

# LES PILIERS DE LA PERFORMANCE INDIVIDUELLE

Notre mode de pensée occidentale hyper-rationnalisée ainsi que la stratégie unanimement utilisée du partage du risque sont - a priori - des facteurs d'efficacité décisionnelle et plus globalement de performances durables.

C'est méconnaître la nature humaine, fragile et en proie aux doutes, mais aussi extrêmement puissante lorsque l'on ose révéler son champion intérieur.

L'approche que je vous présente ici est inspirée de la méthode « P.R.O & Osez » conçue par Ronan Lafaix, coach de sportifs de haut niveau et auteur de 2 ouvrages de référence sur le coaching <sup>(1)</sup>.

Elle est structurée autour de 3 piliers complémentaires, chacun faisant l'objet de modules de formation et d'axes de travail en préparation mentale.

## PILIER #1 : LE CALME

Nous ne sommes pas des robots et notre circuit logique est troublé par nos émotions dès lors qu'il y a un enjeu (principalement d'argent et de pouvoir - promotion interne, rapport de forces en CoDir, avec un client ou un partenaire, etc.). Toutes les émotions sont bonnes à vivre, mais pas en tout lieu ni en tout moment. Dans un environnement propice et protégé (son bureau par exemple), on pourra explorer les besoins non satisfaits qui ont conduit à ressentir une émotion récente : comprendre ce qui les a créées permet aussi de mieux les maîtriser. Mais comment gérer nos émotions perturbatrices « live » ?

On classifie les émotions en 4 macro catégories : la colère, la joie, la tristesse et la peur. Chacune produit comme un « grésillement » sur la courbe de notre quiétude et de notre sérénité. Il ne s'agit pas de les faire disparaître : d'une part elles sont là - intrinsèques à notre nature - et d'autre part elles peuvent être précieuses; la peur peut nous sauver la vie (pour se limiter au business, avoir peur d'être écrasé par les concurrents ou que sa boîte fasse faillite peut avoir des vertus; notamment celle d'être attentif, engagé ou combatif en explorant les worst-case scenarios); la colère - qui résulte de la différence entre notre monde voulu et notre perception du monde - peut nous faire déplacer des montagnes (il me semble que Steve Jobs avait beaucoup de colère en lui, qu'il a en partie su rendre productive en créant « sa » vision du monde, en refusant les « réalités » business et temporelles du marché et de ses équipes).

Mais lorsqu'il s'agit de peur paralysante (qui conduit par exemple à procrastiner) ou de colère destructrice (notamment pour ses équipes), l'enjeu est majeur : changer en profondeur son rapport à ses émotions.

La littérature est riche sur le sujet de l'intelligence émotionnelle (2) et le développement des neuro-sciences a donné naissance à de nombreuses analyses et formalisations sur le sujet.

Notre approche, quant à nous, est empirique : quel meilleur bassin d'observation et d'expérimentation que le sport de haut niveau où les champions doivent en permanence gérer des émotions intenses ?

Le point de départ est d'identifier « l'agression » des émotions perturbatrices et de ses propres jugements; puis de les « digérer ».

Cette identification est clé car elle permet déjà de mettre de la distance entre l'émotion et soi : on se met dans une posture d'observateur et de non jugement. Les traiter comme des objets permet instantanément de limiter leur portée; (se) dire que l'on ressent de la colère (et non pas que l'on « est » en colère, qui correspondrait à un angle existentiel), c'est déjà diminuer son niveau de colère. Identifier ces « agressions » est relativement aisé lorsqu'elles interviennent dans l'esprit sous forme de « petites phrases qui tournent en boucle ». Leur arrivée est parfois plus subtile et ne se détecte qu'en faisant un diagnostic de son corps. La question-clé est : mon corps est-il serein, calme et apaisé ou « agressé » ? Mes épaules et mon cou sont-ils tendus ? Mon front est-il plissé ? Mes mains sont-elles moites ? Est-ce que je m'agite sur ma chaise ou en tapant du pied ?

L'objectif est d'identifier ces perturbations au plus tôt pour les « traiter » avant qu'elles ne soient hors de contrôle.

La technique la plus puissante de détection et de (di)gestion des émotions est la méditation de pleine conscience. C'est un « grand » mot, mais vous avez tous déjà médité, c'est-à-dire vécu un état de calme profond, une connexion avec vous-même qui amène à une forme d'éveil. Cela arrive par exemple lorsque vous prenez le temps de regarder le flux

et reflux des vagues. Le calme ressenti vient principalement de la résonance de votre corps avec ce rythme des vagues.

La bonne nouvelle est que chacun porte en soi un levier équivalent aux vagues de l'océan : la respiration ! Etre calme, c'est avant tout ré-apprendre à respirer en passant d'une respiration non consciente à une respiration ventrale consciente (le ventre gonfle à l'inspiration, dégonfle à l'expiration). Ce focus réalisé sur le corps enraye les pensées négatives et procure une posture de calme global.

Avec de l'entraînement, il y a un raccourci pour atteindre cet état : l'image de calme. Cela consiste à « ancrer » une image de calme personnelle et à ressortir à volonté cette image pour replonger le corps et l'esprit dans un état de calme (mon image de calme à moi, c'est de me voir en plongée sous-marine, battre très lentement des palmes et lâcher quelques bulles d'air; je l'utilise souvent, le temps d'un ascenseur voire un clignement d'yeux en réunion).

Enfin, le calme naît aussi des rituels qui permettent de se placer « en terrain connu ».

Karim Benzema, attaquant de l'Equipe de France de football, dans l'Equipe Mag du 31 mai 2014 :

« Dès que je rate un but c'est que je n'ai pas pris mon temps, que j'ai voulu trop la mettre, et boum! je la mets n'importe où. Quand je suis calme, ça passe. C'est un travail de tous les jours à l'entraînement, rester calme au moment clé. »

Novak Djokovic, n°1 mondial ATP, dans l'Equipe du 7 juillet 2014 (après sa victoire à Wimbledon) :

« Quand vous fournissez autant d'efforts, physiques ou psychologiques, c'est normales que des pensées positives ou négatives vous traversent l'esprit, surtout vers la fin. L'expérience joue alors son rôle et tout le travail effectué en amont avec votre équipe aussi. C'est exactement dans ces moments-là qu'il faut retrouver le calme. »

## PILIER #2 : LA CONCENTRATION

En nous protégeant des émotions perturbatrices et des auto-jugements, le calme permet d'atteindre une position de sérénité, une forme de « neutralité ».

Comment passer du mode « veille » à un « éveil » ouvert permettant de « sentir » son environnement et d'en saisir toutes les opportunités ?

A l'heure du multitasking et de l'open space, il est crucial de savoir mobiliser ses ressources à un instant T. On a tous déjà vécu ces instants de « grâce » où l'on était absorbé, dans notre « bulle », entièrement engagé sur un sujet où tout paraît fluide.

Quelles que soient les situations, certains enjeux transverses se dessinent :

→ Concevoir et énoncer clairement notre apport / point de vue ; il s'agit là de ne pas perdre de temps (être « crisp » et « MECE », Mutually Exclusive Completely Exhaustive), de créer la confiance (ne pas perdre ses interlocuteurs dans des circonvolutions) et d'être impactant.

→ Agir en intelligence de situation, c'est-à-dire évoluer en fonction de son environnement (intervenir au moment opportun, ajuster l'ordre du jour, identifier les enjeux cruciaux non exprimés en meetings internes, confronter son interlocuteur au bon moment, etc.).

→ Sentir et saisir les opportunités (créer l'alliance en nourrissant un besoin de son interlocuteur ou au contraire sentir ses failles pendant une négociation, etc.).

Pour entrer dans cette efficacité du moment, dans cet état de vigilance, il ne suffit pas de « vouloir » être concentré.

Là encore, le sport de haut niveau est une formidable source d'inspiration. Au retour de service, un joueur de tennis intègre des dizaines de paramètres qui lui permettront de renvoyer une balle servie à plus de 200 km/h : la direction du lancer de balle, la position des pieds et du dos du serveur, le vent, les dernières zones touchées par l'adversaire dans la diagonale jouée, etc. Le relanceur, loin d'analyser consciemment tous ces paramètres, laisse parler son intuition, son instinct. Il est « aux aguets », dans le même état que la panthère avant de s'élaner vers sa proie.

En business, il s'agit d'« être » dans cet état de concentration, de réveiller son instinct et d'aiguiser ses sens. Ses sens qui vont permettre de décrypter les 93% de non verbal dans une communication ! Que l'on soit « kinesthésique », « auditif » ou « visuel » (le goût et l'odorat sont moins faciles à solliciter en meeting !), revenir au ressenti du moment présent (comment je suis assis sur ma chaise, les bruits qui existent en dehors des speechs de mes interlocuteurs, la position de mon voisin, etc.) permet d'habiter le meeting, de le sentir, et d'y être engagé à 100%.

Etre pleinement conscient et à l'écoute de ses sens, c'est passer d'un mode « veille » (pilotage automatique) à l'éveil.

## PILIER #3 : LE DÉTACHEMENT

Autant le calme et la concentration peuvent être atteints grâce à une « technique » et à un entraînement, autant le détachement est d'une autre nature : il procède d'une vision du monde.

On dit que le battement d'une aile de papillon peut provoquer une tempête à l'autre bout du monde... dans un environnement business complexe, le détachement propose une vision du monde où l'on accepte que tout ne peut pas être contrôlé. Cela suppose une bonne dose d'optimisme... mais cela permet de passer de l'« enjeu » au « jeu » et au « je » : je me concentre sur ce qui ne dépend que de moi (faire +30% en N+1 dépend du marché, lancer deux nouveaux produits ou monter un bureau à Londres ne dépend que de moi). C'est ce que font les sportifs lorsqu'ils se fixent comme objectif de « donner le meilleur d'eux-mêmes » ou de faire en sorte « de ne rien regretter ». Cela ne les empêche pas de s'adapter à l'adversaire en intelligence de situation, mais toujours par rapport à leurs qualités.

Pour passer de l'« enjeu » au « jeu », le meilleur moyen est de prendre une position « méta » c'est-à-dire d'être à la fois acteur et spectateur de la scène. Cela permet de sortir du « système » pour mieux comprendre son fonctionnement. Albert Einstein disait : « On ne résout pas les problèmes avec les modes de pensée qui l'ont engendré ». Il s'agit donc de lâcher prise et prendre de la hauteur pour mieux relativiser et voir en

quoi notre scène fait partie d'une histoire plus grande avec ses actes, ses pièces, ses représentations... Cela suppose aussi d'avoir conscience de ses limites et plus particulièrement de la plus extrême d'entre elles : la mort. Cette « mort » représente les « fins » symboliques et réelles : la défaite en compétition, la perte d'un client ou la faillite d'une entreprise, mais aussi la fin de sa vie. C'est le seuil le plus radical qui permet de « relativiser », de se « détacher » de sa zone de confort et de ses croyances limitantes.

Il ne s'agit pas d'être passif en s'en remettant au destin. Même limitée, notre action participe du changement : c'est la responsabilité personnelle qui permet d'oser et de passer du « jeu » au « je ».

## EN SYNTHÈSE

La maîtrise du calme (le rapport à soi), la capacité à être concentré (le rapport aux autres) et la puissance de détachement (le rapport au monde) permettent d'être juste et de délivrer sa puissance personnelle. Pour avoir cette audace, pour briser les conventions et choisir en pleine conscience grâce à son intuition, il n'y a pas de recette miracle. Seulement un processus continu de renforcement de l'estime de soi, d'intégration du droit à l'erreur, de maturité sur la responsabilité personnelle et l'apport au monde.



Un frein usuel au développement de notre puissance est la peur d'écraser les autres. Le texte ci-dessous de Marianne Williamson - repris par Nelson Mandela lors de son discours d'investiture en 1994 - éclaire de manière inspirante cette fausse croyance :

« Notre peur la plus profonde n'est pas de ne pas être à la hauteur. Notre peur la plus profonde est d'être puissant au-delà de toute limite. C'est notre lumière, et non notre obscurité, qui nous effraie le plus. Nous nous posons la question : « Qui suis-je, moi, pour être brillant, superbe, talentueux et merveilleux ? » En réalité, qui êtes-vous pour ne pas l'être ? Vous êtes un enfant de Dieu. Vous restreindre, vivre petit ne rend pas service au monde. Se rapetisser afin que les autres ne se sentent pas en insécurité n'a rien d'une attitude éclairée. Nous sommes tous destinés à briller, comme brillent les enfants. Nous sommes nés afin de manifester la gloire de Dieu en nous. Et ceci n'est pas simplement pour quelques-uns d'entre nous, mais pour chacun de nous. Et en laissant briller notre propre lumière, nous donnons inconsciemment aux autres la permission d'en faire autant. En nous libérant de notre peur, notre puissance libère automatiquement les autres ».

(1) Ronan Lafaix, auteur de « Soyez P.R.O, la méthode pour oser » et « Un nouveau coaching pour gagner ».

(2) Le grand manitou de l'intelligence émotionnelle est Daniel Goleman, auteur du Best Seller « L'intelligence émotionnelle - Accepter ses émotions pour développer une intelligence nouvelle ».