



PAR DOMINIQUE FOURNET,
COACH PROFESSIONNEL ET CONSULTANT
EN ENTREPRISE
WWW.AXELSPORT.COM

ET FRÉDÉRIC DEMANGEON
CONSEILLER TECHNIQUE SPORTIF DE
HANDBALL EN ALSACE

LE POIDS DES PERSONNALITÉS DANS LA DYNAMIQUE D'ÉQUIPE

Considérer et étudier les habitudes de l'esprit humain est une activité vieille de plusieurs milliers d'années. D'abord employée dans les entreprises, cette approche est utilisée également dans les milieux sportifs (formation, entraînement, coaching).

Les auteurs

Dominique Fournet et Frédéric Demangeon, certifiés Action-Types (1), exploitent cet outil en entreprise et dans le golf pour le premier, dans les structures d'entraînement et les clubs pour le second.

Invités à présenter cette démarche innovante de management des joueurs au colloque des entraîneurs professionnels (2), ils ont exposé l'approche théorique et sa mise en œuvre autour de deux axes intimement liés :

- l'utilisation d'Action-Types pour le management des joueurs,
- les conséquences sur l'approche technique et tactique en handball.



Les Dunkerquois brandissent
la coupe de France



Équipe de Fleury Loiret Handball

Le contexte

- Selon Olivier Devillard (3), l'unicité, la finalité et la diversité sont trois grands principes qui régissent la dynamique d'équipe.
- Pour se hisser à un haut niveau d'efficacité, l'équipe doit articuler à la fois la diversité des individus qui la compose et l'unité d'action. Deux aspects antagonistes.
- L'optimisation des compétences d'un groupe d'individus offre la possibilité à chacun d'exister et d'être compris en tant que personne tout en ayant un projet, des valeurs et un objectif commun.
- Tous les entraîneurs ont la volonté de comprendre le fonctionnement et la spécificité de leurs joueurs. Mais cela se fait souvent empiriquement.

l'entreprise. Cette modélisation permet une approche méthodologique de la dynamique de fonctionnement d'un individu. L'idée n'est pas de mettre la personne dans une case mais d'identifier ses attracteurs naturels, ses forces, autour de deux axes principaux qui caractérisent son fonctionnement préférentiel : la prise d'information et la prise de décision.

Les préférences cérébrales

La théorie des types psychologiques a été initiée dans les années 1910 par Carl Gustav Jung (1875-1961). Ses travaux ont été poursuivis aux États-Unis pendant plus de 40 ans par Isabel Briggs Myers (1897-1979) et sa mère, Katherine Cook Briggs. Ils ont alors abouti au Myers Briggs Type Indicator ou MBTI.

En effectuant plus de 70 000 thérapies, Jung est le premier à rendre compte du fonctionnement bipolaire et dynamique de l'esprit humain.

Face à un évènement, si un individu dispose d'un large ensemble de possibilités de réponses, il a toujours une tendance préconsciente à agir et réagir de manière préférentielle en privilégiant certains types de comportements. C'est une tendance naturelle et nullement un choix conscient. Elle est instinctive, émotionnelle, non analysée, non planifiée. Elle n'est ni bonne ni mauvaise, c'est une manifestation du comportement qui révèle le vrai Soi (archaïque).

Notons toutefois que préférer ne signifie pas exclure, et il nous arrive d'utiliser la préférence opposée, mais alors avec plus de difficultés.



Arnaud Gandais

Approche théorique

La culture nord américaine a développé depuis longtemps des outils. Elle utilise la typologie dans le sport professionnel et



Les Nîmoises

Les fonctions de perception

Nous recueillons de l'information par deux fonctions opposées : l'Intuition (N) et la Sensation (S). Nous privilégions naturellement l'une des deux fonctions.

S Sensation (mes 5 sens)	N intuition (mon 6^{ème} sens)
Les faits - Le présent - Les détails - Le pratique Conserver - Répéter - La ligne de conduite	Le futur - Les grandes lignes - L'imagination Changer - La variété - Le flair
<p>Le "S" aime le concret. Il est comme saint Thomas et ne croit que ce qu'il voit. Ce qui l'intéresse, ce sont les faits précis, mesurables, vérifiables. Tous les détails sont importants. Pour lui, la valeur d'une action se juge aux résultats, à l'efficacité. Pour le "S", plus tôt se manifeste cette efficacité et mieux c'est. C'est en cela que le "S" vit dans le présent. Il sait en profiter, sans regret pour le passé ni attente de l'avenir.</p> <p>Le "S" aime avancer dans son raisonnement par étape, sans sauter une articulation logique. Il commence par le début et termine par la fin. En cela le "S" préfère avoir tous les détails d'un problème pour tenter de le résoudre.</p>	<p>Le "N" aime ce qui émerge mais qui n'est pas encore. Ce qui l'intéresse, c'est ce qui est possible plus que ce qui est déjà. Son esprit se projette sans cesse dans le futur qu'il voit bien mieux que le présent. C'est pourquoi il n'aime pas les détails qu'il trouve ennuyeux. L'important pour l'intuitif c'est l'originalité, la nouveauté.</p> <p>Le "N" raisonne par sauts. Ainsi la conclusion lui saute aux yeux avant les étapes intermédiaires. En cela, l'intuitif préfère une vision d'ensemble d'un problème pour tenter de le résoudre.</p>

Les fonctions de prises de décision

Nous prenons nos décisions (traitement de l'information) par deux fonctions opposées : la Pensée (T) (Thinking) ou le Sentiment (F) (Feeling). Nous privilégions naturellement l'une des deux fonctions.

T (thinking) la tête Mon raisonnement	F (feeling) le cœur Mes références
Logique - Justice Principes (noir/blanc) Critique - Raison - Distance - Fermeté	Valeurs - Harmonie (j'aime ou je n'aime pas) Empathie - Clémence - Négociation - Compliments
<p>La personne de type "T" prend généralement une attitude détachée de l'événement : elle se situe à l'extérieur, en observateur impartial.</p> <p>Le "T" analyse les facteurs explicatifs et pèse les "pour" et les "contre" afin de prendre sa décision.</p> <p>Le "T" peut prendre en compte les sentiments des autres, mais comme un des facteurs qui entre dans son analyse, au même titre que d'autres éléments. C'est une position distanciée qui lui permet d'atteindre plus aisément son objectif de justice et de clarté.</p> <p>Dans la manière d'émettre et de recevoir la critique, le "T" (pensée) voit immédiatement ce qui ne va pas et le dit tel quel directement. Pour lui la louange viendra ensuite éventuellement.</p>	<p>La personne de type "F" s'implique dans la situation. Lorsqu'elle prend une décision elle ressent ce que cette décision représente pour les autres personnes concernées.</p> <p>Le "F" ressent les sentiments de l'autre comme s'ils étaient les siens. Il s'agit d'une forme d'empathie qui consiste à percevoir exactement les émotions de l'autre, comme si la personne de type "F" était cette autre personne.</p> <p>Dans la manière d'émettre et de recevoir la critique, le "F" fait d'abord une appréciation positive. Les défauts ne sont signalés ensuite que si le climat permettant de les dire sans vexer est établi. C'est ce que l'on entend par « prendre des pincettes ».</p>

→ Des préférences individuelles

Il s'agit bien de préférences individuelles - tout comme nous avons une préférence pour l'utilisation d'une de nos deux mains. Encore une fois elles sont préétablies et ne dépendent nullement d'un choix conscient.

Ces préférences s'ancrent tellement qu'il nous paraît souvent incompréhensible que d'autres procèdent différemment.

Les 4 typologies simplifiées

En combinant une fonction de perception avec une fonction de prise de décision nous obtenons 4 typologies :

- ST : les Pratiques
- SF : les Relationnels
- NF : les Idéalistes
- NT : les Rationnels

Les valeurs, la motivation, le cadre de travail recherché et les stressseurs de chaque personne dépendent archaïquement de sa typologie.

Pour déterminer les préférences cérébrales il est d'usage de recourir à des tests écrits de person-

nalité. Le résultat de ces tests est peu fiable car c'est la personne elle-même qui répond. Le contexte et l'éducation (entre autres) influencent énormément les réponses.

Nous affirmons que les préférences psychologiques sont intimement liées avec notre corps, sa croissance, son épanouissement et l'utilisation que nous en faisons. C'est pour cela que nous préférons utiliser des tests de motricité spécifique à chaque profil. Ils sont beaucoup plus fiables car la réponse du corps « ne ment pas ».

L'approche qui combine typologie psychologique et préférences motrices s'appelle ActionType®. Elle a été mise en œuvre par deux entraîneurs internationaux de Volley, Ralf Hypollite et Bertrand Théraulaz. Elle est utilisée dans de nombreuses disciplines dans le cadre des préparations aux compétitions internationales (Tir, volley, ski, Hockey, Es-crime, Badminton...).

	ST Les Pratiques	SF Les Relationnels	NF Les Idéalistes	NT Les Rationnelles
Valeurs	Action Efficacité Rentabilité	Loyauté Coopération concrète	Développement personnel Authenticité Harmonie	Compétence Progrès Qualité
Motivation	• Être productif et orienté résultat	• Coopérer par des actions simples et concrètes • Rendre service à l'équipe	• Participer à des projets captivants permettant de se réaliser • Apporter leur contribution originale aux projets de l'équipe	• Participer à des challenges impliquant un progrès pour soi ou pour l'équipe
Cadre de travail recherché	• Impersonnel • Méthodologique • Actif Travailler avec des personnes efficaces	• Personnalisé • Coopératif • Amical • Encourageant Travailler avec des personnes sachant prendre en compte l'humain	• Personnalisé • Adaptable • Participatif • Diplomate Travailler avec des personnes leur permettant de concrétiser leur vision	• Impersonnel • Structuré • Evolutif Travailler avec des personnes compétentes
Stresseurs	• Le manque d'impact concret et rapide • Le manque de repères méthodologiques (situations inconnues) • Que l'on critique son efficacité	• Le sentiment d'inutilité vis-à-vis des personnes • Perdre ses repères relationnels • Ne pas être reconnu comme la personne légitime à son poste	• Le manque d'harmonie • Ne plus pouvoir continuer sa quête et de se développer à travers ses missions • Ne pas être reconnu pour sa contribution « unique »	• Ne plus avoir accès à de nouvelles connaissances • Ne plus progresser • Ne pas être reconnu pour ses compétences professionnelles

Utilisation de la méthode Action-Types en handball

Au niveau du coaching

L'identification des profils permet, en utilisant les 4 typologies simplifiées, d'individualiser la relation avec le joueur et de répondre à ses attentes pour le mettre dans les conditions optimales de jeu.

La première étape consiste, pour l'entraîneur, à identifier son propre mode de fonctionnement.



Dominique Fournet - Coach professionnel

Partant de ce constat le manager doit comprendre que sa stratégie de communication sera adaptée à certains profils mais sera en décalage pour d'autres. Le postulat de départ à valider pour l'entraîneur est que tous ses joueurs n'ont pas le même mode de fonctionnement et qu'il convient de trouver « la clef » pour entrer en communication avec celui-ci.

L'équipe du Danemark et son célèbre entraîneur Ulrich Wibeck met en œuvre cette stratégie de management dans les sélections Danoises depuis quelques années.

Au niveau de la motricité

L'une des conséquences pratiques pour tous les entraîneurs de handball est de mettre fin au dogme de la technique.

Tous les joueurs en formation ont été confrontés à l'entraîneur qui voulait leur imposer un armé de bras circulaire et d'autres qui préconisaient l'armé avant... Il faut partir de la motricité préférentielle des joueurs pour construire des bases techniques solides.

Dans l'exemple de l'armé du ballon, la finalité est de placer rapidement son ballon pour être dangereux. Peut importe la motricité utilisée.

Tous les joueurs sont capables d'utiliser toutes les formes motrices. Par contre, toute motricité qui n'est pas naturelle pour un joueur qui sollicitera beaucoup plus d'efforts conscients et ne permettra pas d'effectuer une double tâche.

Dans ce cas précis le joueur qui sera contraint à un armé qui ne lui convient



© Sportissimo - Pillaud

pas a de fortes probabilités d'être en difficulté sur la prise d'information. Sa concentration étant focalisée sur sa gestuelle de bras.

La répétition peut permettre l'apprentissage mais un apprentissage qui n'est pas naturel sera beaucoup plus long et ne sera pas stabilisé (désapprentissage très rapide).

Deux tests simples de terrain pour identifier un profil S (sensation) ou N (Intuition) :



Conclusion

	Joueur S	Joueur N
Armé du ballon	Privilégie les armés de type circulaire	Privilégie les armés avant par ouverture du bras
Course arrière	Les pieds vont chercher loin derrière la ligne des épaules Le haut du corps est incliné vers l'avant	Le corps est incliné vers l'arrière. Ce sont les épaules qui attaquent le mouvement. Les poses d'appui vont en avant ou juste sous la ligne des épaules

Caractériser les profils demande une formation spécifique. Mais au-delà d'une identification précise, l'expérience Action-Types doit faire réfléchir l'entraîneur pour l'aider à orienter le joueur vers une motricité qui lui convient. Celle qui lui coûte le moins et où le joueur se sent le plus à l'aise tout en y intégrant des finalités d'efficacité et de cohérence par rapport aux fondamentaux du jeu.

L'entraîneur n'est plus le « modèle » qui démontre mais il doit devenir un « accompagnateur » pour que le joueur puisse se construire.

- (1) Démarche de management basée sur la prise en compte des profils de personnalité
- (2) Du 19 au 21 mai 2011 à Paris
- (3) Dynamique d'équipe – 2008
- (4) Carl Gustav Jung psychiatre suisse disciple de Freud. Sa théorie est formalisée dans son livre « Types psychologiques - 1921 »