

LA FORCE DU MENTAL

PIER GAUTHIER • JEAN-MARC SABATIER

LA FORCE DU MENTAL

ÊTRE UN CHAMPION,
ÇA S'APPREND EN ENTREPRISE
COMME DANS LE SPORT

DUNOD

Pour contacter les auteurs :

Jean-Marc Sabatier :

www.jeanmarcsabatier.com/ • jeanmarcsabatier@gmail.com

Pier Gauthier :

www.coachingmental.fr/ • piergauthier@coachingmental.fr

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2022

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN 979-2-10-080644-7

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Sommaire

Préambule	VII
Remerciements	IX
Introduction	1
Partie 1	
Que nous apprennent les champions ?	3
Chapitre 1 ■ Des bases solides	5
Un environnement aidant	5
Des valeurs fortes	10
Du plaisir au cœur du travail	11
Des croyances	16
Chapitre 2 ■ Un état d'esprit gagnant	23
Un projet long terme : du rêve à la réalité	23
Une motivation forte	26
Une progression permanente	29
Une confiance en soi	31
Une capacité de remise en question et d'adaptation	34
Une intelligence émotionnelle	44
Une gestion de la frustration	50
Chapitre 3 ■ Des comportements et savoir-faire de « champion »	53
Donner le meilleur de soi	53
Agir sur le <i>body language</i> et le dialogue interne	58
Être concentré en toutes circonstances	62
Accepter le regard extérieur	63
Travailler ses ressources	69

Partie 2

Sport et entreprise : comment développer le « champion » qui est en nous ?

75

Chapitre 4 ■ Une philosophie du coaching

77

Qui sont vraiment les coachs ?

78

La préparation mentale en France

82

L'image du coach mental

86

Une vision du coaching

87

Chapitre 5 ■ Une méthode pas à pas

93

La relation entre le coach et le coaché

93

La définition d'objectifs

103

Les freins et les obstacles

112

Le développement du champion

117

Soutenir, recadrer et motiver

149

Conclusion

161

Bibliographie

163

Préambule

Ce livre a été écrit à quatre mains. Il est né d'une rencontre. Jean-Marc Sabatier, coach en entreprise, est sollicité par une grosse société d'informatique pour animer une conférence sur « la cohésion d'équipe » et sur « ce que les champions nous apprennent ». Il a besoin d'un coach évoluant avec des sportifs de haut niveau. Il contacte alors Pier Gauthier. En préparant cette intervention, ils s'aperçoivent que leur pratique de coaching est similaire. Que ce soit avec des cadres ou des sportifs de haut niveau, la recherche d'efficacité est la même. Ils décident d'approfondir leur travail et de mettre en commun leurs expériences. Plusieurs mois de rencontres et de confrontation les amènent à développer ensemble une méthode de coaching de performance, dont ce livre est le reflet.

Les auteurs illustrent leur démarche par de nombreuses anecdotes faisant référence aux expériences qu'ils ont vécues. Les prénoms des coachés ont pu y être changés pour des questions de confidentialité.

Remerciements

JMS : Merci à tous mes maîtres et enseignants qui me permettent de rester en mouvement. À tous mes stagiaires et mes coachés pour leur confiance et leurs feedbacks. Enfin merci à Pier pour ces moments de partage et d'amitié.

PG : Merci à Éric pour avoir été la première personne à m'ouvrir les yeux sur mes comportements et me proposer une nouvelle voie, à toutes les personnes qui m'ont fait confiance et qui ont toutes contribué à me rendre meilleur. Merci à Jean-Marc pour avoir été l'initiateur de notre première rencontre et de ce livre.

Enfin, nous tenons à remercier Valérie Briotet et les éditions Dunod pour la confiance qu'ils nous ont accordée dès le début de ce projet.

Introduction

Préparation mentale, coaching, PNL : que de « mots flous » dans le monde du sport et de l'entreprise. Pourtant déjà en vogue aux États-Unis, la préparation mentale prend du retard en France. Pourquoi rencontre-t-elle encore autant de résistances ? Certains auraient-ils des choses à perdre ? Pourquoi les managers, les entraîneurs et les joueurs ont-ils si peur d'inclure cette nouvelle approche dans leurs parcours ? Pourtant, certains parmi les meilleurs dans leur domaine utilisent déjà cette approche (en cachette parfois). Il y a tellement de choses qui se jouent dans un processus de performance : la gestion des émotions et de la pression, la capacité à se concentrer, à gérer son environnement, à donner le meilleur de soi en toutes circonstances...

Pier Gauthier a été joueur de tennis professionnel. Il a ensuite entraîné de nombreux champions (Gaël Monfils, Sébastien Grosjean...) avec des résultats probants : 1/2 finale du Grand Chelem, vainqueur du tournoi de Paris-Bercy, finale du Master 2001 (tournoi qui regroupe les huit meilleurs joueurs de l'année). Il a depuis transposé ses méthodes de coaching et de préparation mentale à d'autres disciplines (Team Winamax-poker, golf, voile, football...). Il intervient également lors de formations et conférences sur les parallèles entre le sport et l'entreprise.

Jean-Marc Sabatier connaît parfaitement le monde de l'entreprise pour avoir été cadre commercial et manager. Depuis 10 ans, auprès de grands groupes français et internationaux, il dispense des formations

sur les thématiques de la prise de parole, la communication efficace, la gestion des conflits... et accompagne des dirigeants et cadres. Il est également passionné de théâtre (professeur, auteur et metteur en scène de plusieurs spectacles) et ancien professeur de tennis, ce qui l'a amené à intervenir dans le monde du sport.

Les auteurs sont partis de leur expérience du sport – et plus précisément du tennis (sport éminemment mental) – et de l'entreprise, pour ensuite en extraire les essentiels du coaching et de la préparation mentale indispensables à tous.

Ils ont observé ce que font les champions dans leurs domaines et les points communs de leur réussite.

La question n'est pas de devenir *le* champion mais plutôt « son propre champion », c'est-à-dire de dépasser ses limites, d'atteindre son potentiel maximum. Beaucoup ne s'autorisent pas à réussir car ils croient qu'une grande partie de la réussite est innée. Sans nier les prédispositions naturelles, il est certain que tout le monde peut sublimer son capital de départ grâce à l'apprentissage. Ce livre présente des clés pour devenir son propre champion et propose des moyens pour les développer.

L'ouvrage s'adresse à toute personne (sportif de haut niveau ou amateur, entraîneur, chef et cadre d'entreprise, étudiant...) qui souhaite dépasser ses limites et atteindre son potentiel maximum.

Il est vrai que ce travail est complexe car il induit la mise en place d'un projet de vie, nécessitant du courage, du travail et de la patience. Il requiert de la constance, de la persévérance dans les épreuves et un désir d'amélioration permanente. Il nécessite en même temps de l'humilité et de l'ambition, du respect et de l'agressivité, de la mise en tension et de la souplesse... La liste des paradoxes est encore longue.

La simplicité, l'aisance naturelle que l'on peut observer chez un champion n'est que la *réduction* de tout ce travail et l'*acceptation* de ces paradoxes pour arriver à une simplicité feinte, débarrassée de tout geste parasite. C'est ce qui rend l'accompagnement si riche. C'est dans cette voie passionnante que nous nous engageons à vos côtés en vous guidant pas à pas vers votre quête d'excellence.

Partie 1

Que nous apprennent les champions ?

De nombreuses personnes pensent qu'un champion naît champion. En effet, des prédispositions existent (génétiques, culturelles, éducatives...) mais il y a surtout la capacité à développer le champion qui est en soi. Il y a beaucoup de pièges à éviter et de paramètres à prendre en considération. Être un champion¹ est autant une question d'état d'esprit, de gestion des obstacles, de capacité à se développer, que de capital départ. Chacun traverse des épreuves dans sa vie personnelle et professionnelle. Sur ce chemin, nous pouvons soit être proactif en faisant preuve de courage, remise en question, générosité, abnégation, persévérance...

¹ Nous définirons dans cette partie le champion comme celui qui excelle dans son domaine sur une longue période, de manière répétée.

soit nous laisser emporter par le cours de la vie et son lot de difficultés. Dans la première hypothèse, nous faisons appel aux mêmes leviers que les champions. C'est la raison pour laquelle ils nous inspirent, nous font tellement rêver et vibrer.

Cette première partie présente les critères de réussite que nous avons le plus souvent observés chez les champions. Évidemment, il y a des contre-exemples et des exceptions. De la même manière, il est utile de préciser qu'il n'y a pas d'ordre d'importance. Tous ces critères s'influencent les uns les autres et doivent être travaillés dans leur globalité.

- Chapitre 1 Des bases solides
- Chapitre 2 Un état d'esprit gagnant
- Chapitre 3 Des comportements et savoir-faire de « champion »

Chapitre 1

Des bases solides

Un environnement aidant

L'environnement est le contexte dans lequel on évolue (lieu, époque, personne, conditions matérielles...). Une personne sera différente selon qu'elle est française, allemande, africaine, ou russe, pauvre ou riche, issue d'une famille sportive ou artiste, enfant unique ou d'une famille nombreuse...

Les champions ont des points communs dans le fonctionnement et la qualité de leur environnement :

- des valeurs fortes issues de l'entourage ;
- une vision commune à long terme de la réussite ;
- le développement de croyances positives ;
- un soutien inconditionnel dans les victoires comme dans les défaites.

Cette qualité de l'environnement n'est pas dépendante du milieu social et de la réussite des parents. C'est simplement le résultat de ce que chaque élément du système y apporte : de la bienveillance, du soutien inconditionnel, la reconnaissance de la valeur et l'importance de chacun.

Tout cela va construire une estime de soi forte qui est le point de départ de la confiance en soi. Il est très rare de voir un champion sans une grande confiance en lui.

Cette confiance est acquise bien avant la consécration. Au fil des victoires, elle prend du poids mais ne fait que confirmer ce que le champion savait déjà : « Je peux réussir. »

L'estime de soi est dépendante de la valeur et de l'importance que l'on se reconnaît. Pour avoir posé la question de la confiance en soi, à de nombreuses reprises, aux sportifs rencontrés, il apparaît que celui qui a une faible estime de soi répond souvent que sa confiance en lui dépend de ses résultats. En revanche, le champion trouve cette question ridicule et la réponse lui semble évidente : « Bien sûr que j'ai de la valeur et de l'importance, comme tout le monde. »

Quand nous sommes enfants, le discours et le comportement des parents, de la famille et des figures d'autorités (entraîneurs, professeurs...) sont donc déterminants.

Exemple

Imaginons un enfant de cinq ans qui ne rêve que de découvrir et expérimenter le monde. Tout d'un coup, une chaise haute ou un canapé se dresse devant lui. L'enfant plein de confiance et de curiosité s'attaque à l'ascension de sa première « montagne ». Il cherche ses prises et avec hésitation s'engage sur cette paroi dangereuse. À ce moment-là, les parents, conscients du danger de tomber et de se faire mal, attrapent leur enfant en disant : « Ne fais pas ça, c'est dangereux. »

Maintenant, imaginons un autre enfant devant le même obstacle. Un des deux parents se lève, se met derrière son fils pour le protéger en lui disant de bien se tenir et de faire attention car il peut tomber. Si l'enfant tombe, il le retient en lui disant que ça peut arriver et qu'il faut juste qu'il fasse plus attention la prochaine fois. L'enfant voudra peut-être essayer à nouveau. Alors le papa ou la maman rejoue son rôle protecteur et permissif. Finalement, au bout de nombreux efforts, l'enfant arrive au sommet de cet Everest. Tout content de lui, il se tient droit et fier.

Lequel de ses deux enfants, 15 ans et des centaines d'expériences similaires plus tard, aura une confiance en lui puissante, inébranlable et donc

• • •

indépendante du résultat ? Il est clair que certains des messages de réussite sont passés chez l'enfant n° 2 :

- « Tu es capable de réussir, nous croyons en toi. »
- « Si tu échoues, il te suffit de recommencer et de t'entraîner pour y arriver. »
- « Quoi qu'il advienne, nous t'aimons de la même façon, même si tu rates ou tombes. »

Si cette estime de soi n'est pas acquise enfant, il sera toujours possible de la restaurer plus tard grâce à un environnement aidant. L'environnement englobera les formateurs, les entraîneurs, les amis et les compagnes ou compagnons. Il sera important de les choisir avec soin. Ce sera même un véritable talent. Une fois entouré des personnes de cet environnement aidant, le travail consistera à entretenir les relations d'amour et de confiance entre ses membres, au sein de ce team, afin de lui permettre de durer. Ou il faudra, au contraire, se résoudre à s'éloigner de certaines personnes si cela s'avère nécessaire.

Exemples

- Un espoir du tennis français qui stagnait depuis quelques années aux portes des 100 meilleurs mondiaux a décidé de changer son cercle d'amis proches qu'il ne considérait pas adapté à ses objectifs. En effet, ses amis l'entraînaient à faire la fête trop souvent. Six mois plus tard, il était dans les 30 meilleurs mondiaux.
- Dans *Le Parisien* du 22 février 2013, figurait un témoignage intéressant sur l'impact de l'environnement :
« Incarcéré pendant un an et demi, Awem dit que son environnement carcéral lui a appris à être un meilleur délinquant en créant plus de réseau, plus de magouilles... Il n'a alors d'autre choix que la récidive en sortant. Heureusement pour lui, son environnement familial lui apporte un soutien indéfectible. Ses parents décident de déménager, de changer de région et de le soutenir dans l'apprentissage d'un métier. Un an plus tard, il témoigne d'un nouveau départ avec à la clef un travail et une nouvelle compagne. »

Il y a donc des moments où l'environnement doit être remis en question, mais encore faut-il que ce soit fait pour les bonnes raisons.

Georges St-Pierre¹ (GSP), champion de karaté et de MMA, sillonne le monde à la recherche de nouveaux *sensei* (maîtres) en arts martiaux afin d'avoir toujours un temps d'avance sur ses opposants. C'est cette recherche d'amélioration permanente mêlée de curiosité, d'humilité et d'ambition qui le maintient au plus haut niveau depuis 10 ans.

Quand un joueur de tennis ou une équipe de foot remplace l'entraîneur après quelques mauvais résultats sans avoir pris le temps de se remettre en question, il y a fort à parier qu'une fois l'électrochoc passé, le problème ressurgisse. Il est nécessaire, si on veut être performant, de savoir que l'on peut compter sur chaque membre de son équipe dans les moments difficiles (le fameux esprit d'équipe). Cet esprit ne peut pas germer et grandir si tous les coéquipiers cherchent un coupable aux mauvaises performances. C'est la même chose en entreprise, la facilité étant de couper les têtes sans réfléchir au système.

En revanche, si après une remise en question, un problème dans notre fonctionnement ou dans l'efficacité de l'équipe est identifié, on doit pouvoir aller chercher de l'aide chez une personne extérieure au système. Cela suppose une grande lucidité, humilité et motivation pour effectuer cette démarche.

C'est donc la justesse de la démarche qui est capitale. Une décision prise sous l'emprise d'une émotion mal gérée (colère, tristesse, peur...) peut entraîner un manque de lucidité et une solution inadaptée.

Piège à éviter

Jouer ou agir pour contenter ou, pire encore, « ne pas décevoir » une personne de son entourage peut avoir des conséquences néfastes sur la performance, car cela peut éloigner de ses propres objectifs, diminuer la motivation et la concentration et créer de la tension.

¹ Champion de l'UFC poids moyen.

Le champion a un entourage et des collaborateurs qu'il écoute et sur qui il peut compter. Il reste cependant le décideur et garde son libre arbitre à chaque décision. Enfin, les objectifs et buts visés lui appartiennent.

Pour aller plus loin

Les travaux de Coopersmith (1967) visent à démontrer la non-corrélation significative entre l'estime de soi de l'enfant et la fortune, l'éducation ou la profession ses parents. Le seul facteur qui influencerait fortement l'estime de soi de l'enfant serait la qualité de sa relation avec ses parents.

Harter (1978) souligne l'aspect vital de l'approbation pour l'estime de soi de l'enfant, à la fois pour encourager certains comportements et comme source d'information sur l'adéquation de ses performances. Ces renforcements positifs remplissent deux fonctions : ils apportent de la stimulation et de l'affection, de même qu'ils favorisent le processus d'indépendance et de recherche de maîtrise. La source de cette approbation se modifie avec l'âge de l'enfant : jusqu'à 3 ans, ce dernier accorderait plus d'importance à l'avis de ses parents ; puis, peu à peu, ce serait l'approbation des pairs qui serait recherchée.

À retenir

- Un soutien inconditionnel des parents est constitutif de l'estime et de la confiance.
- L'environnement ayant un réel impact sur le développement du champion, celui-ci doit être choisi avec soin et rester stable dans les moments difficiles comme dans les succès.
- La stabilité et les savoir-faire (*feedback*, encouragements) de l'entourage favorisent l'apprentissage et la confiance en soi.
- Grâce à cette base solide, l'adulte pourra fonctionner sereinement et sera autonome dans ses choix.

Des valeurs fortes

Les valeurs sont nos critères d'appréciation des expériences de la vie. Elles sont haut placées dans notre hiérarchie : c'est ce qui est important pour nous.

Nos choix sont en partie dictés par les valeurs que nous avons choisies inconsciemment (hérités ou vécues) ou consciemment (affinités).

Pour être en accord avec notre environnement (famille, travail...) il faut que ces valeurs soient honorées. Par exemple, si la politesse est une valeur très importante pour soi mais qu'elle ne compte pas pour sa belle-mère, il va falloir prendre sur soi car cette valeur risque d'être malmenée.

Pour être en accord avec soi-même, il faut satisfaire le plus possible dans ses choix et dans sa vie les valeurs privilégiées.

Si les valeurs « découverte, aventure » sont importantes, il faut les servir soit dans le cadre du travail (ex. : devenir explorateur), soit dans celui de la vie privée (faire des voyages...). Si c'est la « sécurité » qui est importante, il faut plutôt favoriser un travail sans prise de risque, et choisir un partenaire calme.

Ces valeurs doivent être identifiées pour pouvoir y aligner son comportement. Les valeurs sont le moteur de la vie, elles soutiennent la motivation dans tous les projets. Si vous apprenez une langue, que vous aimez les valeurs « apprentissage », « curiosité » et « ouverture » et qu'en plus vous savez pourquoi vous le faites (vous avez évalué les effets), cela aura un sens pour vous. Si en revanche vous apprenez une langue juste parce qu'on vous l'a imposé pour votre travail, vous le ferez à contrecœur.

Quand on observe des champions, il y a des valeurs qu'on retrouve souvent, comme le courage, l'humilité, le dépassement de soi, le respect, le plaisir et la combativité.

Exemple

Si vous êtes un joueur de rugby professionnel, des valeurs comme le partage, la solidarité et le respect seront aidantes. Alors que pour devenir un bon trader, il semble que vous serez mieux armé avec des valeurs comme la réussite sociale, la prise de risque et la performance.

Il n'y a pas de bonnes ou mauvaises valeurs, il y a juste des valeurs adaptées à son rêve et à ses objectifs. Il est donc nécessaire d'avoir une vision à long terme et d'inculquer et de développer des valeurs adaptées.

À retenir

- Les valeurs sont au cœur de notre vie et de toutes nos actions, il est donc important de les identifier pour répondre à leurs exigences en permanence.
- On remarque chez les champions un alignement de leurs comportements sur leurs valeurs.
- Il y a des valeurs qu'on retrouve souvent chez les champions : respect, persévérance, humilité, combativité, plaisir et courage.

Du plaisir au cœur du travail

Il y a beaucoup de sportifs qui vivent leur carrière comme une souffrance. Ils sont dépendants de la victoire ou de la réussite pour se sentir bien. Ils sont persuadés qu'il n'y a que le travail qui paye et ils oublient avant tout qu'ils ont choisi cette voie car elle était leur passion. Quand petits, ils allaient jouer des heures au foot ou au tennis, c'est uniquement (à part quelques exceptions) parce qu'ils adoraient ça. Comment se fait-il qu'ils aient oublié cela ? Ne dit-on pas « aller jouer » au tennis ou au foot ? Certains joueurs sont tellement prisonniers de cette idée fausse « qu'il n'y a que le travail qui paye », qu'ils se coupent de leur côté enfant, joueur, créatif.

Bien sûr, lorsque l'on veut réussir, une dose de travail importante est nécessaire. Pour autant, peut-on réduire la réussite à cela ? Celui qui reste uniquement dans la valeur travail risque de perdre la valeur plaisir essentielle au jeu avec le risque de s'user ou de se blesser...

Exemple

Pour beaucoup de joueurs, leur réussite est autant due au plaisir, au jeu, qu'à la notion de travail. En 2001, Sébastien Grosjean a réalisé sa meilleure saison en trouvant l'équilibre entre l'entraînement nécessaire et le développement de la notion plaisir et de son côté joueur sur un court. Il a développé une façon de jouer qui correspondait à son entraînement et à sa personnalité. Contre André Agassi en quart de finale à Roland Garros, il a complètement fait perdre sa lucidité à son adversaire en produisant un jeu plein de changements de rythme, d'amortis et d'accélération de coup droit. Très loin d'un jeu répété encore et encore à l'entraînement. Il n'est pas démontré qu'en s'entraînant beaucoup plus durement il aurait eu de meilleurs résultats.

Expérience vécue

J'entraîne Jérôme à raison de 2 à 3 heures par jour entre les tournois et moins entre les matchs. Nous faisons cependant des entretiens réguliers pour travailler sur l'aspect mental et pour préparer ou débriefer les matchs. Nous n'avons pas de préparateur physique avec nous. Je suis persuadé que l'atteinte de son objectif passera plus par sa capacité à exploiter son jeu étincelant dans les matchs qui font la différence, que par une surcharge de travail tennistique ou physique pendant de longues heures journalières. J'ai également peur qu'en le faisant travailler 6 heures par jour, il ne perde cette notion de jeu et de plaisir d'être sur un court.

Pourtant, influencé par cette croyance (« il n'y a que le travail qui paye ») et subissant des pressions extérieures (« il doit travailler plus », « il doit prendre un préparateur physique »...), le joueur aborde le sujet lors d'un entretien :

- Tu ne crois pas que je devrais travailler plus et prendre un préparateur physique ?
- Oui pourquoi pas, mais toi, tu en penses quoi ?
- Je me pose la question.
- Pour travailler quoi exactement : la force, la vitesse, la résistance ?... Je trouve que tu es peut-être le joueur le plus rapide du circuit.
- La résistance et l'endurance, pour être capable de jouer plus longtemps.

• • •

- • •
- OK, on peut mettre cela facilement en place. Cependant, avant, je voudrais te poser une question. Depuis que tu es sur le circuit, combien de matchs as-tu perdus en étant fatigué ?
- (*Longue réflexion.*) Aucun.
- Comment ça, aucun ? Tu veux dire que tu n’as jamais perdu à cause de la fatigue ?
- Non, jamais.
- D’accord, et quel serait l’inconvénient ou le danger pour toi de rajouter des heures de travail physique tous les jours ?
- Eh bien, c’est possible que je prenne moins de plaisir à m’entraîner.
- OK, donc si je comprends bien ce que tu dis, tu n’as jamais perdu un match à cause de ton physique, et tu prendrais moins de plaisir si tu travaillais plus.
- Oui.
- Bon, alors je te propose que l’on continue comme cela et on fera un point à la fin de l’année. On verra si ton objectif est atteint et s’il y a des choses à améliorer dans notre système.
- OK.

Le joueur n’a jamais reparlé de prendre un préparateur physique à plein-temps. Nous avons continué comme cela jusqu’à la fin de l’année et il a eu ses meilleurs résultats les mois qui ont suivi. Il n’a jamais manqué de fraîcheur physique ou d’explosivité. Il jouait au contraire un tennis plein de « fun » et d’engagement. Il y a de plus en plus de joueurs qui ressemblent à des machines, ne laissant aucune place au jeu dans les entraînements et les matchs. Pourtant, il semble que les meilleurs prennent avant tout un grand plaisir dans ce qu’ils font, que ce soit en s’entraînant peu ou énormément. Roger Federer, qui a tout gagné, continue à s’entraîner dur et à voyager toute l’année pour jouer des tournois car son métier le passionne et lui procure beaucoup de plaisir. Il explique¹ d’ailleurs que s’il a accompli autant d’exploits, c’est en grande partie grâce à sa passion et au plaisir de pratiquer son sport : « Je ne suis pas venu à ce sport pour réaliser tout ça. Tout ce je voulais, c’était me faire plaisir, vivre un rêve depuis tout petit. Ça doit rester le thème central quand je joue au tennis : me faire plaisir. »

¹ Article du 15 juillet 2012, Eurosport.

Ceux qui réussissent ont compris l'importance du plaisir et de la passion comme moteur de la performance. Ils sont sortis de la vision réductrice qui associe souffrance et résultat pour, à la place, mettre en place une pédagogie de la réussite qui allie plaisir et exigence.

Exemple

Stephan, un des meilleurs chefs de village du club Med, racontait ses débuts en tant que GO de tennis pendant de nombreuses années : l'accueil des clients à 5 heures du matin, 5 heures de leçons par jour, la présence tout le reste de la journée sur les terrains, les spectacles et les soirées jusqu'à 2 heures du matin, tout ça sans aucune journée de repos. Quand on lui demandait comment c'était possible de tenir un tel rythme, il répondait : « J'adore ça, le club c'est ma passion. »

Pourtant, la plupart des gens continuent de penser qu'il faut absolument que ce soit dur, pénible et long pour réussir.

Il est évident que pour atteindre l'excellence dans un domaine, des heures de pratique, de répétitions et d'entraînement sont nécessaires. Cependant, si nous sommes uniquement dans cette croyance et que nous occultons la notion de plaisir, nous prenons le risque que notre carrière et notre vie tendent vers la souffrance et la difficulté, pouvant nous propulser vers des *burn-out* ou dépressions. Le champion réussit à allier travail, exigence et plaisir. La complexité s'exprime encore une fois. On peut être heureux et triste en même temps. Un joueur de foot qui quitte son club formateur où il a quantité de bons souvenirs et toutes ses attaches, va forcément être triste et nostalgique. En même temps, la perspective de son nouveau contrat l'emmène vers l'excitation et la joie. Le joueur peut ressentir deux sentiments différents en même temps. Il doit finir par trouver du plaisir dans le travail, dans la répétition d'efforts et de contraintes. Petit à petit, il va associer ce travail à des progrès et à un mieux-être. Et les deux sensations de se fondre pour finir à trouver du plaisir dans le travail. Attention, il ne s'agit pas de masochisme : la combativité n'est pas l'agressivité ni la destruction.

La combativité se sert de l'opposition pour recruter des forces supplémentaires et dépasser ses limites. Le fait de se surpasser peut être un plaisir. La combativité sert donc la valeur plaisir. Par exemple, Thomas Muster (n° 1 mondial en tennis) était un joueur qui aimait s'entraîner énormément.

Le fait d'avoir en tête l'objectif final (les effets) et le plaisir associé peut aussi aider à supporter la souffrance à « court terme ».

Cette façon de se préparer ne peut cependant pas être une règle pour tout le monde, car il y a aussi des personnes qui réussissent avec beaucoup moins de temps et d'efforts : McEnroe, Maradona...

Par contre, dans les deux cas, les personnes prennent du plaisir, soit en privilégiant la notion de jeu, soit en aimant s'entraîner dur.

Bien sûr, dans le sport comme dans l'entreprise, la pression omniprésente peut empêcher de prendre du plaisir dans son activité. Une personne peut être obsédée par la peur de perdre un match, de perdre un gros client ou de rater un examen. Parler alors de plaisir le déstabilise car il focalise sur l'« enjeu » au lieu de se prendre « au jeu ».

Expérience vécue

Michel va passer l'oral de sa thèse de dentiste. Nous avons préparé cet événement dans le cadre de mon intervention « option préparation de thèse ». C'est le garçon le plus doué que j'ai eu dans le cours. Il est à l'aise et maîtrise même le traitement des objections. Je n'ai aucun doute quant à sa réussite. Pourtant, juste avant, il n'a pas l'air dans son assiette. Je lui demande pourquoi. Il me dit que la semaine dernière un de ses collègues s'est fait « cuisiner » par le jury et qu'il a passé un mauvais moment, une sorte de bizutage. Il est donc crispé car c'est le même jury. Je lui demande comment les tortionnaires traitent les bizuths qui ont l'air crispés, peu sûrs d'eux. Il me dit qu'ils se font encore plus maltraiter.

- C'est quoi le pire qu'ils puissent te faire ?
- Ils peuvent me couper la parole, me cuisiner lors des questions.
- Si cela arrive, que peut-il se passer au pire ?
- Eh bien, je vais passer un mauvais moment !
- Quoi d'autre, est-ce que tu peux ne pas avoir ton diplôme ?
- Non, je ne pense pas ! Ils ont eu le manuscrit de la thèse il y a plusieurs semaines, s'il y avait eu un problème, je l'aurais su.

• • •



- Comment tu voudrais te sentir à la fin ?
 - Relax, heureux !
 - Aux répétitions, ça ne t'avait pas gêné d'être malmené et interrompu ?
 - Non.
 - Qu'est ce qui avait été important ?
 - J'avais pris mon temps et je m'étais amusé !
 - J'ai entièrement confiance en toi !
- Le succès fut au rendez-vous.

À retenir

- Le mot « travail » est souvent associé à la pénibilité et à la souffrance. Les gens croient qu'il faut forcément que ce soit long et dur pour réussir.
- Dans tous les domaines, il y a des gens qui peuvent réussir avec d'autres croyances (ex. : McEnroe, Zidane, Maradona).

Des croyances

Les croyances sont des généralisations à propos de notre représentation du monde. Elles structurent et reflètent notre façon de penser et génèrent des programmes comportementaux. Pour Robert Dilts, les croyances sont « les généralisations que nous soutenons à propos d'une relation entre les choses ou événements perçus ». Les croyances lient nos valeurs centrales aux autres aspects de notre expérience. Par exemple, « la réussite nécessite un dur travail » relie la valeur « réussite » à une certaine catégorie d'activité « dur travail ». Les croyances se forment à partir d'expériences (personnelles, familiales, culturelles) dont l'interprétation est généralisée. Les croyances sont dites « facilitantes » quand elles apportent un soutien à la réalisation d'un but, et « limitantes » dans le cas contraire.