

# COMMENT DÉVELOPPER LA PERFORMANCE COLLECTIVE ?

## Quand le handballeur vient au secours du manager

Comment former les futurs managers à l'art de l'équilibre, corde raide de l'excellence sur laquelle se déplacent aussi les sportifs de haut niveau ? La réponse de l'auteur, inspirée par les principes de Daniel Costantini (1), entraîneur de l'équipe de France championne du Monde en 2001, est simple : faites faire du handball à vos enfants ! Ils y apprendront mieux qu'à l'école à perdre avant de gagner, à jouer avec les autres pour mieux s'accomplir individuellement, à trouver leur place dans un collectif tout en développant leurs points forts personnels, à se préparer pour des échéances importantes en structurant des étapes... bref, tout ce qui leur sera demandé dans le monde du travail

PAR **Thierry PICQ**, PROFESSEUR, EM LYON

L'analogie entre une entreprise et une équipe sportive est fréquemment utilisée, par des formateurs lors de séminaires sur le *leadership* ou le travail d'équipe, par des chercheurs académiques, dans une perspective de transfert de connaissance sur les organisations (2), ou encore directement par des dirigeants managers, comme support d'une rhétorique à visée mobilisatrice. On constate également la multiplication des ouvrages de management qui s'appuient sur des exemples de réussite sportive.

(1) Les propos de Daniel Constantini rapportés dans ce texte sont extraits d'une interview menée par Jérôme Chaufournais et Bertrand Blanc, étudiants à EM Lyon, et de plusieurs rencontres entre l'auteur et Daniel Constantini

Le sport, surtout quand il se pratique en compétition de haut niveau, dans un contexte international, se présente comme un terrain de *benchmarking* potentiellement riche d'enseignements pour l'entreprise. Nul ne peut contester en effet que les meilleurs athlètes, entraîneurs et techniciens du sport disposent d'expériences et de savoir-faire importants dans le domaine de la performance humaine, individuelle et collective, soumise d'ailleurs secondes...

De plus, en tant qu'outil pédagogique, le sport représente un langage accessible systématiquement à évalua-

(2) Par exemple, Keidel, dans un article fondateur, a analysé le parallèle entre des sports collectifs et des types d'organisation. [KEIDEL R.W. : « Baseball, Football and Basketball: models for business », *Organizational Dynamics*, winter 1984, p.5-18].



© F. Haslin/CORBIS-SYGMA

Pour développer l'efficacité d'une équipe, il faut d'abord identifier les domaines de valeur ajoutée de chacun, les reconnaître et les valoriser de façon ostensible au sein du groupe. (Daniel Costantini lors du match France/Slovénie aux JO de 2000)

tion en points, en buts marqués, en mètres, en à tous et véhicule des images et émotions qui permettent de sensibiliser, faire passer des messages et susciter des réflexions sur la conduite de l'action humaine organisée en mobilisant des vecteurs autres que purement techniques et rationnels.

Cependant, la force évocatrice du sport présente des limites. L'efficacité du transfert de connaissance et l'impact réel sur l'action quotidienne des managers restent à démontrer. Combien de conventions, animées par des champions et entraîneurs charismatiques se sont révélées sans suites, au-delà du choc de la rencontre! D'autre part, il faut bien reconnaître que les situations sportives sont d'une autre nature que celles que l'on rencontre dans l'entreprise: les règles du jeu y sont claires, connues de tous à l'avance, avec un nombre fini de coéquipiers et d'adversaires. Les compétences techniques, n'y sont pas soumises à des évolutions brutales et la nature des problèmes à résoudre, même très pointus, ne présentent pas le même degré de complexité que dans l'environnement instable et multi-acteurs de la grande entreprise industrielle ou de service.

Comme toute approche métaphorique, l'image du sport représente un véhicule pertinent pour produire de l'ouverture et de la réflexion, mais dont les enseignements ne peuvent cependant pas faire l'économie d'une

prise de recul critique.

C'est dans cette perspective de transfert raisonné et raisonnable que nous nous situons dans cet article, en ayant recours au handball, un sport habituellement peu mobilisé par les partisans de la métaphore sportive pour le management. Nous nous appuyons sur un certain nombre de résultats tout à fait exceptionnels que ce sport a obtenu récemment en France: l'équipe nationale masculine est devenue en 1995 la première équipe de sport collectif française à décrocher un titre mondial, bien avant le succès tellement médiatisé de l'équipe de football d'Aimé Jacquet. Elle a récidivé six ans plus tard, lors des championnats du Monde organisés à Paris. L'équipe féminine a également conquis ce titre en 2003, en Croatie. Cette même année, le Club de Montpellier est devenu champion d'Europe des Clubs. En 2004, le hand-ball est le seul sport national à avoir assuré la présence, pour une même discipline, des équipes masculine et féminine aux Jeux Olympiques d'Athènes.

Comment expliquer ce miracle du handball français, complètement inexistant sur la scène internationale il y a tout juste dix ans? Comment expliquer cette capacité à produire des collectifs si performants? Peut-on tirer de cette expérience des enseignements utiles pour une entreprise? Le manager peut-il apprendre quelque chose du handballeur?

Comment former les futurs managers à l'art de l'équilibre, qui représente finalement cette corde raide de l'excellence sur laquelle se déplacent les sportifs de haut niveau ? La réponse est simple : faites faire du handball à vos enfants ! Ils y apprendront mieux qu'à l'école à perdre avant de gagner, à jouer avec les autres pour mieux s'accomplir individuellement, à trouver leur place dans un collectif tout en développant leurs points forts personnels, à se préparer pour des échéances importantes en structurant des étapes... bref, tout ce qui leur sera demandé dans le monde du travail. Si on regarde dans les écoles, les gymnases, les clubs, il y a de quoi être optimiste pour l'avenir de nos entreprises !

Nous avons fait le choix de livrer dans cet article un matériau relativement brut, sans extrapolations abusives ou simplistes, laissant ainsi au lecteur un large champ d'interprétation personnelle liée à la force évocatrice de l'analogie.

Parions que le manager peut trouver dans l'expérience du handballeur une source d'expérience pratique et originale digne d'intérêt.

---

#### LE HAND-BALL : UNE ANALOGIE PERTINENTE POUR LES ORGANISATIONS MODERNES

Tout le monde a au moins joué une fois dans sa vie au handball. C'est le sport le plus pratiqué en France au niveau scolaire. Son principe est simple : six joueurs et un gardien de but se font des passes à la main avec un ballon pour marquer des buts dans le camp adverse, au cours de deux mi-temps de trente minutes chacune. Créé en Allemagne au début du XX<sup>e</sup> siècle, il devint sport olympique en 1936. Aujourd'hui, environ huit millions de personnes dans le monde, réparties sur cent cinquante pays, jouent au handball. Les compétitions internationales sont traditionnellement dominées par les Nations européennes de l'Est ou du Nord (Allemagne, Russie, ex-Yougoslavie, Suède, Danemark, Norvège), même si depuis une dizaine d'années, les pays méditerranéens deviennent compétitifs (France, Espagne, Égypte...)

Pourquoi ce jeu représente-t-il une analogie pertinente pour l'entreprise ? Il nous semble que les principes et les règles de ce sport sont assez proches de ce que l'on peut trouver dans les organisations modernes.

Tout d'abord, il s'agit d'un des sports collectifs les plus rapides qui soient. Comme les décisions et actions dans l'entreprise, le ballon va dans tous les sens, passe de mains en mains. Il faut jouer vite, prendre l'adversaire de vitesse, mais aussi s'adapter en permanence aux positions de défense de l'équipe adverse.

Au handball, les avantages sont toujours précaires. Contrairement au football, où des avantages de deux ou trois buts sont souvent décisifs, plusieurs buts peuvent se marquer par minute au handball, ce qui offre la

possibilité de nombreux renversements. Jusqu'au coup de sifflet final, rien n'est jamais joué (3).

Une équipe comprend douze joueurs, cinq sur le banc de touche et sept sur le terrain. La particularité est que les remplaçants peuvent changer à tout moment, y compris pour des temps très courts, sans arrêter le jeu. Un joueur sorti peut rentrer de nouveau à tout moment tout au long de la partie. Le collectif de jeu se transforme en permanence pendant un match, selon le contexte, la stratégie de l'entraîneur, les capacités de polyvalence ou de spécialisation des joueurs, les blessures, le comportement de l'adversaire... L'équipe ne joue jamais au complet en même temps mais chaque joueur reste un membre actif du collectif, même s'il est momentanément sur la touche.

Cette dimension collective est également au cœur de la nature même du jeu. Le handball est un sport très technique, basé sur des combinaisons de jeu. Contrairement au football, la taille du terrain – plus petite – réduit la possibilité de duels individuels : l'objectif consiste à déstabiliser l'équipe adverse par des mouvements de jeu rapides, inattendus et collectivement construits. Le handball est donc l'archétype du sport où les qualités individuelles, bien qu'indispensables, ne suffisent pas à faire la différence sur la durée d'un match. Une équipe ne peut pas jouer à un haut niveau au handball si elle n'a pas développé un mode de jeu collectif qui lui soit propre et des combinaisons tactiques qu'elle ait construites en fonction du profil de ses joueurs.

Enfin, la capacité d'adaptation instantanée et de changement de stratégies en fonction des circonstances ou du comportement de l'adversaire est une compétence collective essentielle. Pour faire une bonne équipe, il ne suffit pas d'avoir de bons joueurs. Il faut surtout que ceux-ci soient capables de faire évoluer tous ensemble leur système de jeu, très vite, au même moment et dans le même mouvement.

Voyons donc quels sont les principes mis en œuvre par Daniel Costantini, personnage charismatique et haut en couleur du sport français, pour amener son équipe, le 4 février 2001 six ans après un premier titre, à battre la Suède, meilleure équipe du Monde jusqu'ici, vingt-huit buts à vingt-cinq, dans les prolongations d'une finale épique suivie en direct par des millions de téléspectateurs.

---

#### FAIRE ÉCLORE DES TALENTS

Bien sûr, pour avoir une bonne équipe, il faut avant tout disposer de bons joueurs. Chacun dans un groupe

---

(3) Comme par exemple ce but d'anthologie que marqua Jackson Richardson à la dernière seconde du match contre l'Allemagne, en quart de finale du championnat du monde 2001, et qui permit à la France d'arracher les prolongations... et finalement de se qualifier pour les demi-finales.

est porteur d'un talent bien particulier, d'expériences personnelles, de points forts distinctifs qu'il s'agit d'identifier, de valoriser et de mobiliser au profit d'un objectif collectif. Encore faut-il bien vouloir les reconnaître ! Certaines nations (comme par exemple l'Allemagne) ont un style de jeu issu de schémas et tactiques conçus a priori. Cette doctrine conditionne le recrutement des joueurs sélectionnés en équipe nationale, qui doivent donc trouver leur place au sein d'une organisation d'ensemble prédéfinie. Daniel Costantini, lors de sa prise de fonction dans les années 1985 a été confronté à un contexte où tout était à créer. « *Je n'avais pas d'autre choix que de faire avec les joueurs que j'avais sous la main à l'époque. Heureusement, j'ai eu la chance de tomber sur des talents qui ne demandaient qu'à éclore, mais qu'on n'avait pas encore mis en situation de le faire.* » Ce fut alors le début de l'épopée des barjots (4), un groupe de joueurs pétris de talents mais dont la réputation était d'être des *rebelles ingérables*. Ils firent passer, ensemble, en moins de dix ans l'équipe de France de la trentième place mondiale au titre de championne du Monde.

---

#### DÉVELOPPER OSTENSIBLEMENT LES POINTS FORTS DE CHACUN

Daniel Costantini nous parle de son expérience avec Stéphane Stoecklin, l'un des meilleurs joueurs de l'équipe de France : « *Quand vous travaillez vos séances d'entraînement, vous avez l'impression de développer les points forts de l'équipe. Mais en fait, vous développez les points forts des individus qui composent l'équipe. Quand vous avez Stéphane Stoecklin, qui est un tireur extraordinaire, vous travaillez le point fort de Stéphane Stoecklin, c'est toute l'équipe qui va en bénéficier, il n'en reste pas moins que Stéphane, ... quand vous faites cela, il sait que vous faites cela pour l'améliorer lui. [...] Si vous développez le point fort d'un joueur, il ne faut pas hésiter à le faire de manière ostensible. C'est-à-dire que tout le monde sait que si l'on travaille le point fort d'un joueur fort, cela va nous amener tous très, très haut. [...] Mais on met tout le monde à son service pour l'améliorer, lui. [...].*

*Par contre, Stéphane Stoecklin n'est pas un bon défenseur. Donc, j'ai l'ambition de lui faire travailler la défense, parce qu'il peut se produire que, dans un match, il n'ait pas le temps de sortir et que c'est sa capacité à défendre, ne serait-ce que trente secondes, qui va peut-être être déterminante. Mais il est faible en défense [...]. Il faut que je travaille son point faible en défense d'une manière discrète. Que je conçoive un dispositif d'entraînement où Stéphane puisse travailler sans qu'il y ait de pression sur lui, sans qu'il y ait de sanction dès qu'il se fait battre. Il ne faut pas que ce garçon, même s'il est encouragé et tiré très*

*haut sur son point fort, il ne faut pas non plus le déstabiliser sur son point faible. Et pourtant il faut l'améliorer. [...] Il y a donc deux aspects dans mon travail : un que j'ai appelé ostensible et un autre, plus discret, qui consiste surtout à ne pas faire douter le joueur dans un registre où il est plus faible, afin de ne pas risquer de contaminer ses points forts [...]. Un entraîneur qui a compris cela, fait avant tout de la gestion individuelle, et construit la force de son collectif sur les talents en présence, une fois qu'ils sont clairement identifiés et solidement affirmés»*

Ce message simple recommandant de s'appuyer d'abord sur ses qualités est malheureusement trop souvent oublié dans le monde du travail, où l'on pointe plus aisément les faiblesses et les erreurs. Le message venu du sport est très percutant : pour développer l'efficacité d'une équipe, il faut d'abord identifier les domaines de valeur ajoutée de chacun, les reconnaître et les valoriser de façon ostensible au sein du groupe.

Cette dimension individuelle reste bien évidemment insuffisante pour construire une véritable équipe. De nombreux exemples d'équipes de sport collectifs composées des *stars* achetées à prix d'or à d'autres clubs mais qui n'arrivent pas à jouer ensemble démontrent la nécessité de travailler également à un autre niveau.

---

#### CONSTRUIRE UNE ÉQUIPE SUR LA BASE DES TALENTS INDIVIDUELS

---

##### Créer des interactions

Une équipe se bâtit progressivement, au fur et à mesure des interactions et des confrontations entre les joueurs. Plus la densité et l'intensité de ces contacts seront élevées, plus la probabilité de construire un collectif sera grande. « *En sport collectif, la baisse de régime d'un joueur peut être compensée par la motivation de celui qui est à côté [...] même s'il y a un doute à un moment donné, ce doute peut ne pas être partagé de la même manière par tout le monde. C'est aussi cela que les joueurs apprennent au sein d'une équipe : pas seulement des combinaisons techniques. [...] C'est indispensable que les joueurs puissent anticiper les doutes de leurs coéquipiers, et réagir de façon appropriée pour que le rendement collectif n'en souffre pas. [...] ce n'est pas pour rien que l'on parle de dynamique de groupe : une notion d'interactions, de compensation des individus les uns par rapport aux autres [...] Une équipe idéale, où régneraient un engagement individuel total et une symbiose collective parfaite vers une vision commune, celle de la victoire, serait une équipe où chaque joueur deviendrait le coach de l'autre, et aiderait ses coéquipiers à évoluer au sein du collectif».*

---

(4) Surnom donné au groupe de joueurs qui a composé l'équipe de France de 1986 à 1996.

## Favoriser la proximité

Un des facteurs facilitant cette construction progressive est évidemment la proximité physique. Dans le contexte sportif, les stages et autres rassemblements de joueurs sont indispensables, surtout quand les joueurs ont de multiples unités d'appartenance (leur club), comme c'est le cas en équipe de France. « *Moi, je fonctionne vraiment en pointillé. C'est un problème, car les joueurs sont dispersés toute l'année dans leurs clubs et sont engagés dans de multiples compétitions. L'équipe de France se greffe sur tout cela. J'ai exigé de la fédération que les athlètes et moi soyons rassemblés au moins soixante-dix jours dans les années importantes, si on fait les Jeux Olympiques ou les championnats du monde. Ce ne sont que rarement des périodes bloquées sur plus d'une semaine, c'est toujours en pointillé, mais ce qui compte c'est la fréquence. [...] Il est nécessaire de construire une mémoire du groupe, qui ne passe, pour moi, que par des périodes passées ensemble et étalées dans le temps. C'est surtout la régularité qui compte. Cela ne sert à rien de passer un mois complet ensemble avant une grande compétition si les joueurs ne se sont pas côtoyés de nombreuses fois auparavant. C'est trop tard.* »

Les propos de Daniel Constantini font écho aux témoignages de personnes membres d'équipes qui travaillent à distance. On constate que ces équipes virtuelles et autres télétravailleurs ont besoin de temps intégrés de socialisation fréquents, sinon, le fonctionnement collectif n'est pas efficace.

## Construire un savoir-faire partagé

Au fur et à mesure du vécu de l'équipe, se construit donc un savoir-faire commun implicite. Au handball, cela prend la forme de combinaisons de jeu qui peuvent aller jusqu'à des automatismes collectifs, quand ils sont répétés de multiples fois. Le langage commun peut être aussi *non verbal*. Ne dit-on pas parfois que des joueurs *se sentent* sur un terrain. L'équipe de France, championne du Monde en 1995, avait la réputation de pouvoir réussir des combinaisons de plusieurs passes consécutives en jouant les yeux fermés.

Ce savoir-faire commun est à la base de profils de jeu propres à chaque équipe. Par exemple, l'équipe de France féminine a l'habitude de faire des entames de match désastreuses, et de savoir puiser dans ses ressources pour venir coiffer ses adversaires, en fin de match (5).

Ce niveau de maturité collective se construit aussi sur la mise en évidence de complémentarités entre les personnes, permettant ainsi une espérance de performance collective qui ne repose plus seulement sur les perfor-

(5) Comme en finale de la coupe du Monde, en 2003, où les Françaises étaient menées par les hongroises de sept buts à six minutes de la fin du match. Elles ont arraché le match nul à la fin du temps réglementaire pour finalement obtenir la victoire dans les prolongations.

mances individuelles. « *Un bon exemple, nous dit Daniel Constantini, est celui de Frédéric Volle (arrière gauche de l'équipe) qui est un joueur au palmarès élogieux: médaillé olympique et champion du Monde. Pourtant, il n'aura jamais été capable d'être efficace dans une phase terminale de ce type de compétition. C'est un peu comme ces cyclistes qui amènent le sprint, mais il faut quelqu'un derrière qui ait la pointure pour gagner. Alors que Denis Lathoud (autre arrière gauche), c'est tout le contraire. Vous le entraînez toute la première semaine. Vous vous demandez même: pourquoi je l'ai amené, celui-là? Et alors, dès que cela devient difficile, il explose et devient un joueur déterminant.* »

Ainsi, une bonne équipe, ce n'est pas celle qui a les meilleurs talents, mais celle qui a développé les complémentarités les plus efficaces entre les individus.

## SE CONFRONTER A L'ÉPREUVE DU TERRAIN POUR PROGRESSER

### Répéter pour mieux innover

Les sportifs ont besoin de s'entraîner, de faire des matchs de préparation, d'avoir des compétitions qui servent de tests. Daniel Costantini aime à faire l'apologie de la répétition. Selon lui: « *répéter n'est pas recommencer. À chaque enchaînement d'action, le corps humain se transforme. Cela aboutit à des automatismes, dont l'intérêt est d'être capable d'enchaîner des actions sans efforts. L'énergie économisée peut alors être mobilisée sur de l'innovation et du progrès. Être créatif, compétitif, imaginatif dans les situations difficiles, cela n'est possible que grâce à la répétition. Sans répétition, il y a dégénérescence. Cela nous est arrivé, à l'entraînement, de répéter des centaines de fois de suite des combinaisons de jeu importantes, comme des débutants. J'expliquais aux joueurs qui exprimaient leur frustration que, plus ils auraient intégré collectivement des automatismes de jeu, plus ils pourraient improviser de façon efficace, si la situation de match l'exigeait.* »

Se donne-t-on le droit de s'entraîner en entreprise, de refaire ses gammes, de tirer des leçons d'un projet raté pour mieux réussir le suivant? Au contraire, il semble que la recherche de la performance dans l'entreprise passe par l'idée qu'il faille tout réussir du premier coup. Voilà bien une hypothèse à laquelle le monde sportif ne croit plus depuis longtemps!

### Développer la capacité à apprendre ensemble

La performance d'une équipe s'observe et se mesure sur la base de ce qu'elle réalise et des résultats qu'elle obtient. Un des ingrédients du développement de la

performance d'une équipe est le *savoir-apprendre* partagé. Apprendre de la défaite: savoir se prendre des claques ensemble et s'en servir pour construire de nouvelles compétences (qu'elles soient de nouveaux savoir-faire techniques ou de nouveaux comportements). « *Il faut essayer de faire comprendre aux gens qu'il n'y a pas de honte à perdre, que le sport est fait de victoires et de défaites. [...] On n'est pas forcément en échec parce qu'on a perdu un match: on est en échec quand on a perdu sans exprimer totalement ce qu'on est capable de faire, et sans être capable de comprendre pourquoi on a perdu. Il faut donc bien analyser ce qui nous a empêchés de faire ce que nous devons faire. On ne peut réussir qu'en se trompant et en analysant ses échecs. J'aime bien dire à mes joueurs: l'erreur n'est pas grave, mais je vous demande de changer d'erreur à chaque fois* ».

Un exemple fort nous est donné par le Club de Montpellier, lors de la finale de la coupe d'Europe des Clubs champions, en mai 2003, qui se joue en deux matchs aller-retour. Battus vingt-sept à dix-neuf lors du match aller à Pampelune (meilleur club européen depuis plusieurs années), l'équipe de Montpellier ne pouvait raisonnablement pas penser renverser la situation et refaire un retard de huit buts face à la meilleure équipe d'Europe. Pourtant, en décortiquant la vidéo pendant les deux semaines qui les séparaient du match retour, les joueurs ont identifié un certain nombre d'erreurs tactiques et stratégiques et réfléchi aux moyens de ne pas les reproduire. Montpellier a finalement réussi l'exploit de gagner ce match fatidique par trente et un à dix-neuf, et s'est adjugé la victoire finale au prix d'un incroyable renversement de situation, inédit à ce niveau de la compétition. Montpellier n'est pas devenu intrinsèquement meilleure que Pampelune en quinze jours: les joueurs se sont juste remis en cause, soutenus par une incroyable rage de revanche. « *C'est dans l'adversité que se développent les grands collectifs. Les joueurs ont fait preuve d'une incroyable capacité de réaction et d'apprentissage collectif, en accéléré* » dira Patrice Canayer, l'entraîneur de l'équipe.

### Créer les conditions de la performance

Le coach joue un rôle essentiel dans cet apprentissage. Il aide à formaliser l'acquis collectif. Voici ce qu'écrivait Daniel Constantini, en 2000, au démarrage de la préparation des championnats du monde de 2001: « *Mon rôle va être de faire la synthèse des erreurs de la période 1998-1999 (6), puis de la confiance générée par la réussite des qualifications, et le fait qu'il va falloir passer un cap. Il faut que je dessine une conception de ce cap au niveau du terrain, du projet de jeu. Ce n'est pas moi qui*

(6) La période qu'a suivi le titre mondial de 1995 a été marquée par des revers pour l'équipe de France: 7<sup>e</sup> aux Championnats d'Europe en 1998 et 6<sup>e</sup> aux Championnats du Monde en 1999.

*joue: je ne suis pas responsable des erreurs des joueurs. Par contre, je suis responsable s'ils les reproduisent* ».

Le métier d'entraîneur d'une équipe de sport de haut niveau ne consiste donc pas seulement à préparer des entraînements, mais avant tout à créer les conditions du succès, à tous les niveaux (technique, physique, psychologique...). Ne dit-on pas dans les bons ouvrages de management que la capacité à créer un contexte favorable à la performance est un des enjeux du leadership moderne?

### UNE ÉQUIPE PEUT-ELLE ÊTRE PERFORMANTE DANS LA DURÉE?

#### Définir un objectif mobilisateur

Le sport apprend à relativiser la notion de performance, qui ne se mesure que par rapport à une situation, un objectif, une date, une échéance. Aucune grande équipe ou champion n'est performant dans l'absolu, mais seulement dans une situation donnée, dans un ou plusieurs championnats, ou encore sur une période particulière, mais pas en général. « *En 2001, c'était la première fois qu'un championnat du Monde était organisé en France. Nous nous devions d'être présents. Tous les joueurs n'avaient qu'une idée en tête: chanter la Marseillaise à Bercy, une médaille d'or autour du cou, devant leur public* ».

Ce propos démontre l'importance du partage d'un projet commun au sein d'un collectif, qui finalise l'engagement de chacun et lui donne un sens.

#### Rester au sommet

À l'inverse, mieux un objectif à fort challenge a été atteint, plus il semble difficile pour l'équipe de se définir un autre projet. Il est plus facile de gravir les échelons que de s'y maintenir, dit-on parfois. Cet adage est, en général, bien connu des sportifs qui disposent de la possibilité de jalonner leur progression de temps forts, mais qui ont à gérer la motivation pour la période qui suit ces temps forts. « *Là où j'ai échoué, c'est dans la gestion des gens qui venaient d'être champions du Monde en 1995. C'est-à-dire de ceux qui ont obtenu ce que la plupart des gens recherchent toute leur vie dans n'importe quel domaine et qu'ils n'atteindront peut-être jamais. On peut tous tendre vers le rêve d'être le meilleur du Monde dans son domaine, mais on ne va pas tous être champions du Monde. Et eux, à partir du moment où ils l'ont été, chacun d'entre eux a vu son estime de soi développée à un point tel qu'il a été très difficile ensuite de leur demander*



© Gianni Dagli Orti

L'expérience de l'équipe de France confirme que la reproduction de recettes ayant fonctionné dans un contexte donné pose problème pour le futur, et que la nature et le dosage d'un nouvel équilibre collectif doit être, pour partie, à chaque fois réinventé (Le nœud de Salomon, symbole d'éternité, mosaïque paléochrétienne du IV<sup>e</sup> siècle, Basilique d'Aquileia, Italie)

*de se remettre quelque peu en question. [...] La capacité de remise en cause est une compétence fondamentale, que n'a pas su gérer individuellement et collectivement cette équipe» (7).*

Ne peut-on donc pas être collectivement performant dans le temps? Un sportif ne peut-il pas dominer une discipline sur une longue période? De nombreux exemples en athlétisme, en cyclisme, ou en course automobile démontrent du contraire, mais il est intéressant

(7) En 1996, l'année ayant suivi son sacre de Championne du Monde, l'équipe de France n'a été que 7<sup>ème</sup> aux championnats d'Europe et 4<sup>ème</sup> aux Jeux Olympiques d'Atlanta.

de voir que dans les sports collectifs, il est rare de voir la même équipe cumuler des titres de tout premier plan. «Eux (les joueurs de 1995) voulaient se contenter de reproduire presque à l'infini ce qui leur avait permis d'être champion du Monde, or on ne peut être champion du Monde deux fois avec les mêmes recettes, les mêmes méthodes, les mêmes comportements. Donc là, il y a eu un problème entre eux et moi, je n'ai pas trouvé le nouveau projet qui allait demander à chacun d'entre eux de rebondir vers la notion d'excellence».

Comparer des performances dans le temps

Les individus et les contextes changent: les ingrédients et les formules nécessaires à la victoire également. La situa-

tion de l'équipe de France de handball est sur ce point riche d'enseignement. Ce collectif a su s'appuyer sur une expérience du passé (médiatisée par quelques joueurs qui étaient déjà présents en 1995 ainsi que par l'entraîneur, porteur de valeurs, principes et méthodes) tout en construisant et partageant des qualités nouvelles adéquates au contexte bien précis de la compétition de 1991. Selon Greg Anquetil, joueur déjà sacré en 1995: «*Je ne veux pas comparer ce titre avec le premier. Ce sont des équipes différentes. L'équipe de 1995 nous a inspirés et les jeunes qui sont là sont moins matures, moins talentueux peut-être, mais avec un quelque chose de bien à eux qu'ils partagent: une volonté à toute épreuve et un culot fou [...] Il y a plusieurs manières d'être champion du Monde; là, on en a montré une deuxième [...] Elle n'est ni meilleure, ni moins bonne, juste différente, pour atteindre le même résultat*». Les *costauds* (8) avaient succédé aux *barjots*.

## CONCLUSION

C'est finalement autour de la notion d'équilibre que nous terminerons cette tentative de dialogue entre handballeur et manager. Daniel Costantini nous dit qu'il a trouvé un équilibre entre l'expérience du premier titre de 1995 et l'adaptation au contexte spécifique du mondial de 2001. «*Une équipe, dit-il, c'est d'abord la trace de celle qui l'a précédée [...] ce n'est pas une génération spontanée, il y a toujours une trace culturelle dans laquelle un collectif s'insère [...] mais en même temps, chaque équipe a ses particularités, son projet, ses événements, ses espoirs et ses doutes [...]*». Équilibre entre anciens et jeunes, entre renouvellement de joueurs et stabilité d'un fond de jeu, mais aussi entre des talents individuels et des complémentarités collectives, entre les besoins de reconnaissance de chacun et un projet commun fédérateur, entre des périodes de défaite, de doute et de crise et des périodes d'espoir suite à un bon match, un tournoi de qualification réussi, des automatismes qui se construisent... Le handball, comme le sport en général, nous apprend que l'alchimie qui sous-tend les exploits des grandes équipes émerge de l'articulation de ces contraires. Attention cependant, l'exercice est périlleux: d'ailleurs, une seule équipe est championne du Monde! Parions que les autres ont dû mal gérer ces équilibres et qu'ils ont dérapé vers un excès d'individualisme ou de collectif, vers un excès de confiance ou de doute, vers trop de changements désordonnés ou au contraire un manque de renouvellement... Enfin, l'expérience de l'équipe de France confirme que la reproduction de recettes ayant fonctionné dans un contexte donné pose problème pour le futur, et que la nature et le dosage d'un nouvel équilibre collectif doivent être, pour partie, à chaque fois réinventés.

(8) Surnom donné aux joueurs de l'équipe championne du Monde en 2001

Comment former les futurs managers à l'art de l'équilibre, qui représente finalement cette corde raide de l'excellence sur laquelle se déplacent les sportifs de haut niveau? La réponse est simple: faites faire du handball à vos enfants! Ils y apprendront mieux qu'à l'école à perdre avant de gagner, à jouer avec les autres pour mieux s'accomplir individuellement, à trouver leur place dans un collectif tout en développant leurs points forts personnels, à se préparer pour des échéances importantes en structurant des étapes... bref, tout ce qui leur sera demandé dans le monde du travail. Si on regarde dans les écoles, les gymnases, les clubs, il y a de quoi être optimiste pour l'avenir de nos entreprises! La France compte plusieurs millions de handballeurs, les États-Unis pas plus de quelques centaines. Le football américain et le base-ball sont des sports qui privilégient les tactiques de jeu et le respect de combinaisons procédurières plus que la souplesse et l'adaptation. Ils glorifient l'exploit individuel plus que les compétences collectives (avez-vous déjà vu des footballeurs américains se faire des passes?) Ils reposent sur l'exécution à la lettre de consignes données par un entraîneur plus que sur l'auto-organisation instantanée d'un collectif en action. Est-on bien certain que le modèle américain, diffusé massivement – entre autres – par les images de ses sports, soit le plus approprié pour l'entreprise de demain?

## PALMARÈS DE L'ÉQUIPE DE FRANCE MASCULINE DE HAND-BALL

### CHAMPIONNAT DU MONDE

Avant 1990 : trois qualifications seulement en cinquante-deux ans de compétitions.  
1993 : Suède – Vice champion du Monde  
1995 : Islande – Champion du Monde  
1997 : Japon – Médaille de Bronze  
1999 : Égypte – 6<sup>e</sup>  
2001 : France – Champion du Monde  
2003 : Portugal – Médaille de Bronze

### CHAMPIONNAT D'EUROPE

1994 : Portugal – 6<sup>e</sup>  
1996 : Espagne – 7<sup>e</sup>  
1998 : Italie – 7<sup>e</sup>  
2000 : Croatie – 4<sup>e</sup>  
2002 : Suède – 6<sup>e</sup>  
2004 : Slovénie – 6<sup>e</sup>

### JEUX OLYMPIQUES

Non qualifiée jusqu'en 1992  
1992 : Barcelone – Médaille de Bronze  
1996 : Atlanta – 4<sup>e</sup>  
2000 : Sydney – 6<sup>e</sup>  
2004 : Athènes – 5<sup>e</sup>