

La révolution copernicienne qui replaça le XV de France au centre de la planète rugby

par

■ **Didier Retière** ■

Directeur technique national, Fédération française de rugby

En bref

Foin de l'homme providentiel! Si l'exceptionnel retour au premier plan de l'équipe de France de rugby, après dix années de vache maigre, correspond à l'arrivée d'un nouveau sélectionneur, il est le fruit d'un travail collectif patiemment élaboré, visant à quitter une "logique du survivant" où l'obsession du résultat avait tué l'ambition. Au souci de la performance à court terme s'est substitué un projet de long terme reposant sur de délicats équilibres : entre la dynamique de groupe et l'initiative individuelle, l'émergence de personnalités fortes et l'adhésion à une stratégie collective, la vision de long terme et les exigences du court terme, la valorisation de la culture nationale et l'adaptation à la concurrence internationale... Ces enjeux n'ont-ils pas à voir avec ceux que rencontrent les entreprises dans la gestion de leurs hauts potentiels et dans leur stratégie d'adaptation à la mondialisation ?

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.

Parrains & partenaires de l'École de Paris du management :

Algoé¹ • Chaire Futurs de l'industrie et du travail • Chaire Mines urbaines • Chaire Phénix – Grandes entreprises d'avenir • EDF • ENGIE • Executive Master – École polytechnique • Fabernovel • Groupe BPCE • GRTgaz • IdVectoR² • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • MINES ParisTech • RATP • Syndicat des entreprises de l'économie numérique et des technologies nouvelles³ • Université Mohammed VI Polytechnique • UIMM • Ylios¹

1. pour le séminaire Vie des affaires / 2. pour le séminaire Management de l'innovation / 3. pour le séminaire Transformations numériques

Un rugbyman entraîneur dans l'âme

Ayant grandi dans une famille de rugbymen et ayant été un enfant plutôt turbulent, j'ai joué au rugby dès l'âge de 6 ans, occasion idéale de dépenser mon énergie et de souder des amitiés. J'habitais alors en région parisienne. J'ai ensuite rejoint l'équipe junior du Racing Club de France, puis les équipes de France universitaire et militaire, après quoi j'ai poursuivi mes études en Bourgogne, où j'ai joué en première division – je n'ai toutefois jamais été international du XV de France. Ma carrière de joueur ayant pris fin au début des années 2000, j'ai vécu l'avènement du rugby professionnel.

Parallèlement, j'ai toujours été éducateur. Après l'obtention d'un baccalauréat scientifique, j'ai complété un cursus de professeur d'éducation physique par un troisième cycle spécialisé dans l'entraînement sportif de haut niveau et le management des structures sportives. Ayant obtenu le diplôme d'entraîneur, je suis devenu conseiller technique régional en Bourgogne en 1996.

Le fait d'avoir joué en première division m'a rapidement propulsé au poste d'entraîneur de l'équipe de France des moins de 19 ans, puis, après la création du Centre national de rugby à Marcoussis, d'entraîneur des jeunes du Pôle France et de l'équipe de France des moins de 21 ans – cette dernière a été sacrée championne du monde en 2006.

En 2007, j'ai pris en main la destinée de l'équipe de France avec Marc Lièvremont et Émile Ntamack, en vue de la Coupe du monde 2011 de rugby à XV. Nous n'avons perdu la finale contre la Nouvelle-Zélande qu'à un point, après quatre ans de travail. Cette aventure m'a fait prendre conscience que, malgré les efforts et l'expertise que nous avons déployés, des freins profonds nous empêchaient de gagner. De cette frustration est née la démarche que j'ai engagée depuis : nous devons dépasser ces freins pour renouer avec la performance. J'en ai fait un défi, en m'inspirant de la trajectoire des équipes de France de football et de handball, qui avaient su remonter la pente et se hisser sur le podium. Pourquoi pas nous ? Le rugby français devait retrouver le chemin de la victoire. C'est à cette époque que je suis devenu directeur technique national adjoint en charge du haut niveau pour les jeunes, puis, en 2014, directeur technique national de la Fédération française de rugby, poste que j'occupe encore.

Quand l'obsession du résultat tue la performance

Au lendemain de notre défaite à la Coupe du monde, j'ai entrepris de dresser un état des lieux du rugby français. En la matière, la dimension nationale a toute son importance : la façon de jouer reflète la culture d'un pays, sa conception des rapports de force, du collectif et de la place de l'individu. Le rugby a été créé en Angleterre au XIX^e siècle dans un but éducatif, pour habituer les jeunes à prendre des décisions collectives sous forte pression. Toutes les règles ont été construites pour maintenir une opposition entre deux groupes. Si la passe en avant est interdite, par exemple, c'est pour obliger les équipes à toujours se faire face. Il faut avoir le courage de s'affronter ; si personne ne décide de porter le ballon et de braver l'adversaire, l'équipe se retrouve dans son en-but.

J'ai constaté qu'en France, le rugby s'était focalisé sur la culture du résultat : le juge de paix était le score du match. La professionnalisation de la discipline avait fortement contribué à cette situation. À l'heure où les investisseurs commençaient à s'intéresser au rugby, où les attentes du public étaient de plus en plus exigeantes et où les présidents de clubs étaient en quête de notoriété, une gestion de court terme s'était imposée, dans laquelle seule comptait l'épreuve à venir. Les clubs, voire la Fédération, ne se projetaient pas au-delà du prochain match. Ils avaient adopté de manière permanente une stratégie du survivant : les joueurs étaient lancés dans l'arène, charge aux plus forts de s'en sortir. Nous n'avons pas analysé les compétences dont nous avons besoin pour être performants à haut niveau. Les joueurs étaient psychologiquement

usés par cette lutte permanente pour être sélectionnés pour le match suivant. Écrasés par la concurrence, ils avaient, finalement, peu d'ambition. Les entraîneurs étaient pour leur part esseulés, soumis à une pression intense. Quant au management des clubs et des équipes de France, il se montrait autoritaire, obnubilé par le contrôle et la maîtrise du projet. Il avait préconçu un répertoire de stratégies que les joueurs devaient apprendre par cœur et reproduire sur le terrain. Autant dire que la prise d'initiative était limitée. Dans l'action, les joueurs étaient tellement saturés par cet apprentissage qu'ils n'étaient plus capables d'analyser les informations. On ne pratiquait d'ailleurs pas de réels débriefings, hormis après les échecs les plus cuisants.

Cette obsession du résultat a eu un effet délétère sur la performance des équipes nationales de haut niveau. Les joueurs étaient devenus des opérateurs formatés, experts dans certains domaines, mais rétifs à l'initiative et dénués d'une véritable ambition. Ce contexte avait freiné l'émergence de joueurs à fort potentiel et, paradoxalement, favorisé l'arrivée de rugbymen étrangers : forts d'un entraînement moins stéréotypé, ils étaient jugés plus performants par les sélectionneurs français. Le sport de haut niveau doit en effet maintenir un équilibre délicat : il a besoin d'individualités singulières, mais il lui est difficile de les faire grandir tout en les inscrivant dans une dynamique collective sans les dénaturer. Nous n'avions pas su innover, mais avons plutôt copié les stratégies d'équipes étrangères, même si elles ne correspondaient ni à notre culture ni à notre contexte.

Oser l'ambition

Pour changer de cap, il était plus facile de commencer par intervenir auprès des équipes de France jeunes, où la pression du monde professionnel était moins forte. C'est donc par le bas que nous avons peu à peu transformé l'équipe de France.

J'ai construit cette démarche en échangeant avec des homologues étrangers et avec des collègues d'autres sports, du handball et de la natation en particulier. Première grande différence, j'ai constaté que les rugbymen anglo-saxons étaient partie prenante du projet et participaient à l'élaboration des stratégies. Ils étaient tenus à un comportement irréprochable, sur le terrain et en dehors : respect des horaires, attitude vis-à-vis du public, des partenaires et des coachs... C'était moins le cas en France, où nous ne pensions qu'aux matchs. La remarque d'un Irlandais m'a frappé. Son pays étant petit, m'a-t-il expliqué, il avait peu de joueurs et devait en prendre le plus grand soin. Nous avons, au contraire, une culture de la masse, considérant qu'il fallait multiplier les clubs et les joueurs pour qu'en émergent des "survivants".

Mes discussions avec [Claude Onesta](#), entraîneur de l'équipe de France de handball, m'ont convaincu que nous pouvions afficher et assumer une ambition. C'était nouveau pour le rugby français ! Jusqu'alors, les joueurs considéraient humblement qu'ils devaient réussir dans leur club avant de penser au destin de l'équipe de France. Or, l'humilité ne se conjugue pas toujours avec la performance. Il faut être humble, mais aussi ambitieux.

J'aime à dire que pour construire un projet de performance, il faut adopter l'esprit d'un bâtisseur de cathédrale. On doit accepter que le projet nous dépasse et qu'il se poursuivra bien après nous. Ce n'était pas naturel pour nos entraîneurs, qui tendaient souvent à s'approprier les stratégies. Certains ont dû admettre que leur souci individuel de performance mettait en difficulté le système. Aussi expert soit-on, on ne doit pas perturber l'équilibre du projet collectif, mais le servir.

Claude Onesta m'a également appris que même si l'on construit le système le plus structuré, le plus efficace et le plus ingénieux possible, on ne doit pas tuer le rêve. Un sportif doit pouvoir se jurer qu'il participera aux Jeux olympiques, et se lancer. Si on l'empêche de nourrir ce rêve, on tue la performance.

Une transformation culturelle

Riches de ces enseignements, nous avons construit et affiché une ambition tout à la fois exigeante et réalisable. Nous avons clamé haut et fort que nous deviendrions la meilleure formation du monde, laissant entendre que nous nous donnions les atouts pour devenir la première nation de rugby au monde.