

CLAUDE ONESTA



Mercredi 6 janvier 2016, 10h30. C'est dans le cadre bucolique du Moulin de Connelles, à une trentaine de kilomètres au sud de Rouen, que Pauline Lambertini, l'attachée de presse de l'Équipe de France de Handball, m'a donné rendez-vous. Après une traditionnelle escale à Capbreton, les Bleus ont choisi l'Eure pour poser leurs bagages, et peaufiner leur préparation en vue de l'Euro 2016. De mon côté, je peaufine aussi... mon interview, en attendant Claude Onesta dans le salon contigu à la salle de restauration, où demeurent encore quelques joueurs. 11h00, le plus grand coach de l'histoire du sport collectif français arrive. Regard franc, parole déjà assurée : « Pardonnez-moi, je croyais que c'était un peu plus tard ». Et d'ajouter, gentiment bougon : « J'en ai tellement marre des questions tactiques, sur l'urgence d'un match ou d'un autre. Avec le temps, je suis de moins en moins attaché à cet aspect là. C'est pourquoi je refuse pratiquement toutes les demandes des journalistes qui veulent m'interroger ». Je prends alors conscience que l'interview qui démarre constitue un moment privilégié...

Parmi les passages saisissants du « Règne des affranchis », que j'ai relu ce week-end pour préparer notre entretien, j'ai été marqué par un extrait dans lequel vous revenez sur l'état d'esprit si particulier qui vous habitait lors des Jeux Olympiques de Pékin, en 2008. Tellement particulier, que les conversations avec l'extérieur en devenaient insupportables, même l'appel quotidien de votre épouse. Vous aviez alors le sentiment que tous ces moments vous coupaient de vos joueurs. Aujourd'hui, pensez-vous que cette heure d'interview est potentiellement une heure de perdue dans la construction d'une possible victoire en Pologne, dans quelques jours ?

Non, car vous savez, je ne suis plus au même endroit, à la même place. Chaque individu évolue avec les événements et le temps. C'est d'ailleurs ce qui rend les choses passionnantes. Alors, penser qu'une unique méthode va pouvoir s'adapter indéfiniment à un groupe, ça n'a pas de sens. Par nature, le groupe va changer de fonctionnement au fil du temps, même si ceux qui le composent demeurent les mêmes. C'est le propre du management, de pouvoir adapter les situations de manière quasi-permanente. En 2008, on n'avait pratiquement rien gagné avec moi, si ce n'est un titre en 2006 (NDLR : le

Championnat d'Europe en Suisse). Il y avait un besoin de résultat qui était primordial. Je ne dis pas qu'aujourd'hui le résultat n'est pas principal. Simplement, nos différents succès sont venus apaiser tout ce qui relevait, chez moi, de la légitimité ou de la reconnaissance. A partir du moment où vous n'avez plus, entre guillemets, à prouver, vous vous attachez à des choses essentielles. Aujourd'hui, contrairement à l'exemple que vous avez cité, j'ai le sentiment que l'autonomie des joueurs est un élément essentiel dans la construction des choses.

Derrière cet exemple, je voulais mettre en lumière le fait que, dans votre esprit, tout compte : autant l'entraînement que le petit mot que vous glissez à un joueur au détour d'un couloir...

C'est vrai, et c'est d'ailleurs l'une des raisons pour lesquelles le regard des médias ne m'intéresse pas. Le média n'est intéressé que par l'immédiate action sportive, par des détails tactiques. Bien sûr, l'élément technique est incontournable. Par contre, penser qu'il est essentiel, c'est ne pas comprendre la relation humaine. La relation humaine, ça ne dépend pas que des outils dont on dispose. Aujourd'hui, ce qui m'intéresse, c'est la façon dont les hommes vont les utiliser, bien plus que les outils en eux-mêmes.

L'aspect tactique monopolise la réflexion de beaucoup d'entraîneurs, quitte à laisser de côté le mangement humain...

Attention, c'est un sujet qui m'a beaucoup intéressé, qui m'a préoccupé, et pour lequel l'essentiel de mon attention a longtemps été tourné. Quand j'observe mon adjoint, Didier Dinard, je me rends compte qu'il est complètement là-dedans. Il n'est préoccupé que par ça, pratiquement. Une fois de plus, je ne dis pas que ce n'est pas important, mais comme ça m'intéresse moins, je préfère déléguer cet aspect des choses. Le déléguer à quelqu'un qui s'y impliquera totalement, c'est s'assurer que les choses seront mieux gérées. De mon côté, ça me permet de m'en détacher pour m'occuper d'autres choses. Je le dis souvent, plus le temps passe, et plus j'ai le sentiment d'avoir face à moi des hommes, et non des joueurs. Leur dimension de joueur m'importe de moins en moins. A l'inverse, les hommes qu'ils sont, et la façon dont ils vont s'associer, coopérer, ça m'intéresse de plus en plus.

Les joueurs semblent, pour certains, unis par de vrais liens de fraternité. La relation filiale, peut-elle exister, aussi, entre eux et vous ?

Je ne crois pas, et j'aurais tendance à penser que cette relation n'est pas souhaitable. Je ne peux pas, non plus, parler de simples relations de travail. J'interviens beaucoup dans les entreprises, et je me rends bien compte que les relations qui existent au sein de celles-ci ne sont, le plus souvent, pas du tout basées sur la confiance, ou sur la responsabilisation. Au contraire, il y a de la défiance. Dans l'esprit, beaucoup se disent : « *Mon collaborateur va me donner le moins possible, alors je dois, par des subterfuges ou de l'autorité, lui en prendre plus que ce qu'il veut me donner* ». A l'inverse, ma philosophie est de pousser la collaboration au point de s'enrichir les uns et les autres. Enrichir le système grâce aux différences de chacun, voilà mon objectif. Evidemment, ces différences peuvent parfois être contraignantes : on se comprend mal, on s'ajuste mal. Mais, tout compte fait, ces différences sont une richesse absolue parce qu'elles permettent, dans des moments spécifiques, d'utiliser des solutions variées. Quand on est tous les mêmes, on ne peut apporter qu'une seule

solution à un problème donné. Là, on jongle avec des solutions variées, avec des gens différents, mais capables de coopérer dans la quête d'un objectif commun.

Vous, l'idéaliste, comment parvenez-vous à évoluer, et ce depuis quinze ans, aux côtés de jeunes gens que vous savez imparfaits, que vous décrivez comme étant « courageux mais pas téméraires », parfois prompts à s'échapper de leurs responsabilités ?

Ce n'est pas propre à ces hommes-là. Et puis, attention, ne croyez-moi pas que je sois parfait. D'ailleurs, l'idée d'être parfait me serait insupportable (sourires). Les hommes sont comme ils sont, et, malheureusement, la façon dont ils ont été habitués à vivre les amène à s'éloigner, voire se méfier les uns des autres. Moi, je crois beaucoup au beaucoup au partage, à la mise en commun. Je sais comment sont les hommes, et pourtant, je les vois régulièrement se transformer positivement, malgré cet univers de la haute compétition qui induit un stress et une pression quasi-permanente. Bien sûr, par moment, je les observe avec toutes leurs limites, tous leurs défauts. Pourtant, tout d'un coup, ils peuvent avoir la capacité de donner le meilleur d'eux-mêmes, en s'associant, dans la réussite d'un projet commun. Pour l'avoir analysé, je sais que l'association dans le projet commun est aussi la meilleure façon d'obtenir la récompense individuelle dont chacun a besoin. J'ai souvent dit, à chacun d'entre eux : « *Même si tu n'es préoccupé que par toi, et que tu ne penses qu'à ta réussite, tu as quand même intérêt à t'associer aux autres. Ce que tu réussiras avec eux sera bien plus conséquent que ce que tu pourras réussir seul* ». Un joueur peut être très individualiste, ça ne pose aucun problème, à partir du moment où il prend la mesure de ce que l'autre peut lui apporter. S'il veut le faire comme un salopard, en ne donnant rien mais en voulant tout prendre, ça ne durera pas. De ça, j'en suis le garant.

Dans votre livre, vous regrettez que l'école passe à côté de son rôle dans l'éducation. C'est un rôle que vous jouez, auprès des jeunes adultes qui intègrent l'équipe ?

Je crois que c'est le cas, et de plus en plus. Il est important de comprendre comment vivent ces gens-là vivent. Le public les observe à travers les côtés merveilleux que leur statut semble avoir : la notoriété, les moyens financiers, etc. Il faut aussi prendre la mesure de tout ce que ça génère en termes de difficultés, voire d'errances. Ils sont tellement environnés par des gens qui ont tendance à les courtiser, qu'effectivement, la remise en question a du mal à arriver jusqu'à eux. Pourtant, elle est indispensable, cette perpétuelle remise en question. Les courtisans ont tendance à leur expliquer le monde tel que les joueurs ont envie de l'entendre. On vous excuse de tout, on vous dit que vous faites bien en toutes circonstances. Au final, c'est comme le Bourgeois Gentilhomme : il croit qu'il chante bien, puisque tout le monde le lui dit. De temps en temps, mon rôle est de leur ouvrir les yeux sur des choses qui peuvent être un peu grossières. Les ramener à quelque chose de simple et d'essentiel, voilà mon rôle. Plus ça va, moins j'interviens, notamment à l'entraînement. De fait, mon regard est très extérieur, centré sur des choses plus générales. L'autre jour, à Capbreton, on a eu un petit épisode. C'est là-bas, depuis quelques années, que l'on effectue notre début de préparation, dans une ambiance plutôt tranquille, sans grandes exigences. La tradition veut qu'on permette au public d'assister à nos entraînements. Il se trouve que le gens étaient beaucoup plus nombreux que d'habitude, et que la salle était pratiquement pleine chaque jour. Les gens étaient vraiment respectueux, ne disaient pas un mot. Seulement, à la fin de l'entraînement, ils étaient demandeurs d'autographes et de photos, ce qui nous prenait une petite quinzaine de minutes. Au bout de deux jours, j'entends que ça commence à râler.

Pauline (NDLR : l'attachée de presse des Bleus) vient me voir, un peu affolée, en me disant que les joueurs en ont assez. Bon, moi, j'ai passé l'âge de m'affoler, mais j'ai quand même ressenti le besoin d'intervenir, dans l'idée de les ramener à une certaine forme de réalité : « *Les gars, c'est vous qui générez ça. Vous passez votre vie sur Twitter, sur Facebook, à vouloir rendre les gens complètement captifs de votre image, et au moment où ils viennent obtenir un vrai contact, vous seriez dérangés ? Si vous rejetez ça, il faut arrêter d'attiser votre popularité* ». J'ai continué en leur disant : « *Si vous voulez, j'irai m'adresser, pour vous, aux spectateurs : allez, mesdames et messieurs, reprenez vos enfants ! Vous nous dérangez !* ». Tout d'un coup, le discours des joueurs a changé : « *Mais non, Claude, c'est pas ça qu'on dit* ». « *C'est pas ça que tu dis, mais si tu ne fais pas attention, c'est ça que les gens vont comprendre* ». Parfois, il est nécessaire de leur dire ces choses, puisque personne autour d'eux ne leur dit. C'est dans ces moments-là que j'ai un rôle d'éducateur à jouer. Alors, quand ils commencent, sans réfléchir, à parler d'agacement lié à leur notoriété, il faut savoir tempérer et dire : « *Les dix minutes qu'on perd à faire des photos, tout compte fait, elles ne sont pas perdues. Si les gens vous aiment, c'est justement parce que vous êtes disponibles, que vous êtes humbles* ». Très vite, ce discours permet de les ramener à une certaine raison.

Vous venez d'évoquer la nécessité de comprendre vos joueurs. Avez-vous la crainte d'une fin de mandat où la compréhension entre vous serait moindre, et où les liens se distendraient ?

J'ai tendance à penser qu'il faut que les liens se distendent (sourires). Mon désir, aujourd'hui, c'est ça. Pour un éducateur, l'objectif est que l'élève puisse se passer du maître. Lorsque le maître a réussi à ce que l'élève soit parfaitement autonome, c'est qu'il est temps de s'effacer. C'est vrai que le monde dans lequel on vit ne nous prépare pas à ça, ne l'accepte pas. Au contraire, il faut continuer à être indispensable aux autres, pour continuer à exister. Moi, je suis dans une phase de transmission : je suis en train de veiller à ce que mon absence ne cause aucun problème à l'activité de notre équipe.

Une immense majorité des gens ayant une activité qui les distingue s'y accrochent. C'est humain. Pas vous ?

Vous savez, j'aurais déjà pu partir. Aujourd'hui, j'ai un sentiment... Je ne vais pas dire que j'ai le sentiment d'avoir réussi, ce serait trop ambitieux. Disons que j'ai le sentiment d'avoir réalisé un parcours de qualité, ce qui n'était pas vraiment garanti au départ. Par le résultat, ce parcours apparaît même exceptionnel. Encore une fois, je trouve que les gens analysent trop le résultat, et pas assez la construction, qui est pourtant la chose qui m'intéresse essentiellement. D'autres secteurs d'intérêts se sont ouverts à moi. Le monde de l'entreprise, par exemple. Je sens qu'il y a des choses à y faire. Je n'ai que la prétention de rendre le monde meilleur (rires). Quand les gens me demandent ce que j'ai encore à accomplir, c'est ma réponse. Sincèrement, je suis apaisé par rapport à la compétition exacerbée, la course à la médaille. En même temps, je ne veux pas avoir l'air de négliger ça, de dire que ce n'est pas important. Je sais que ça l'est, et c'est normal, pour ceux qui arrivent parmi nous, et qui ont pour simple ambition d'essayer de gagner autant que les autres. Je ne dois pas le perdre de vue. Pour revenir à l'interrogation de départ, il est nécessaire que je m'éloigne, pour que d'autres finissent par prendre complètement les rênes...

La construction, plus que le résultat. Aujourd'hui, vous êtes dans le même schéma qu'en 2008, quand vous disiez que l'Euro norvégien était une préparation aux Jeux Olympiques de Pékin ?

Encore une fois, mon discours doit être responsable. Les joueurs qui sont là, ils veulent gagner l'Euro. Cet état d'esprit concerne ceux qui n'ont encore rien gagné, mais aussi ceux qui ont tout gagné. C'est marrant, cette volonté de gagner plus que les autres. Beaucoup l'ont, cette volonté. Tu as gagné dix titres, et tu en veux un onzième. Les gens qui regardent ça de l'extérieur auraient tendance à penser : « *Pourquoi tu t'emmerdes à continuer : t'as déjà tout gagné ?* ». Sauf que pour le sportif, ça signifierait de devoir s'arrêter. Ça, c'est difficile. C'est justement parce que tu as tout gagné que, parfois, tu as envie de gagner encore demain, et de résoudre tous les problèmes que les autres te poseront, de continuer à dominer. Les joueurs sont, beaucoup plus que je ne le suis, dans l'action immédiate. Ils gèrent le quotidien, le lendemain. Moi, ma gestion, elle est à six mois, à deux ans. Par moment, je dois faire attention à ce que ma vision ne vienne pas perturber la leur. Voilà pourquoi je n'ai pas le droit de dénaturer cet Euro qui arrive. Je n'ai pas le droit, parce que l'engagement des joueurs, pendant cette compétition, sera total : ils vont prendre des coups, ça va être dur, ça va être intense. Je ne peux pas leur dire : « *Allez-y à fond, mais c'est pas grave si on perd !* ». Ça n'a pas de sens. Bien sûr qu'il faut jouer sa carte à fond, bien que si ça devient compliqué, la raison devra l'emporter sur une forme de passion, qui pourrait alors être destructrice.

J'ai le sentiment, et c'est un fait rarissime pour un entraîneur, que votre aura n'a eu de cesse de s'accroître au fil des années, que ce soit auprès de vos joueurs, ou même auprès des éléments extérieurs au groupe. Comment êtes-vous parvenu à vous préserver de l'usure du temps ?

Parce que je suis de moins en moins un entraîneur, et ce qui peut user, c'est justement le discours de l'entraîneur sur la méthode. Dès qu'on m'interroge sur la « méthode Onesta », je réponds : « *Par pitié, ne me parlez pas de méthode !* ». La méthode, ses principes et ses règles, c'est automatiquement quelque chose de fermé, de figé. Au contraire, la forme de gouvernance qui est la nôtre repose sur l'adaptation permanente. Bien sûr, il y a des principes immuables, comme le partage et la mise en commun d'un projet qui doit dépasser tous les intérêts individuels. Ensuite, il faut bien comprendre que rien ne ressemble à la veille. Voilà pourquoi je ne parle pas de méthode, mais plutôt de principes de vie. (il réfléchit) Bon, l'aura, l'aura... Il faut bien se dire que l'on vit dans un monde où on aime ceux qui gagnent. Si je perdais tout le temps, et que je racontais ce que je vous dis en ce moment, ça ferait rire tout le monde. Aujourd'hui, la surmédiatisation liée à mes résultats est presque un handicap. Vous savez, je n'ai pas envie que les gens m'adorent. J'ai juste envie de pouvoir échanger avec eux, pour peut-être les accompagner un peu plus loin dans leur propre parcours. L'aura, au bout d'un moment, ça devient un mythe. Et moi, je n'ai pas du tout envie d'être un mythe. Je veux continuer à dire des conneries, je veux continuer à faire des erreurs, et je veux continuer à être considéré normalement. Ma philosophie, c'est : ni dieu, ni maître. Alors, je ne vais certainement pas accepter cette posture, cette forme de suprématie que certains semblent m'accorder. Peut-être que l'intérêt qui existe autour de mon parcours est lié à la forme des analyses que je fais. J'essaie toujours de ramener les choses au sens. Souvent, je dis : « *Arrête de te poser la question sur le comment y arriver, sur le comment faire. La vraie question à te poser, avant, c'est pourquoi ?* ». Une fois que cette

réponse sur le sens est trouvée, la mise en application devient beaucoup plus évidente. Cette distance avec les événements, avec la frénésie de l'urgence, c'est rassurant. Tout ce que je dis là, chacun l'a devant lui : je n'ai rien inventé. C'est pas fumeux, pas compliqué : c'est évident, à condition de prendre le temps de l'analyser.

Le fait que les gens vous mythifient peut-il me faire penser que vous êtes plus craint que vous n'êtes aimé ?

Dans certains milieux, c'est le cas. Prenez l'exemple des médias, qui est le miroir du sportif. Par moments, ce miroir génère des images merveilleuses, mais pas toujours. D'autres fois, il va montrer des choses qui feront que le sportif sera détesté. Je ne me reconnais pas dans cette espèce d'agitation. De la même façon que je refuse les honneurs et les distinctions. Des gens me demandent : « *Vous n'avez pas le truc sur la veste, avec les trois couleurs ?* ».

Vous parlez de la Légion d'Honneur, que vous avez refusée.

Je l'ai refusée parce que j'ai gagné avec les autres, mais on ne voulait me la donner qu'à moi. Si cette médaille avait été attribuée à l'ensemble de mes collaborateurs, je l'aurais acceptée, et j'en aurais été très fier. En acceptant que l'on attribue à moi seul la reconnaissance de notre projet, j'aurais le sentiment d'avoir trahi les autres. Pour revenir à votre interrogation précédente, c'est vrai que les journalistes ne m'attaquent plus, ou n'osent plus m'attaquer. Je m'aperçois que ça a un côté malsain. Je finis par devoir me dire que, puisque les autres ne m'apportent plus la contradiction, je dois me l'apporter moi-même. Tous les jours, j'essaie de répondre à des questions que l'on n'ose plus me poser. Parmi ces questions, il y a : à quel moment vais-je devenir un handicap pour cette équipe ? Si je ne suis pas vigilant à ce sujet, je vais finir par devenir un boulet, plus qu'une solution.

Avez-vous un début de réponse à cette question ?

Elle n'est pas figée, je me la pose tous les jours. C'est étrange, car quand ce sont les autres qui nous mettent ces questions à la figure, on a toujours tendance à s'en prémunir. Mais là, les joueurs n'osent pas, et mes collaborateurs non plus. Malgré ça, j'ai le sentiment d'être apaisé, et je crois que c'est le mot juste. Il m'arrive de me dire : « *Bon, je vais arrêter de me flageller tous les jours !* ». Vous savez, la question qui m'a toujours habité n'était pas de savoir si j'étais le meilleur, mais si j'étais à la hauteur du projet qu'on me demande de diriger, avec tous les enjeux qui existent. Je n'avais qu'une peur : ne pas être à la hauteur, et entraîner tous les membres de ce projet dans ma défaillance.

Pour un joueur, c'est facile, même si c'est parfois réducteur, d'analyser son impact sur l'équipe, notamment grâce aux statistiques. Pour un entraîneur, c'est différent. Vous cherchez toujours à évaluer votre degré d'utilité ?

Tous les jours, oui. Je dois, moi aussi, apporter une sorte de performance. Le changement, c'est que je ne recherche plus la performance dans les mêmes secteurs. Aujourd'hui, je suis devenu un régulateur. Un sage ? Je ne sais pas. Un grand frère ? Peut-être. Une conscience qui va bousculer les joueurs, parfois, c'est le cas. Je peux dire : « *Les gars, vous parlez beaucoup, mais ça ne se traduit pas sur le terrain... Alors, faites ce que vous dites, sinon ne dites rien* ». Je considère que l'accès à la responsabilité se construit. Il y a un entraînement à

l'autonomie, comme il y a un entraînement à l'obéissance. Peu à peu, les joueurs doivent décider par eux-mêmes, dans un cadre ayant quand même été un petit peu défini. Tout ça, je ne le valide pas en termes de statistiques.

Au-delà de l'aura, je suis étonné que vous soyez parvenu à conserver un tel degré d'intégrité. C'est difficile pour tout le monde, et encore plus, j'imagine, quand on évolue dans des sphères où il y a autant d'ego, et d'intérêts divergents. Vous questionnez-vous, parfois, sur vos actes, pour savoir s'ils sont conformes ou non à vos valeurs ?

Bien sûr. Parfois, je me dis : « *Merde ! Là, ce que t'as fait, c'est pas bien !* ». J'ai la chance d'avoir une vie équilibrée, stable : j'ai la même femme depuis trente-cinq ans, et mes amis n'ont pas changés. Quand on m'a proposé cette mission, j'en étais très fier, mais j'ai toujours gardé à l'esprit le bien-être que procurait le fait d'être près des miens. Revenir chez moi n'aurait pas été un échec, même si j'avais été débarqué assez vite. Ce que je veux dire, c'est que changer de sphère ne m'a pas changé. L'intégrité, c'est quoi ? Mon nom, c'est celui de l'intégrité (NDLR : *onestà* signifie honnêteté en italien). Il faut vivre avec, quoi (rires). Tous les jours, on se demande si on a bien fait, si on est en phase. Faire une erreur, ce n'est pas grave. C'est quand on la réédite que ça le devient.

On le dit, vous êtes devenu inattaquable...

(il m'interrompt) Inattaquable sur la forme. Sur le fond, il y aurait sans doute des choses à dire, et à me reprocher. Mais c'est vrai qu'en ma présence, les reproches sont souvent très mesurés.

Votre épouse, vos amis de toujours sont-ils également dans ce rapport ?

Heureusement, ils ont gardé ce regard critique, et en même temps rassurant. Au moins où les victoires étaient plus rares, et où la tempête était plus forte, j'avais toujours cette forme de tranquillité, grâce à ces gens dont l'amour n'évolue pas au gré. La victoire, ils sont contents, ils la partagent avec moi. Mais elle n'a jamais été l'essentiel de ce qui nous réunissait. Des fois, les joueurs ont des comportements que je trouve un peu ridicule, en rapport avec la notoriété. Un côté Monsieur Jourdain, dont on parlait tout à l'heure.

A votre âge, le fait d'être déifié par certains...

(il m'interrompt) Déifié ? Non, surtout pas. Je suis un athée pratiquant (rires) !

Pour en parler différemment, je voulais dire qu'il y a un fossé entre les gens qui vous regardent avec de grands yeux, et votre épouse, par exemple. Son regard sur vous est forcément différent. Cette différence de traitement est plus facile à gérer à votre âge qu'à celui de vos joueurs...

Ah oui, elle connaît tous mes défauts, elle...

Vous la gérez bien, cette différence de traitement ?

Je la gère mieux qu'elle, c'est certain. Elle, elle est insupportée par les gens qui ont une vision idéalisée, et qui lui parlent de moi à longueur de temps, qui lui disent : « *Quelle chance vous avez d'être mariée avec Claude !* ». Alors, elle répond : « *Mais c'est lui qui a de la chance de m'avoir !* » (rires). Bien évidemment, même si elle ne le dit pas, elle doit être fière de ma réussite. Elle m'a tellement accompagné, elle a tellement été présente dans les moments difficiles. Mais l'adoration, elle ne la supporte pas. Quant à moi, je m'en préserve tout autant. Je mets les gens à distance, tranquillement : « *N'allez pas trop loin. Ça n'a pas de sens. Ce qui est important, c'est pourquoi on a fait les choses, comment on a fait, et comment, dans votre périmètre à vous, vous pouvez suivre cette direction* ». Aujourd'hui, ma quête, c'est la transmission. Ce qu'on a réussi, d'une certaine façon, c'est la réussite de ma philosophie de vie. On m'a toujours expliqué que, dans le milieu du sport, il fallait tout contrôler, tout maîtriser, et ne pas hésiter à susciter la peur chez les autres. On m'a dit, aussi, que c'était un monde de souffrances. Non, moi, ce monde-là, je ne l'ai pas choisi pour la souffrance. Ma quête, c'était de réussir à prouver que la réussite pouvait se faire dans un environnement convivial, en compagnie de gens qui se respectent, s'apprécient, et se font confiance. Ma fierté, si je peux en avoir une, c'est ça.

Beaucoup acceptent ces souffrances pour obtenir les titres qui constitueront un graal, une apothéose. Vous, ces moments, vous ne semblez pas en profiter pleinement. Dans votre livre, vous expliquez que dans l'instant qui suit votre titre olympique en 2008, votre esprit n'est pas envahi par la joie... mais par des préoccupations logistiques, tels la conférence de presse à venir, vos bagages...

Attention, il faut bien comprendre la mission qui est la mienne. Pour moi, il n'y a pas de hiérarchie dans le projet. Karabatic va marquer des buts, pas moi. Ce que je veux dire, c'est que ce qu'il va faire lui, je ne peux pas le faire. Et inversement, puisque je dois faire ce que lui ne fera pas. A ce moment-là, c'est vrai, ma préoccupation était de gérer la suite des événements. C'est ma fonction. Si j'avais commencé à me rouler par terre avec eux, je serais sorti de ma mission. Je reconnais qu'elle peut être frustrante par certains aspects... (il réfléchit longuement) Si vous voulez, la différence entre eux et moi, c'est que je suis toujours ailleurs. Eux, ils vivent le moment présent, l'instant immédiat, en essayant, notamment, de résoudre les problèmes qui se posent durant le match en cours. Moi, je ne suis déjà plus là, je suis dans l'après. L'instant immédiat, c'est déjà du passé pour moi. Le moment d'effervescence qui suit une victoire, ce n'est pas l'après, c'est le présent... Donc ce n'est pas pour moi. Des fois, en voyant mon comportement après un titre, certains m'ont dit : « *Quelle humilité !* ».

Certains vous disent : « *Quelle humilité !* », mais d'autres doivent penser : « *Quel dommage de ne pas en profiter !* ».

Oui, bien sûr, et c'est ce que j'ai pensé, moi aussi. J'ai repensé aux Jeux Olympiques, mais avec une mémoire de spectateur, pas d'acteur. Je me suis remémoré le drapeau, les larmes des joueurs sur le podium. J'étais ému pour eux, et j'ai fini par me dire : « *Merde ! Cette émotion, j'aimerais bien la vivre moi aussi, plus personnellement* ». Mais ce n'est pas possible, puisque je suis acteur, et que mon action est de construire, accompagner, et prévoir.

Si votre départ est planifié, qu'il n'y a plus d'après, pourriez-vous profiter différemment d'un éventuel dernier titre ?

Je ne crois pas. Vous savez, je n'ai pas de frustration par rapport à ça. L'exemple que vous évoquiez, lors des Jeux Olympiques, c'était l'incompréhension, plus qu'autre chose. Je voyais les autres pleurer de joie, et j'étais tellement content pour eux. Dans les tribunes, il y avait aussi les larmes de nos familles qui me rendaient heureux. J'avais plaisir à les voir. Pour moi-même, c'était différent. Trois jours après, nous sommes rentrés à Paris, et l'attachée de presse de l'époque m'a remis un recueil de témoignages venant de gens inconnus. Pendant une grande partie de la nuit, j'ai lu ce livre avec une émotion immense. Encore une fois, je devenais spectateur de l'émotion des autres. J'ai ressenti le bonheur de ces gens qui ne me connaissent pas, et qui m'expriment leur joie, leur gratitude avec une émotion infinie. Ça m'a apporté des réponses, ça m'a permis de comprendre pourquoi je faisais tout ça. Quand on fait les choses uniquement pour soi, ça a moins de sens que quand on parvient à toucher le cœur des gens. Quand une personne t'écrit pour te dire qu'elle est en phase terminale de son cancer, et qu'on lui a offert une semaine de joie dans ce combat atroce, t'as les poils qui se dressent, et t'as les larmes aux yeux. C'est pour ça que je ne supporte pas que l'on dévie de notre route, et qu'on perde le sens des choses. On se doit d'être exemplaires, faire notre possible pour représenter des modèles pour les générations futures. Je le dis souvent aux joueurs. Susciter l'admiration, ce qui est peut-être excessif, d'ailleurs, ça demande de bien se comporter, de renvoyer vers les plus jeunes des messages positifs, et de justifier cet intérêt des gens. Parfois, j'ai le sentiment que les joueurs ne comprennent pas tout ce que je leur dis. Pas parce qu'ils sont cons, mais parce qu'ils ne sont pas au même moment de leur vie que moi. Dans dix ans, ou dans vingt ans, ils verront les choses autrement. Je me dois aussi d'accepter que ces décalages puissent exister...

Un mot sur votre intégrité...

(il m'interrompt) Non, non, je ne me vois pas vous parler de mon intégrité (rires). Est-ce que je suis aussi intègre que vous le pensez ? Je ne peux pas le dire, ça...

Permettez-moi d'aller au bout de mon raisonnement, puisque je voulais justement évoquer la dualité qui peut exister entre cette intégrité que je constate, et les techniques de manipulation que vous mettez en place pour arriver à vos fins ?

Je me dis que c'est de la manipulation vertueuse (sourires).

Ça vous rassure ?

Qu'est-ce que c'est, l'éducation ? C'est toujours une forme de manipulation. Il y a des gens qui sont à certains niveaux de réflexion et d'expérience qui vont leur permettre de ressentir les situations mieux que d'autres. Il y a celui qui vit les choses minute après minute, et celui qui les anticipe. Celui qui anticipe aura toujours une forme d'avantage sur celui qui n'est que factuel. D'une certaine façon, celui qui dirige et qui réfléchit ainsi va amener ceux qui le suivent à l'endroit où il veut les amener, tout en leur laissant penser qu'ils y vont par eux-mêmes. L'intégrité dont vous me parlez, il faut l'avoir quand vous êtes seul avec vous-même. Quand vous vous regardez sans que personne ne vous voie, il faut réussir à être en accord avec soi. Parfois, j'ai dévié de ça. Des conneries, j'en ai fait quelques unes. En y repensant, on s'aperçoit de sa capacité de persuasion... voire de manipulation, si vous voulez. Au début, ces gens qui te regardent et qui sont prêts à te suivre où tu veux les emmener, c'est

déstabilisant, dangereux même. Les mecs, tu leur demandes de grimper au mur, et ils le font sans broncher.

Pour illustrer ce que vous dites, j'ai un exemple assez précis en mémoire. Un jour, alors que Nikola Karabatic vient d'arriver en équipe de France, vous engagez un bras de fer avec lui lors d'un entraînement. Il a pu vivre ce moment, ce test, comme une injustice. Sauf que le test, en fait, il s'adresse à ses partenaires, dont vous évaluez ce jour-là le degré de solidarité vis-à-vis du nouvel arrivant.

Ça avait plusieurs objectifs, dont son intégration au système, aussi. Si vous lui posez la question tout à l'heure, je suis certain qu'il ne se souviendra même pas de ce moment-là. Pourtant, ce moment a été fondateur, pour lui, et pour les autres. Dans la vie d'un groupe, il faut que celui qui le dirige veille à ce que tout se passe normalement. Pour que tout se passe normalement, il faut que beaucoup de choses soient préparées et pensées en amont. C'est ainsi que tout paraît normal, naturel aux yeux du groupe. A certains moments, il faut aussi réguler, pour ne pas laisser se mettre en place des situations de conflit, ou de début de friction. Si vous n'êtes pas vigilant, quelque chose qui paraît fonctionner de l'extérieur peut vite se retrouver gangrené de l'intérieur. Le vrai rôle du manager, c'est de veiller à tout, sans forcément aplanir toutes les tensions. Parfois, certaines d'entre elles sont nécessaires, et font avancer le groupe. Quand Karabatic arrive, il essaie de s'imposer au groupe. Mon action, c'est de lui faire comprendre qu'il ne s'imposera pas au groupe par une intrusion, mais par la qualité qu'il lui amènera, par la légitimité que les autres lui accorderont, et la propension qu'ils auront à en faire un des leurs. Pour y parvenir, on ne peut pas débarquer en faisant n'importe quoi.

Dans le monde des sports collectifs, on entend souvent des poncifs tels que : « *Le groupe vit bien* ». Ce qui semble différencier le vôtre de beaucoup d'autres, c'est justement le rapport qui existe entre les générations, les plus jeunes et les plus anciens...

Alors qu'il n'est pas naturel, ce rapport dont vous parlez. Chez nous, il l'est devenu, parce que ça fait partie intégrante de notre système. Dans ce système, je joue souvent le rôle du con, parce que le jeune, c'est moi qui le bouscule, c'est moi qui l'emmerde. Souvent, pour des conneries : quand il passe et qu'il est mal peigné, ou mal réveillé. Le message que je leur délivre, c'est : « *Je suis là pour avoir une exigence, pas pour te protéger. Mais, puisque moi je t'emmerde, ce sont les autres qui auront un rôle plus protecteur vis-à-vis de toi* ». Ce rôle de protection, il apporte beaucoup à celui qui vient d'arriver : ça l'aide à grandir, à progresser. Si c'était moi qui disait : « *Le pauvre ! Le petit a bien le droit de faire des erreurs* », les autres ne se gêneraient pas pour lui faire payer ce qu'ils considéreraient alors comme une injustice dans le traitement.

On a parlé des sensations qui vous traversent dans le moment qui suit un match, une victoire. Quand vous rentrez chez vous, quelques jours après, vous arrive-t-il de ressentir une sorte de « *dépression post-partum* » ?

J'ai connu ça, oui. Vous savez, je suis passé du rôle d'entraîneur (NDLR : au club de Toulouse, de 1987 à 2001) à celui de sélectionneur. Quand vous êtes entraîneur de club, vous êtes à l'entraînement deux fois par jour durant toute une année. Sélectionneur, ce sont des périodes très intenses qui se déroulent sur des périodes bien définies, qui durent au

maximum un mois. Pendant un mois, vous dormez trois heures par nuit, et vous êtes en éveil permanent sur tout, en essayant d'obtenir certaines informations. Regardez, les joueurs qui sont dans la pièce d'à côté, si je les croise et que je leur demande si ça va, ils vont tous me répondre que oui, même ceux qui ne vont pas bien. A moi, on ne dit rien. C'est naturel. On ne va pas parler de ses doutes et de ses peurs à celui qui décide, au risque d'en faire les frais. Alors, je fonctionne différemment, et je me renseigne différemment, sans jamais en parler à l'intéressé ensuite. Il faut que la personne qui m'informe soit aussi intelligente pour me dire ce qui est nécessaire, sans non plus tout dévoiler. Il ne faut pas que les joueurs pensent qu'il y a des balances, sinon on finira par ne plus rien savoir. Aujourd'hui, mon rôle a tellement changé. J'observe d'un peu plus loin, je dis quelques trucs, deux ou trois conneries. C'est vraiment de l'accompagnement. C'est eux qui ont l'énergie, l'envie féroce d'y aller. Moi, je dois mettre en place un système, et des hommes qui les y emmèneront dans les meilleures dispositions.

Le fait que ce système soit gagnant depuis de si nombreuses années peut-il devenir un risque pour vous, en vous rendant trop prudent quant aux décisions à prendre, aux changements à apporter ? On a pour habitude de ne pas trop toucher à ce qui fonctionne...

Vous savez, j'ai tendance à faire le contraire. Attention, pas dans la transformation pour la transformation. Plus que la transformation, c'est l'innovation qui m'importe, et qui est déterminante. Je pars du principe que tout ce qui a déjà été fait fonctionnera automatiquement moins bien à l'avenir. Quelqu'un qui a déjà fait quelque chose, si tu lui demandes de le refaire, il s'y attèlera avec moins d'intérêt, d'attention, et de vigilance. Peu à peu, il le réalisera moins bien, puisque la perte d'intérêt entraîne la perte d'exigence. Il faut innover, non pas pour découvrir forcément quelque chose de merveilleux, mais parce que cette démarche déclenche, à nouveau, la vigilance.

On entend souvent parler de cycle. Chez vous, j'ai l'impression qu'il s'agit plutôt d'une transition perpétuelle...

Le fait de se retrouver de manière cyclique, une fois par an, permet ça. Un bon sélectionneur, il gagne la compétition qu'il dispute tout en préparant les suivantes. De fait, il y a une forme de renouvellement permanent qui est censé ne pas impacter le quotidien. C'est la fin d'un cycle pour quelqu'un, mais ce n'est pas le cas du voisin, pour qui ça continue.

Vous avez accompagné la fin de certains Barjots, de certains Costauds, et c'est le cas, à présent, avec les Experts. C'est un moment difficile, pour eux comme pour vous ?

C'est toujours compliqué, oui. C'est le moment où votre ambition personnelle peut être en décalage avec l'intérêt général. On peut prendre l'exemple de Jérôme Fernandez, puisque ça fait un an qu'on est sur le dossier (NDLR : après avoir déclaré qu'il ne le sélectionnerait plus, Claude Onesta avait fini par rappeler Jérôme Fernandez, finalement forfait pour blessure). C'est une vraie difficulté, parce que le regard que porte le joueur sur lui-même n'est plus celui qu'il portait il y a trois, quatre, ou cinq ans.

La difficulté, c'est de comprendre que son rôle doit changer ?

La difficulté, c'est de l'admettre. Lui, il a ses propres exigences, et il voit bien que, petit à petit, la lumière qui était braquée sur son jeu et sur sa personnalité diminue. C'est pour ces raisons, sans doute, que le joueur s'accroche, alors que tout le monde sait que l'aventure est terminée.

Les velléités des uns et des autres, vous devez également les gérer durant les compétitions. Quand on est un compétiteur, comment peut-on accepter un rôle immuable de joueur de complément ?

Je ne sais pas si le joueur doit admettre qu'il restera dans ce rôle. Au fond de soi, on doit toujours avoir l'envie de gravir les échelons, et de jouer un autre rôle. Maintenant, moi, je confie au joueur le rôle que je veux bien lui attribuer. C'est pour ça que je ne peux pas admettre que quelqu'un accepte le rôle qu'on lui confie, tout en essayant, en interne, de jouer une autre partition. Autant je peux être convivial, autant je peux aussi me montrer détestable, dès lors que j'ai le sentiment que quelqu'un met en péril le système. Dans pareil cas, personne ne mérite d'être sauvé. Vous savez, ça sera le cas pour moi aussi. Je n'ai pas d'importance dans le système, au-delà du rôle que je dois jouer. Ce n'est pas moi qui suis important, c'est le rôle que je tiens.