérieure de commerce de Marseille (devenue Euromed) ; il est président de l'association des Directeurs techniques nationaux du sport français depuis 2004.

Claude Onesta : joueur puis entraîneur du club Toulouse Handball, il est nommé sélectionneur de l'équipe de France en 2001 ; avec lui, les "Bleus" ont gagné deux fois les Jeux olympiques, trois fois le Mondial et trois fois l'Euro, ce qui en fait l'un des entraîneurs les plus titrés en sport collectif dans le monde ; à partir de 2016, il transmet le flambeau à Didier Dinart et devient manager général de l'équipe de France en 2017.

Diffusion septembre 2017
