

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.