

REGARDS D'EXPERTS SUR LES EXPERTS

Propos recueillis par
Brigitte BLOIS
CTN FFHandball

Photos : ©Stéphane Pillaud

Sélectionneur multi-médaillé, Claude Onesta a quitté le banc des Experts après les JO de Rio. Désormais, il porte un regard acéré sur l'évolution de l'équipe de France et se place aujourd'hui dans la société du XXI^{ème} siècle.

Avec ses successeurs, Didier Dinart et Guillaume Gille, c'est un nouveau style de management qui s'impose. Un style dont ce dernier témoigne. Avec lucidité.



Nicolas CLAIRE



Didier DINART et Claude ONESTA

« Une quête permanente d'évolution »

Rencontre avec Claude Onesta au Colloque des Conseillers Techniques Sportifs – Cannes 2017

→ **Quels sentiments vous animent après avoir passé le relais à Didier Dinart et Guillaume Gille ?**

C.O. J'ai l'impression que notre génération a bien fait ce qu'elle avait à faire. Notre aventure commence en Tchécoslovaquie en 1990 avec la qualification de l'équipe de France pour les J.O. de Barcelone où les Bleus remportent leur première médaille olympique. Après, l'histoire ne s'arrête plus. Aujourd'hui, personne n'imagine le handball français sans résultats.

→ **A quoi attribuez-vous cette permanence au plus haut niveau ?**

C.O. C'est le résultat du travail réalisé par

l'ensemble des structures qui n'est pas toujours reconnu. Comme si on prenait le temps de célébrer les champions sans prendre la mesure du travail qui a rendu cette performance durable. La marque de fabrique de la fédération de handball.

UN DEVOIR D'EXEMPLARITÉ

→ **Quel regard porte le monde extérieur sur notre sport ?**

C.O. Nous sommes regardés pour nos résultats mais, bien au-delà, pour l'image que nous donnons du sport en général : des gens éduqués, intelligents, humbles, capables de passer des messages de qualité. Cette notoriété nous demande d'être exemplaires. Perdre ces deux facettes qui génèrent cette forme d'admiration, nous ferait retomber dans des difficultés de fonctionnement car les moyens économiques sont essentiellement liés aux résultats de l'équipe de France.

→ **La construction de la Maison du handball va-t-elle engendrer un véritable changement ?**

C.O. Un des enjeux actuels de la fédération est de suffisamment structurer le périmètre extra sportif en cas de moins bons résultats. La Maison du handball est un des axes de cette dynamique pour en faire un centre de profit. Nous sommes dans une situation très favorable pour mettre en œuvre cette transformation et nous avons l'énergie pour innover. Dans les territoires, nous sommes plutôt en période de crise « relative » qui ne semble →

LES DEUX AXES de la performance durable sont l'innovation et l'épanouissement.

PLUS LES GENS SONT DIFFÉRENTS plus l'équipe peut devenir forte !

pas conjoncturelle. Tout se transforme très vite, les technologies, l'organisation du travail,... Dans ce cas, rien ne résiste à la paralysie et à l'immobilité. Dans ce tourbillon, il y a deux situations. Celle où les gens se figent et cherchent à se stabiliser pour s'assurer un devenir meilleur. Une autre où les gens acceptent l'idée de la difficulté et développent de l'agilité pour surfer sur les obstacles.

→ Le changement est donc une opportunité de progrès ?

C.O. Se figer, c'est se mettre dans des situations difficiles et être dépassé par ceux qui sont en mouvement. Soyons à l'initiative de toutes les transformations ! Les J.O. de 2024 peuvent nourrir notre dynamique et générer des moyens conséquents.

LES CLÉS DE LA TRANSFORMATION

→ Quels sont les leviers sur lesquels nous pouvons intervenir ?

C.O. Par nature, ce qui fonctionne maintenant n'a pas de raison de fonctionner demain. Continuer quelque chose est beaucoup moins intéressant que de le commencer car l'attention, la rigueur et la vigilance sont moins mobilisées. Ceux qui gagnent et veulent rendre pérennes leurs résultats doivent être au rendez-vous des transformations. Il leur faut inventer des outils et les adapter aux situations nouvelles. Les deux axes de la performance durable sont l'innovation et l'épanouissement. En équipe de France on inventait des trucs que l'on répétait tous les jours. Cette espèce de fil rouge, de centration, produisait le sentiment de conquête d'une nouveauté. Elle n'était pas déterminante pour gagner mais elle mobilisait les gens sur une quête de meilleur. Ouvrez les champs des possibles ! Rendez les personnes autonomes ! L'autonomie ce n'est pas un bazar où chacun



Valentin PORTE

fait ce qu'il veut. C'est un espace où chacun doit chercher des solutions.

L'épanouissement est le deuxième axe de la performance durable. On ne peut pas emmener des gens dans la durée si on les fait souffrir. Rendez les gens heureux ! Ecoutez-les, donnez-leur confiance, responsabilisez-les, rendez-les loyaux ! C'est le rôle du manager d'engager les gens dans une aventure où la singularité de chacun fera la complémentarité de l'équipe. Plus les gens sont différents plus l'équipe peut devenir forte ! A l'inverse, plus les gens se ressemblent, plus l'équipe perdra devant une situation inhabituelle.

→ Voilà ce qui peut expliquer votre longévité aux commandes de l'équipe de France ?

C.O. J'ai vécu avec les Bleus une aventure au-delà de ce que je pouvais espérer. Si j'avais gagné avec des idiots, je me serais certainement éloigné de la sélection. L'éducation et la formation prennent toute leur importance. Quand on vit ensemble pendant 2 mois pour préparer les J.O. sans aucun problème relationnel, c'est que tout le monde a compris que l'accrochage serait un coup de canif dans la volonté de réussir. Chacun va accepter que l'autre soit différent et se dire que le plus important est de réussir à gagner ensemble. Pour cela, il faut être capable de vivre ensemble. C'est ce que nous devons créer comme condition incontournable dans la pratique de nos jeunes. Si un jeune pense qu'il va devenir champion parce qu'il marque plus de buts que les autres, c'est un idiot ! Il ne faut pas le conforter dans ce sentiment, et lui dire que ce n'est pas la vie ! Etre en équipe de France, c'est vivre

15 à 17 heures ensemble par jour dont 2 heures seulement de handball. Etre un expert pendant 2 heures et un idiot pendant 15 heures ne permet pas de vivre ensemble dans la durée. Nos résultats sont impactés par cette capacité à se comporter.

→ La capacité à vivre ensemble semble déterminante dans les résultats des Experts. Que faut-il à un joueur pour espérer jouer chez les Bleus ?

C.O. On a toujours choisi les gens pour leur capacité à s'associer et pourtant certains n'étaient pas très sociables. Mais ils ont compris qu'en s'associant, la vie était plus agréable et générait des résultats. Avant de savoir s'il vaut mieux jouer un « islandais » ou un « russe » contentons-nous d'avoir des gens bien éduqués et capables de comprendre que le travail sera le seul accès à la performance.

LES ENJEUX DE LA FORMATION

→ L'environnement du sport professionnel a-t-il une influence sur le comportement des joueurs ?

C.O. Il y a 30 ans, il n'y avait pas d'agent, de notoriété ou de réseaux sociaux. L'environnement du joueur était celui de son équipe, son club, son entraîneur, son président. Chacun d'eux participait à la construction du joueur. Aujourd'hui, l'environnement du joueur comprend son agent, qui cherche à l'éloigner pour le rendre plus dépendant, et sa famille, qui se rend compte qu'il peut rapporter de l'argent... Aujourd'hui un joueur profes-

ETRE UN EXPERT pendant 2 heures et un idiot pendant 15 heures ne permettra pas de vivre ensemble dans la durée.



Nikola KARABATIC et Guillaume GILLE



Thierry OMEYER

sionnel se méfie de son entraîneur. Car il lui donne du temps de jeu, de la valeur, lui fait signer un contrat. L'entraîneur, qui jusque-là était un régulateur de carrière, n'est plus écouté. Petit à petit, le joueur s'est appauvri. Il est désormais entouré de gens intéressés ou de courtisans qui lui expliquent qu'il a raison. Tout doit être

tempéré par la formation initiale pour que les jeunes soient bien éduqués et que leurs parents continuent à être des personnes à l'écoute.

→ **Comment faire face à toutes ces transformations ?**

C.O. Le changement n'est pas la révolu-

tion mais une quête permanente d'évolution. Il faut se demander tous les jours si la clé qui a ouvert la porte hier, l'ouvrira encore demain.

Le jour où on croit avoir toutes les clés, il faut partir car, même si on a été générateur de progression, on risque de participer à la descente aux enfers.

.....

« Faciliter l'expression des joueurs »

Rencontre avec Guillaume Gille au Colloque des Conseillers Techniques Sportifs - Cannes 2017

→ **Votre arrivée et celle de Didier Dinart ont-elles provoqué des ruptures dans le management de l'équipe de France ?**

G.G. Il y a forcément un décalage, lié à nos convictions, avec ce que faisait Claude Onesta. Notre idée n'est pas de casser un mode de fonctionnement qui a fait ses preuves. Nous avons envie d'apporter notre vision du handball en étant plus

proches des joueurs. Les choses évoluent et nous avons envie de faire durer cette belle histoire.

→ **Quelle est la répartition des tâches entre Didier Dinart et vous ?**

G.G. Je suis arrivé alors que Didier prenait de plus en plus de responsabilités et je me suis positionné comme co-entraîneur. Il est plutôt un guide qui anime les entraînements pendant lesquels j'interviens par « petites touches ». Nous échangeons sur la gestion des joueurs, le plan de jeu. Dans tout ce qui concerne la gestion du match, Didier a un rôle majeur. Je l'aide à avoir un autre regard pour gérer au mieux les choses. Pendant le match, je

lui fais des retours sur mes ressentis. J'ai aussi repris le rôle d'Alain Quintallet sur la préparation physique, en m'appuyant beaucoup sur mon expérience. Je travaille également avec Vincent Griveau sur la vidéo pour apporter des éclairages sur ce que l'on souhaite mettre en place. →

NOUS AVONS ENVIE
d'apporter notre vision du handball en étant plus proches des joueurs



Didier DINART et Guillaume GILLE



Nedim REMILI

L'INTÉGRATION DES JEUNES, UN FACTEUR DE MOTIVATION

→ Comment envisagez-vous le départ de Nikola Karabatic ?

G.G. On va commencer par digérer les départs de Daniel Narcisse et de Thierry Omeyer. Il y a donc un vrai chantier avant de parler de l'après Niko... Il faut trouver de nouvelles articulations et faire monter en puissance certains joueurs. On se rend compte que la perle rare n'est pas encore là.

→ Il y a beaucoup de jeunes joueurs qui arrivent, comment gérer ce flux important ?

G.G. N'est-ce pas un épiphénomène ? Il y a une génération incroyable qui arrive très tôt avec une maturité assez exceptionnelle. La filière de formation a bien travaillé. Ces jeunes bousculent un peu les habitudes. Comme le faisait Claude, nous allons essayer de les intégrer en leur montrant l'état d'esprit et le niveau d'exigence de cette équipe, et nous leur donnerons progressivement des responsabilités. Cette temporalité dépend beau-

coup des blessures et de la forme de chacun. Cette concurrence pousse les joueurs à donner plus et elle est vécue très positivement. Ces jeunes sont de bons gamins, bien éduqués. Ils ont compris comment rentrer et se fondre dans le groupe. Ils sont curieux et se mettent à disposition de l'équipe. L'intégration se fait naturellement et c'est bon signe pour le handball français.

→ Pour revenir à la finale du Mondial, qu'avez-vous dit aux joueurs à la mi-temps pour que l'équipe montre un visage si différent à la reprise ?

G.G. C'est assez paradoxal car on termine la première mi-temps hyper frustrés et déçus alors que l'on mène d'un but. Les Norvégiens sont dominants et nous posent de vrais problèmes tactiques et on a du mal à être dans le bon impact physique. On a changé notre répartition défensive sur leur base arrière et on a débuté la seconde mi-temps avec plus de détermination et de confiance.

ANTICIPER LES ÉVOLUTIONS

→ Comment envisagez-vous les évolutions du jeu et notamment le 7 contre 6 ?

G.G. On a préparé le Mondial en pensant que tout le monde jouerait en supériorité mais on a vu que la tendance était plutôt à la baisse. Je pense que cette situation va continuer à être explorée par plusieurs nations. Cela aura des impacts sur la formation des joueurs, le travail individuel, la

capacité à déborder, à attirer le défenseur,... Il va falloir remettre l'accent sur les qualités perceptives et peut être utiliser des joueurs avec moins de moyens physiques mais dotés de capacités à bien lire les situations, à lâcher le ballon à l'intérieur et à jouer des surnombres. Il va falloir construire de nouvelles armes pour répondre à cette problématique.

→ Il y a-t-il une « cellule de veille » pour anticiper cela ?

G.G. Vincent Griveau compile toutes les images et il a produit un document sur les évolutions du jeu avec les nouvelles règles. On a aussi beaucoup échangé avec les staffs de toutes les équipes de France. Le fruit de ces partages est très riche car on peut inventer, innover et expérimenter. On a testé plusieurs possibilités, plusieurs joueurs avancés en défense 1-5 face à ce jeu à 7 car on ne veut pas se faire pilonner.

→ Comment voyez-vous votre rôle de co-entraîneur ?

G.G. Je me positionne comme un accompagnant qui doit créer les conditions d'expression des ressources du joueur pour qu'il soit le plus autonome possible. Il faut utiliser sa richesse et son expérience. Une des clefs de la réussite de l'équipe de France a été l'invitation lancée aux Experts à participer et co-construire le projet pour finalement leur laisser un grand champ de responsabilité. Avec des joueurs qui baignent dans cette culture, en réflexion sur ce qu'ils produisent, les bases sont posées. ■

IL VA FALLOIR remettre l'accent sur les qualités perceptives