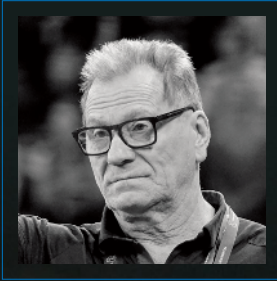
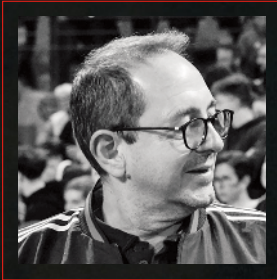


INTERVIEW



**OLIVIER
KRUMBHOLZ**

ENTRAÎNEUR DE L'ÉQUIPE
DE FRANCE FÉMININE DE HANDBALL



**PASCAL
NIGGEL**

PSYCHOLOGUE DE L'ÉQUIPE
DE FRANCE FÉMININE DE HANDBALL



Victoire au dernier
championnat
du monde en
décembre 2023.

LE COACHING PARTICIPATIF EST LA CLÉ DU SUCCÈS

© FFF Handball / Icon Sport (pour l'intégralité de l'article)



Olivier Krumbholz était joueur de handball au plus haut niveau avant d'embrasser une carrière d'entraîneur et de prendre en charge l'équipe de France féminine de handball en 1998. Finissant régulièrement au pied de la plus haute marche du podium jusqu'alors, le groupe remporte son premier titre majeur en 2003 : le championnat du monde. Mais l'exploit tarde à se reproduire... Olivier Krumbholz est écarté de l'équipe en 2013, puis réintégré dans le coaching des Bleues en 2016, avec un préparateur mental, Richard Ouvrard. Les victoires s'enchaînent : l'équipe devient à nouveau championne du monde en 2017, puis championne d'Europe en 2018 et championne olympique en 2021. Toutefois, cette dernière épopée à Tokyo masque de nombreuses difficultés : les tensions sont palpables au sein du groupe. C'est à ce moment-là que Pascal Niggel, psychologue clinicien, est appelé dans le staff pour apporter un soutien psychologique aux joueuses et aux encadrants, ainsi que veiller à leur bien-être. En décembre 2023, vingt ans après le premier titre, l'équipe est de nouveau championne du monde et accroche une troisième étoile à son maillot. Cette année, pour les Jeux olympiques 2024 à Paris, elle est, pour la première fois, favorite lors d'une grande compétition.

Nous sommes en avril 2024 : la pression liée à cet enjeu majeur doit être considérable. Avez-vous peur ou hâte ?

Olivier Krumbholz : Ni l'un ni l'autre. Nous n'avons jamais peur, car nous nous préparons toujours de manière rigoureuse pour les grands événements, et nous ne sommes pas impatients, car il nous reste encore beaucoup de travail à accomplir afin d'être prêts. Cependant, il est vrai que depuis plusieurs mois, nous discutons tous ensemble de l'importance de ces JO : toutes les joueuses, quel que soit leur âge ou leur expérience dans le sport de haut niveau, savent que c'est inévitablement la compétition la plus importante de leur vie. Remporter deux médailles d'or olympiques consécutives est extrêmement rare dans une carrière ●●

«LE COACHING PARTICIPATIF EST LA CLÉ DU SUCCÈS»

•• d'athlète, en particulier dans les sports collectifs. Alors à l'approche de l'événement, la pression augmente toujours, mais nous serons prêts non seulement physiquement et tactiquement, mais aussi mentalement, pour être les plus performants.

Le mental joue-t-il un rôle important dans le sport de haut niveau ?

O.K.: Depuis les JO de Tokyo en 2021, où notre équipe a rencontré beaucoup de difficultés, nous accordons plus d'attention au suivi personnalisé des joueuses en veillant, certes, à leur état physique, mais aussi à leur sommeil, à leur alimentation et à leur bien-être général. Ainsi, je pense au contraire que cette pression est un atout pour notre équipe, d'autant plus que nous jouons à domicile. Le stress devrait les galvaniser, les surmotiver avec une intensification de l'agressivité et de l'engagement sur le terrain. Et la performance individuelle nourrit la performance collective.

Pascal Niggel: La clé de la réussite au plus haut niveau, c'est le mental. Il est à la fois individuel et collectif. Individuel, car nous discutons beaucoup avec les joueuses afin qu'elles se sentent bien au sein du groupe. Mais il est aussi collectif, et c'est ce qui constitue notre force actuelle. Notre équipe est à la fois homogène et hétérogène. Homogène, parce que très soudée, et hétérogène, parce que les filles qui ont une grande expérience du haut niveau transmettent leur savoir aux plus novices, qui apportent en retour de l'originalité et de la nouveauté dans le jeu et les stratégies. Olivier a ainsi développé un «coaching participatif» qui se révèle très bénéfique.

Qu'entendez-vous par «coaching participatif» ?

P.N.: J'ai travaillé dans de nombreux *staffs* sportifs avant de rejoindre l'équipe de France féminine et j'ai rarement observé cela: ici, rien n'est cloisonné. Tout le monde – joueuses et encadrants (entraîneurs, kinés, médecins... voir l'encadré page 53) –



Il s'agit de sortir de la verticalité – «je suis le coach, ou le capitaine de l'équipe, donc je vous donne l'ordre d'appliquer cette stratégie sur le terrain» – pour passer à l'horizontalité, où tout le monde a le même poids dans les réflexions et les décisions.

Olivier Krumbholz

participe au coaching, exprime ses envies, ses craintes et ses idées. Nous abordons le concept d'intelligence émotionnelle lors de nos séances de réflexion et de travail depuis les derniers Mondiaux fin décembre. Olivier souhaite que nous comprenions, acceptions et maîtrisons nos émotions, comme le stress ou l'excitation, face à des situations importantes, que ce soit de jeu, sur le terrain, ou lors de compétitions majeures comme les JO. À quoi peut me servir cette émotion ? Comment l'utiliser pour qu'elle soit bénéfique au groupe ? La colère par exemple peut être acceptée et transformée en agressivité sur le terrain – une aptitude nécessaire pour jouer au handball. Toute la préparation est collective et participative. Nous avons tous développé nos compétences en communication, en gestion des émotions et en empathie.



O.K.: Le problème, c'est que la plupart des sportifs (de tous niveaux) ont du mal à comprendre le concept de coaching participatif! Il s'agit de sortir de la verticalité – «je suis le coach, ou le capitaine de l'équipe, donc je vous donne l'ordre d'appliquer cette stratégie sur le terrain» – pour passer à l'horizontalité, où tout le monde a le même poids dans les réflexions et les décisions. Plus rien ne fonctionne selon un mode vertical, ni le sport, ni la famille, ni l'entreprise. Or, certains athlètes ont tendance à dépasser leur rôle assigné dans le coaching participatif pour prendre le pouvoir... Le groupe devient alors ce que j'appelle une «république des joueurs». Cela entraîne une confrontation entre l'expertise du staff ou des entraîneurs en matière de stratégies, et les ressentis et expériences des joueurs. Alors que les

deux devraient travailler en harmonie pour obtenir les meilleurs résultats sur le terrain. Dans le sport, on a tendance à penser que la solution la plus efficace et la plus simple, dès que l'on obtient deux ou trois résultats négatifs, est de changer l'encadrement. C'est ce qui s'est passé en 2013. Aujourd'hui, nous avons réussi à nous affranchir de tout cela. Le coaching participatif peut nous faire gagner.

Pourquoi certains athlètes n'adhèrent-ils pas au coaching participatif?

O.K.: Ces joueurs, que je qualifie d'«égotistes», n'acceptent pas un échec de l'équipe ou même une erreur qu'ils commettraient en jouant. Ils cherchent systématiquement des causes externes à eux-mêmes, rejetant la responsabilité – si tant est qu'il y en ait une! – sur les «incompétents» qui les entourent, à savoir les entraîneurs, le staff, les autres joueurs, les kinés... J'ai souvent entendu des remarques telles que «il ne comprend rien à ce qu'est un entraînement» ou «il ne sait pas gérer une équipe»... Ils sont incapables de se mettre à la place des autres et sortent du cadre de leurs compétences dans l'équipe. Ils n'apprennent pas de leurs erreurs et ne les supportent pas, tout comme ils rejettent les remarques de leurs encadrants. «Je ne tolère pas que tu me fasses jouer comme ça, car je ne suis pas suffisamment mis en valeur...» De plus, leur ego les pousse à tout vouloir contrôler. Ils représentent un danger pour le groupe et ses performances, quel que soit le domaine, d'ailleurs. Mais dans le sport, en particulier de haut niveau, ce type de personnalité est très fréquent...

Or un groupe devient homogène quand chaque protagoniste passe de l'égoïsme à l'allocentrisme. Sinon, il finit par exploser. Après les JO de Tokyo, malgré un résultat exceptionnel, nous étions au bord de la rupture. Le travail de Pascal consiste à faire accepter le coaching participatif à tous les membres de l'équipe, afin de «réveiller» ceux qui sont trop

passifs et qui n'expriment pas suffisamment leurs idées ou envies – qui sont souvent très intéressantes! – et d'«endormir» les égotistes. C'est un équilibre délicat et, chaque jour, nous avons des séances de travail pour que chacun trouve sa place. Résultat: la confiance en soi et l'estime de soi augmentent. Nous sommes dans une dynamique émotionnelle positive et, avec notre excellent résultat aux Mondiaux en décembre 2023, nous envisageons la suite sereinement.

Votre objectif est-il de remporter la médaille d'or aux JO? Le mental ne va pas suffire. Observez-vous une montée en puissance des aptitudes physiques et cognitives des Bleues au fil d'une préparation?

O.K.: Toutes les joueuses sont très compétentes dans leur domaine – sur le terrain, dans le jeu, les stratégies et les tactiques – et possèdent d'excellentes capacités physiques sur le plan de l'endurance, de la force, de l'équilibre, de la coordination, de la souplesse... Car elles évoluent au plus haut niveau et c'est en partie pour ces raisons qu'elles sont en sélection pour l'équipe de France. Elles gèrent parfaitement leur routine physique quotidienne, connaissent leur corps et ses limites, et savent en prendre soin (avec l'aide des kinésithérapeutes). Mais elles ont aussi de très bonnes facultés cognitives, de raisonnement, de prise de décision, de vitesse d'exécution et d'inhibition. Le handball est un sport complexe qui exige de décider d'une direction, d'une action, d'une passe, d'un arrêt (pour les gardiens), au dernier moment, en quelques secondes, voire de changer de stratégie motrice pour une meilleure solution... Leur comportement moteur est contrôlé par le cognitif et j'appelle cela la «fulgurance décisionnelle». Et oui, nous constatons une amélioration de la fulgurance décisionnelle des filles au cours d'une préparation et d'une compétition. Grâce aux entraînements physiques et aux discussions entre le staff et elles, leur

«LE COACHING PARTICIPATIF EST LA CLÉ DU SUCCÈS»

- vitesse de prise de décision s'améliore: le «moteur» nourrit également leurs aptitudes cognitives. Et nous le voyons bien sur le terrain: le jeu est de plus en plus rapide. Le mental – les émotions et le cognitif –, c'est la dernière strate qui permet de passer de la «compétence» à la «compétition».

Qu'est-ce qui permet d'atteindre cette fulgurance décisionnelle ?

P.N.: La répétition des exercices et des stratégies, ainsi qu'une bonne intelligence émotionnelle, sont des facteurs clés. Nous savons plutôt ce qui peut l'entraver: des problèmes de confiance en soi ou en l'équipe. Lorsqu'une joueuse est stressée ou commence à trop analyser ou juger, à réfléchir de façon excessive aux conséquences de ses actes, parce qu'elle doute ou a peur de commettre des erreurs (sur le terrain notamment), sa fulgurance décisionnelle diminue. Nous leur répétons constamment qu'elles sont libres d'agir selon leur instinct au moment opportun, en se déchargeant du poids des responsabilités et de la crainte de l'échec. Comme le disait Nelson Mandela: «Je ne perds jamais, soit je gagne, soit j'apprends.» La représentation que les athlètes se font souvent de l'échec et

de ses conséquences contraint leur fulgurance décisionnelle. Malheureusement, dans le sport, on encourage souvent les jeunes à essayer – «Allez vas-y, lâche-toi!» –, mais si jamais ils échouent, on les punit. Ce n'est pas une bonne stratégie cognitive pour améliorer les performances individuelles et collectives. Car au très haut niveau, pour être les plus forts, il est nécessaire de briser la courbe de l'expérience, du jeu bien rodé, afin de surpasser les adversaires.

Voilà pourquoi vous avez réussi à battre les Norvégiennes lors des derniers Mondiaux en décembre, alors qu'elles étaient favorites ?

P.N.: Les Norvégiennes et les Danoises se préparent à nous affronter en passant des heures à regarder des vidéos de notre jeu pour anticiper au mieux les actions et tirs préférentiels de chaque joueuse et les stratégies de notre équipe. Lorsque la compétition est vraiment acharnée, si nous ne sommes pas capables de créer quelque chose de nouveau dans notre jeu, c'est-à-dire de prendre le risque de franchir une étape supplémentaire dans l'inconnu, nous ne serons pas les meilleurs sur le terrain. Oui, face aux Norvégiennes, les filles ont réussi à

sortir de leur zone de confort, à passer du prévisible à l'imprévisible. Même au maximum de leurs compétences physiques et tactiques, elles ont su ouvrir un ou deux petits tiroirs mentaux pour créer la surprise et faire la différence. Notre groupe a maintenant compris cela, et nous pensons que la fulgurance décisionnelle ne va faire que progresser jusqu'au coup de sifflet final de la prochaine compétition.

O.K.: Bien sûr, la fulgurance décisionnelle ne garantit jamais la réussite d'une action ou la victoire, mais elle y contribue grandement. Sur un terrain de sport, il est possible de se tromper, mais il ne faut jamais hésiter. C'est la base. Peu importe le résultat. Dans le sport de haut niveau, on est obnubilé par le résultat. Nous, avec le coaching participatif, nous appliquons un vieil adage: «Le plus important n'est pas le résultat, mais le parcours pour y parvenir.» Demain, après-demain, et les jours suivants, nous continuerons à travailler. Les joueuses apprennent ainsi à connaître leurs compétences propres et celles du groupe, ainsi que leurs limites. Nous aurons autant de tendresse pour les campagnes que nous n'avons pas gagnées que pour celles où nous serons sortis vainqueurs. L'essentiel, c'est de participer, avec empathie et bienveillance.

LES QUATRE PROFILS DE SPORTIFS SELON OLIVIER KRUMBHOLZ



● Les absents

Ils font du sport lorsqu'ils y pensent ou ont le temps, et disparaissent quand cela devient important ou compétitif. À haut niveau, il n'y en a pas.



● Les laborieux

Ils font du sport avec plaisir et s'investissent beaucoup, mais n'y consacrent pas suffisamment de temps ou d'effort pour bien acquérir toutes les compétences physiques, techniques ou tactiques. À haut niveau, il n'y en a pas.



● Les artisans

Ils font beaucoup de sport, sont très investis et maîtrisent leurs compétences, tout en étant souvent efficaces et performants. Ils portent beaucoup le jeu sur leurs épaules.



● Les artistes

Ils sont non seulement très compétents dans leur domaine, mais aussi très imprévisibles, très créatifs, ce qui amène beaucoup de nouveauté dans le jeu. En revanche, ils sont moins responsables des stratégies et moins travailleurs que les artisans. À haut niveau, dans une équipe, il y a environ 20 % d'artistes et 80 % d'artisans.



Sur un terrain de sport, il est possible de se tromper, mais il ne faut jamais hésiter. C'est la base. Peu importe le résultat. Cette fulgurance décisionnelle grandit chez les joueuses au fil de la préparation, notamment depuis que tout le monde participe au coaching.

Olivier Krumbholz

Un conseil que l'on peut donner à toute personne qui pense ne pas être douée en sport et qui n'essaie donc pas de s'y mettre... D'autant que le sport peut fatiguer physiquement, mais aussi mentalement. Pour les joueuses et vous, cela ne doit pas être si facile tous les jours ?

O.K.: Effectivement, il y a de la souffrance dans le sport, surtout à haut niveau. Beaucoup de douleurs physiques, car le handball est un sport avec de nombreux contacts assez durs. On se fait mal, on prend des coups, on se blesse aussi. Presque toutes les filles ont des pathologies chroniques qui les fatiguent au quotidien : tendinites, périostites [inflammations des tendons et des tibias, ndlr], chondropathies [dégénérescences des cartilages des genoux, ndlr]... Elles jouent souvent avec une

«LE COACHING PARTICIPATIF EST LA CLÉ DU SUCCÈS»



•• douleur. Et quand elles se lèvent le matin, elles ont toujours mal et doivent s'échauffer longuement avant de s'entraîner.

L'autre forme de souffrance est d'ordre privé. Il leur est difficile de construire une vie personnelle, d'avoir du temps pour rencontrer un partenaire, fonder une famille, se faire des amis ; c'est un sacrifice personnel qui commence souvent dès l'adolescence. Elles ont des emplois du temps de folie, avec de nombreux déplacements, souvent dans de mauvaises conditions. C'est l'un des problèmes du sport de haut niveau lorsqu'il n'est pas irrigué par des flots d'argent comme d'autres... Certes, elles aiment être sous tension et ressentent une forme de libération jubilatoire lorsqu'elles jouent. Elles prennent énormément de plaisir à pratiquer le handball. C'est leur principale motivation.

Justement, qu'est-ce qui leur permet de rester motivées à ce point-là, sur le long terme et malgré les souffrances ?

O.K. : La motivation a trois carburants : ambition, passion et conviction.

Je vous ai parlé des «égotistes» précédemment, qui ont un narcissisme surdéveloppé, mais en réalité, tous les athlètes de haut niveau ont une grande ambition, souvent nourrie par un fort ego. C'est sur ce point souvent qu'ils se distinguent des autres sportifs. Ils aiment être performants et gagner, ce qui les motive à pratiquer. Dans notre équipe, avec le coaching participatif, nous partageons tous le même objectif : gagner les prochains JO. Cette ambition est étroitement couplée au deuxième moteur de la motivation, à savoir la passion. Les Bleues prennent beaucoup de plaisir à jouer, énormément même. Une personne lambda qui court régulièrement et pour le plaisir est également passionnée – c'est ce qui la stimule en général –, mais elle aura moins d'ambition et de plaisir qu'un marathonien professionnel. Et si, dans notre équipe, quelques joueuses semblent moins ambitieuses que d'autres, par exemple parce qu'elles sont en début de carrière, nous travaillons également sur le sujet avec Pascal afin que le collectif reste soudé avec le même

objectif – qui est très ambitieux ! C'est un moteur de la motivation et donc de la performance.

Et le dernier moteur, la conviction : cela signifie que vous êtes persuadés de gagner (les prochains JO) ?

P.N. : Non, nous avons un projet commun, la victoire, quelle que soit la compétition, mais cela reste un rêve, une source de motivation. Et chacun dans l'équipe voit les choses un peu différemment selon l'avancement de sa carrière. La conviction, c'est plutôt de la détermination nourrie par cet objectif partagé. En d'autres termes, les joueuses sont convaincues d'être dans le bon environnement – la bonne équipe – pour satisfaire leur ambition. Et les encadrants également ! Si ce n'était pas le cas, nous changerions quelque chose dans les rouages du groupe pour que leur conviction soit maximale. C'est aussi du coaching participatif. L'équipe de France représente souvent une parenthèse dans la carrière des joueuses, car elles évoluent toute l'année dans leurs clubs. Cela rend le



L'ÉQUIPE DE FRANCE FÉMININE DE HANDBALL EN 2024

- 20 joueuses durant la préparation, 17 pour les JO de Paris
- 1 entraîneur : Olivier Krumbholz
- 1 adjoint : Sébastien Gardillou
- 1 préparateur physique : Pierre Terzi
- 1 médecin : Cindy Conort
- 3 kinésithérapeutes : Cesare Cocuzza, Pierre Gillet et Célestin Dailly
- 2 analystes vidéo : Christophe Caillabet et David Burquin
- 1 entraîneuse des gardiennes : Amandine Leynaud
- 1 psychologue : Pascal Niggel (le préparateur mental est parti)
- 1 responsable management, communication et relation médias : Diane Prouhet
- 1 directeur technique national : Pascal Bourgeois
- 1 chef de délégation : Rémy Lévy

plaisir d'autant plus intense, car elles savent qu'elles arrivent au sommet de leur sport avec l'objectif commun de gagner. Leur motivation est à son maximum. De plus, il y a une histoire derrière les équipes de France de handball qui nourrit cette ambition, car les hommes ont déjà atteint et même dépassé tout ce dont nous venons de parler et visent «encore» la seconde médaille d'or olympique d'affilée cette année, ce qui leur ferait un deuxième doublet olympique... Si on améliore constamment les facteurs physiques, cognitifs et émotionnels sur lesquels le handball repose, on peut toujours faire mieux.

Effectivement, pour se motiver à faire du sport, il est préférable de prendre du plaisir donc de trouver l'activité qui nous plaît. Mais ce que vous décrivez chez les athlètes de haut niveau, est-ce une forme d'addiction? Après le titre, certains d'entre eux

ressentent un «manque» ou tombent en dépression lorsque tout s'arrête...

P.N.: Oui, cela peut arriver. Cependant, il ne faut pas sous-estimer la capacité de ces jeunes femmes, lorsqu'elles sont calmes et en confiance dans leur équipe, à analyser les choses et à se juger elles-mêmes de manière cohérente. Ce sont des personnes normales qui évoluent dans un monde anormal, celui du sport de haut niveau, qui est très exigeant. Elles sont beaucoup sous pression, et le rôle des encadrants est de les aider à gérer leurs émotions pour éviter qu'elles ne s'effondrent. Aujourd'hui, elles savent jusqu'où elles sont capables d'aller du point de vue des performances, mais aussi mentalement, ainsi que les aspects qui leur restent à travailler pour réussir au mieux à chaque compétition. De plus, elles ne sont jamais seules. Comme dans tous les sports d'équipe, le soutien social et le sentiment d'appartenance à un groupe apportent des émotions positives bénéfiques et apaisantes. Tout est réuni pour un exploit!

O.K.: Les joueuses, de la même manière que nous, prennent énormément de plaisir dans l'équipe, malgré les souffrances et les sacrifices, tout en sachant que la victoire est un gros bonus pour la confiance en soi, pour l'argent (bien sûr) et pour la carrière. Mais en cas de défaite, nous savons qu'il y aura d'autres occasions. L'équipe souffrait beaucoup mentalement après les derniers JO, c'était même «schizophrénique», selon moi. Alors, nous avons avancé, continué à travailler, changé des stratégies et développé le coaching participatif avec de la bienveillance et de l'empathie. C'est comme dans n'importe quel métier, parfois on échoue, parfois on réussit. Autant le faire avec plaisir [les JO à Paris sont la dernière compétition d'Olivier à la tête de l'équipe de France féminine de handball puisqu'il prend ensuite sa retraite, ndlr]! ■



Propos recueillis par Bénédicte Salthun-Lassalle