

L'ART DE LA PERFORMANCE

Jérôme Brisebourg
Christophe Hannezo
Thierry Picq

DUNOD

Mise en pages : Nord Compo

© Dunod, 2021

11, rue Paul Bert
92240 Malakoff Cedex

www.dunod.com

ISBN : 978- 2-10-082072-6

SOMMAIRE

Préfaces croisées	1
Introduction	9
1. Athlètes : <i>mens sana in corpore sano</i>	17
2. Aventuriers, explorateurs : l'incertitude est une certitude	51
3. Forces spéciales : passer en mode commando pour cultiver l'excellence collective	83
4. Grands Chefs : la réinvention permanente	117
5. Musiciens : inventer les performances collectives	149
6. Médias : l'art de captiver	181
7. La parole aux Virtuoses	213
Conclusion	261
Postface	267

PRÉFACES CROISÉES

TONY PARKER : LA PASSION AU CŒUR DU LIEN ENTRE SPORT ET L'ENTREPRISE

Ma carrière sportive m'a confronté très jeune au monde du business. Dès l'âge de 20 ans et mon premier contrat en NBA, il a fallu que j'apprenne à m'occuper de l'aspect financier de ce sport ultra-professionnel aux États-Unis. J'ai appris à gérer des investissements et à comprendre le fonctionnement du monde des affaires. Certains sportifs peuvent complètement sous-traiter cette partie de leur activité. Moi, j'ai choisi au contraire de m'y intéresser et d'apprendre les codes de ce milieu.

Donc les deux mondes ont toujours été étroitement mêlés pendant ma carrière de basketteur professionnel. Aujourd'hui, cette vie sportive terminée, je me concentre entièrement sur des projets de développement d'entreprises, avec notamment le rachat des clubs LDLC-ASVEL Masculin et LDLC-ASVEL Féminin dans une perspective de projets sportifs et business très ambitieux. Sans oublier le lancement de l'Académie avec un concept d'éducation novateur et destiné aux jeunes, ce qui est très important pour moi.

Le sport m'a permis de développer deux qualités principales : d'une part, la discipline et l'effort dans le travail, d'autre part, une éthique personnelle et professionnelle. Aujourd'hui, j'ai des journées de travail extrêmement remplies et denses, plus que lors d'une journée de basketteur professionnel. Dans le sport, après un entraînement intense, il faut se reposer, car la récupération fait partie de la performance. On n'est pas habitué en tant qu'athlète à multiplier les journées à rallonge, mais plutôt à se concentrer pour être à son maximum sur des périodes courtes, mais à forte intensité, lors des matchs. Il s'agit donc pour moi d'un nouveau rythme, mais heureusement, une carrière de sportif de haut niveau permet de se préparer à s'adapter à toute situation, et j'applique la même éthique de travail et discipline à mon métier de dirigeant que celle développée sur les parquets.

J'ai toujours cru que, pour réussir de grandes choses, il faut avant tout fédérer les gens. Et pour créer une aventure humaine, que ce soit au sein d'une équipe de basket ou dans une entreprise, je pense que tout commence par l'attitude de celui qui la dirige. Être exemplaire est essentiel pour entraîner des hommes et des femmes dans un projet qui les dépasse et sublime leurs compétences. Et c'est ce que je voudrais apporter au monde de l'entreprise, que je trouve passionnant. Car être entrepreneur signifie pour moi affirmer des ambitions, mener des projets, prendre des risques et relever des challenges. Le sport et l'entreprise ne sont, de ce point de vue, pas si différents. Certes, les efforts sont importants, mais dans l'entreprise comme dans le sport, le succès facile, sans travail et sans passion est une illusion.

C'est sur ce couple travail/passion que j'ai bâti le projet de mon académie : la Tony Parker Adequat Academy. Elle est ouverte à tous les jeunes qui veulent poursuivre leur rêve, qu'il soit sportif ou artistique, tout en assurant une formation de qualité et une ouverture sur le monde de l'entreprise et de l'emploi.

L'académie est un lieu d'ouverture, d'inspiration, de découvertes de nouveaux environnements pour accompagner des jeunes dans leur développement et en faire de futurs citoyens tolérants et responsables, qu'ils soient sportifs, artistes, entrepreneurs, managers ou tout autre.

C'est également l'état d'esprit que je retrouve dans ce livre, à mettre dans toutes les mains de ceux qui veulent découvrir des univers dont les ingrédients sont le goût de l'effort, le sens de l'engagement, l'envie de relever des challenges, de vivre des aventures humaines et de suivre sa passion.

Tony Parker est un joueur de basket-ball international francoaméricain. Il joue pendant 17 saisons aux Spurs de San Antonio, jusqu'en 2018. Il remporte quatre titres de champion NBA. Il est international français de 2000 à 2016 et il mène la France au titre européen au championnat d'Europe 2013. Il est, par ses statistiques et son palmarès, considéré comme le meilleur basketteur français de tous les temps. Tony Parker est également président et actionnaire majoritaire du club français de l'ADLC-ASVEL Masculin depuis 2014 et de l'ADLCASVEL Féminin depuis 2017. Il est actionnaire majoritaire des remontées mécaniques de Villard-de-Lans et Corrençon-en-Vercors, président de la branche Sport & Entertainment du cabinet financier North Rock Partner et récemment créateur d'une écurie de chevaux de course : Infinity Nine Horses. Ambassadeur Éducation pour les JO de Paris 2024, il ouvre, en 2019, la Tony Parker Adequat Academy à Lyon, porteur d'un projet éducatif innovant et, en juillet 2020, il intègre le conseil d'administration d'OL Groupe.



DENIS MERCIER : DU PILOTAGE DE L'ARMÉE DE L'AIR À LA DIRECTION D'UN GROUPE INDUSTRIEL, QUELQUES APPRENTISSAGES

J'ai toujours été un fervent défenseur de la porosité des mondes et des apprentissages croisés. Lors de mon mandat à la tête de l'armée de l'air, j'ai encouragé le développement de la « réserve inversée », qui consiste à ce que des militaires découvrent le monde de l'entreprise au travers de périodes passées en leur sein. Je me suis appliqué à moi-même ce principe, à la suite de ma carrière militaire, pour mettre mon expérience au service d'un groupe industriel français.

Et j'apprends toujours beaucoup sur les similitudes et les différences entre les deux mondes.

L'entreprise est plus agile que l'armée. On peut faire le pari de nouvelles options, lancer des initiatives et innovations de façon rapide. Le secteur public se met trop de contraintes, parfois uniquement justifiées par des processus bureaucratiques peu flexibles et un trop grand nombre d'acteurs. Lors de la transformation de l'armée de l'air que j'ai conduite, j'ai souhaité introduire plus d'agilité dans des structures trop hiérarchiques. Au sein du groupe Fives, l'excès d'agilité nous conduit à créer un peu plus de hiérarchie intermédiaire ! Et s'il y a quelques années, l'entreprise avait beaucoup à gagner à s'inspirer de la configuration en réseau des opérations aériennes, aujourd'hui ce sont les armées qui peuvent s'inspirer des transformations numériques mises en œuvre dans l'industrie.

Au plan du management, je trouve les dirigeants et les managers de niveau intermédiaire trop centrés sur leur business et je constate globalement un manque d'ouverture et de culture générale. Nous avons la chance dans les armées de pouvoir bénéficier de l'École de Guerre qui offre, après une première partie de carrière très

opérationnelle, une incroyable opportunité de prendre du recul, d'élargir ses champs d'intérêt et tout simplement de s'ouvrir sur le monde. Amener cet état d'esprit au sein de l'entreprise, en promouvant la nécessité d'une meilleure compréhension des grandes tendances dans les domaines politiques, économiques, environnementaux, technologiques ou humains, pour n'en citer que quelques-uns, reste un défi.

Nous avons besoin de former nos jeunes cadres au management, et ce d'autant plus qu'ils sortent des plus hautes écoles, qui les amènent à accéder très rapidement, parfois trop, à de hautes responsabilités.

L'armée est sur ce sujet exemplaire, puisqu'on commence toujours au bas de l'échelle, sur le terrain, avant de gravir progressivement les échelons. Comment prendre en compte le temps long de l'apprentissage humain dans un contexte d'accélération généralisée ? C'est un défi que doivent relever les entreprises dans la préparation de leurs leaders les plus prometteurs.

Sur le plan personnel, le passage d'un monde à un autre n'a pas été si simple. Je suis arrivé avec beaucoup d'humilité, car je ne savais pas comment j'allais être perçu. J'ai pris un poste de Directeur général adjoint dans une structure où les directeurs qui me sont rattachés relevaient avant mon arrivée directement du PDG. Ce qui aurait pu être un problème se déroule en fait très bien car j'ai fait le choix de commencer en passant beaucoup de temps avec tous les collaborateurs et de créer des structures favorisant la coordination. Je le tiens de mon expérience militaire : l'importance de l'écoute et du travail en équipe. Quand un dirigeant s'intéresse de façon authentique à ses collaborateurs, cherche à les faire grandir, à les mettre en valeur et à les faire travailler ensemble, alors les plus grands défis de changement et de performance deviennent possibles.

J'ai vécu ce passage dans l'entreprise comme l'apprentissage d'une langue étrangère. Cela m'a pris plusieurs mois pour prendre la mesure d'un contexte nouveau pour moi, par différents paliers successifs d'intégration dont le plus important est celui où « on comprend ce qu'on ne comprend pas ».

Les grands principes mis à l'œuvre pour le plan de transformation de l'armée de l'air ou dans l'OTAN m'ont été très utiles. Les armées apprennent à gérer à la fois le temps long, au travers de la planification, et le temps court, dans les opérations. Dans l'entreprise, le temps long intéresse moins, au profit des actions qui concourent à des résultats immédiats. Il faut savoir perdre du temps pour en gagner dans les dynamiques de transformation. Une transformation imposée est toujours perdante. L'objectif est d'obtenir d'abord l'adhésion en testant les initiatives sur la base du volontariat, avant de les déployer plus largement en organisant le partage des bonnes pratiques. Car l'important est d'embarquer les échelons opérationnels dans la dynamique, en assurant le bon équilibre entre cadrage et vision centralisée, d'une part, autonomie et adaptation locale, d'autre part, et en différenciant bien ce qui relève de la gouvernance des projets, des responsabilités qu'il faut décentraliser aux échelons opérationnels de terrain. Les idées pertinentes sont contagieuses et le temps passé à convaincre est très vite récupéré dès lors que ceux qui vont les mettre en œuvre se sont eux-mêmes appropriés les projets.

C'est le message de ce livre. Créer des relations de qualité, apprendre des autres, questionner ses propres convictions, partager les pratiques, pour gagner des batailles ensemble.

C'est un message que je voudrais adresser aux lecteurs de ce livre et notamment aux plus jeunes. Si vous pensez un jour que vous avez seul les clés du succès, vous vous trompez lourdement. Le monde est trop complexe pour pouvoir tout maîtriser. La réussite tient

dans la capacité à créer l'alchimie entre tous ceux qui travaillent à un objectif commun. C'est comme cela qu'une équipe de sport, un escadron, un orchestre et une entreprise peuvent créer des réalisations collectives à la fois performantes et facteur d'accomplissement pour chacun et où chacun peut y valoriser son excellence personnelle.

Denis Mercier, pilote de chasse et Général d'armée aérienne, après une carrière opérationnelle au sein de l'armée de l'air française puis à l'OTAN, a occupé les responsabilités suivantes :



- *commandant de l'École de l'Air de 2010 à 2012,*
- *chef du cabinet militaire du ministre de la Défense de 2010 à 2012,*
- *chef d'état-major de l'armée de l'air de 2012 à 2015,*
- *commandant suprême allié pour la transformation de l'OTAN de 2015 à 2018.*

Depuis octobre 2018, Denis Mercier est Directeur général adjoint du groupe Fives, un groupe d'ingénierie industrielle, leader de l'industrie du futur.

INTRODUCTION

Lundi matin, 9 h 30. La réunion de cadrage commercial dans cette grande entreprise de distribution de matériel industriel commence juste. Jean, le directeur commercial, a réuni son équipe pour faire le point sur l'activité. Les résultats sont décevants.

« Vous ratez beaucoup trop d'affaires ! », lance-t-il à froid sur un ton sec. « À ce rythme, nous n'arriverons jamais à bien nous implanter auprès de cette nouvelle clientèle-cible ! Et nous n'avons pas d'informations sur les raisons qui poussent nos prospects à préférer les offres concurrentes. Les chiffres le démontrent. Je vous demande de rappeler tous vos interlocuteurs qui ne nous ont pas choisis, pour savoir pourquoi ils n'ont pas fait affaire avec nous. Ça nous permettra d'éviter de reproduire nos erreurs ! »

Dans les jours qui ont suivi, chaque commercial s'est exécuté et a rappelé méthodiquement chacun de ses interlocuteurs. Ces derniers, plutôt gênés de se justifier, ont souvent évoqué les raisons suivantes : *« trop chers », « solutions proposées pas suffisamment pertinentes », « concurrents mieux placés ».*

Forts de ces constats, les commerciaux ont essayé de porter davantage d'attention à certaines séquences de la vente : s'assurer de bien comprendre les attentes des clients pour leur proposer des offres pertinentes, proposer des tarifs plus compétitifs, générant moins de marge..., mais, pour chaque offre, le doute s'installait. *« Je suis sûr que je vais encore perdre car notre offre n'est pas assez adaptée, le tarif va encore être perçu comme trop élevé... »* et, en effet, les ventes ne décollaient pas.

Comme il arrive souvent dans les organisations commerciales, certains collaborateurs, découragés, ont fini par partir et le directeur commercial a été finalement remplacé.

Son successeur, ancien sportif de haut niveau, a proposé une autre approche : *« Vous avez déjà réussi un certain nombre de ventes. Je vous propose d'aller questionner vos clients, ceux qui vous ont choisis, pour savoir ce qui a motivé leur choix. Peut-être que ça nous permettra d'identifier deux ou trois points qu'il faudra mettre en œuvre pour conquérir de nouveaux clients... »*

Les commerciaux, se sentant plus à l'aise avec la démarche, ont sondé leurs clients. Les retours étaient très positifs, les interlocuteurs se sont largement ouverts : *« vous avez été les plus réactifs », « vous m'avez aidé à définir mon projet, je n'avais pas pensé à tout », « vous ne m'avez pas mis la pression commerciale, pour que je me décide vite », « vous ne m'avez pas caché les inconvénients de votre solution, ça m'a rassuré sur votre honnêteté »*. Forts de ces constats, plutôt source de confiance, les commerciaux ont cherché à systématiser leurs bonnes pratiques et les ventes ont décollé !

Quels enseignements peut-on tirer de cette situation, somme toute assez fréquente dans les entreprises ? La façon d'appréhender une situation et de traiter un problème influence fortement son résultat final. Les commerciaux de notre situation introductive avaient

la solution entre les mains, ou plutôt dans leurs têtes ! Il fallait juste qu'ils comprennent que savoir identifier les bonnes pratiques pour les reproduire est bien plus efficace que de concentrer son attention et énergie sur les dysfonctionnements et les points faibles.

Analyser ce qui dysfonctionne ne vous indique pas ce qu'il faut mettre en place pour être plus performant. Dire à quelqu'un « *Ne sois pas si timide* » ne lui a jamais indiqué ce qu'il peut faire pour gagner en assurance. Et identifier, avec les clients, les points forts et ce qui marche dans un service ou une activité entraîne tout le monde dans une boucle vertueuse, positive et constructive.

Ce principe, simple dans sa formulation mais souvent oublié dans les entreprises, est pourtant intégré depuis longtemps chez certaines populations qui font de la confiance un moteur de leur action : les sportifs de haut niveau, les explorateurs ou tous ceux qui sont confrontés à des situations extrêmes ou nécessitant des performances hors normes.

Et pourquoi ne pas aller chercher d'autres enseignements de ce type auprès de ces populations ? Quand on observe avec quelle vitesse et précision Kilian Mbappé dribble ses adversaires, comment Mike Horn enchaîne les projets les plus extrêmes, comment le quatuor Amadeus parvient à dégager autant d'harmonie et d'émotion, comment Alain Ducasse invente de nouveaux plats..., on est ébloui, voire on se sent un peu démuni devant tant de virtuosité. *Quelle facilité ! Quelle aisance ! Quel talent !*

Passé cette phase d'admiration, il est intéressant d'essayer de comprendre et d'analyser ce qui se passe vraiment, et quels ingrédients constituent la recette magique du talent et de la performance. On se doute bien qu'ils ont aussi beaucoup travaillé pour arriver à une telle maîtrise de leur discipline. Et qu'ils sont forcément motivés, engagés, déterminés, disciplinés, etc.

Mais au-delà de ces compétences innées et acquises, et de leurs traits de caractère, comment font les *meilleurs* ? Que font-ils au quotidien pour exploiter tout leur talent ?

Nous avons voulu en savoir plus et, depuis quelques années, nous avons eu la chance de pouvoir les rencontrer de façon régulière, dans le cadre de nos activités. Plutôt que de nous appuyer sur des études conceptuelles, nous avons préféré interroger directement les virtuoses qui nous paraissaient les plus performants dans leur milieu.

Pris individuellement, nous avons collecté leurs secrets – très concrets – et nous avons voulu vous les faire découvrir, et vous inspirer pour les mettre en œuvre dans votre quotidien professionnel et personnel.

QU'EST-CE QU'ON APPELLE UN VIRTUOSE DE SA DISCIPLINE ?

Nous adossons volontiers ce terme emprunté à la musique, à tous les interlocuteurs que nous avons rencontrés qui ont pu nous transmettre leurs meilleures pratiques. En effet, nous considérons qu'un virtuose est quelqu'un qui a atteint un très haut niveau dans sa discipline et qui est capable d'expliquer ce qu'il met en place pour y arriver et y durer. Chacune des personnes rencontrées nous a impressionné par sa parfaite *connaissance de soi*. Les virtuoses ne se reposent pas sur leur supposé talent, ne font pas les choses *au feeling*, mais mettent en place des actions très concrètes, quotidiennes, pour exploiter tout leur potentiel. Ces actions ne sont pas les mêmes d'un virtuose à l'autre. Elles diffèrent en fonction de leurs disciplines. Un musicien ou un grand chef ne fait pas face à un *risque de mort* comme un membre des forces spéciales ou bien un aventurier.

QU'EST-CE QU'UN UNIVERS DE HAUTE PERFORMANCE ?

Les meilleures pratiques identifiées n'ont de sens que par rapport aux codes de l'activité concernée. Les univers que nous vous proposons de découvrir ont chacun leurs exigences, mais ils ont en commun d'obliger à donner le meilleur de soi-même et donc à exploiter tout son potentiel. En effet, peu d'élus figurent dans le guide Michelin, peu d'animateurs TV sont capables de faire des audiences à plus de 5 millions de téléspectateurs.

Pour éviter tout « inventaire à la Prévert », vous faciliter la compréhension ainsi que la transposition des meilleures pratiques identifiées, nous avons souhaité adopter un cadre méthodologique simple pour le lecteur, basé sur trois principes clés.

À CHAQUE CHAPITRE, UN UNIVERS

Six univers sont abordés au travers de six chapitres. Chaque chapitre est construit de la façon suivante. Une introduction présente tout d'abord les spécificités de l'univers en question. Puis le chapitre se concentre sur la mise en valeur des pratiques qui nous paraissent les plus inspirantes et riches d'enseignements. Enfin, une synthèse de ces bonnes pratiques figurent en conclusion.

- Chaque sport est régi par des règles du jeu. C'est dans le respect de ces règles du jeu que les sportifs de haut niveau vont essayer de faire la différence. Mais comment font-ils pour exploiter toutes leurs capacités ? Pour se relever de leurs blessures, de leurs défaites ? Pour rester au haut niveau dans la

- durée ? Comment se préparent-ils mentalement pour gérer la pression des grandes compétitions ?
- Les aventuriers, eux, opèrent dans des environnements extrêmes et imprévisibles. Les règles du jeu sont dictées par la nature, et ces explorateurs se retrouvent face à leurs vulnérabilités. Qu'est-ce qui peut les motiver à affronter de telles conditions ? Comment font-ils pour gérer les différents risques, ainsi que leur énergie ? Comment s'en sortent-ils quand ça ne se passe pas comme prévu ?
 - Les militaires membres des forces spéciales sont confrontés à des opérations à enjeux et au risque de la mort. Sont-ils *risque-tout* ? Comment préparent-ils leurs missions ? Une fois sur le terrain, comment arrivent-ils à bien fonctionner en équipe, à assurer la réussite de la mission, tout en préservant la sécurité de chacun ?
 - La renommée mondiale de la gastronomie française n'est plus à faire. Le savoir-faire, la créativité des chefs français s'exportent aux quatre coins du monde. Mais qu'est-ce qui pousse ces chefs à créer leurs propres plats signature ? Comment entretiennent-ils leur passion en se réinventant sans cesse ? Comment procèdent-ils pour se bâtir un écosystème d'exception ? Enfin, quelles sont les dernières évolutions expérimentées en termes d'expérience client « totale » ?
 - L'univers de la musique transmet beaucoup d'émotions. Nous savons tous que l'exigence pousse chacun des musiciens à maîtriser parfaitement son instrument. Mais est-ce suffisant pour produire une performance collective de qualité ? Quel est le rôle d'un chef d'orchestre, pour coordonner tous les talents ? Et dans les quatuors ou les orchestres de jazz, où il n'y a pas de leader apparent, comment les musiciens arrivent-ils à se coordonner ?
 - L'univers des médias nous invite à explorer la haute performance en matière de communication. Qu'est-ce qui fait le

succès d'une émission ? Comment sentir l'air du temps pour proposer un programme légèrement avant-gardiste ? Quelles sont les techniques qui permettent de raconter une histoire passionnante ? Ou encore, comment faire pour aider le public à rester attentif et captivé ?

Vous allez retrouver les réponses à ses questions, et bien d'autres, dans chacun des chapitres du livre. Nous avons voulu simplifier à l'extrême les composantes techniques de chaque univers, pour les rendre accessibles au plus grand nombre.

CROISER LES UNIVERS

Il n'y a pas forcément d'ordre dans la lecture des chapitres. Vous pouvez les aborder dans celui que vous souhaitez. Vous observerez vite que certaines pratiques d'un univers font écho à d'autres dans un autre univers, ce qui permet de créer des liens entre les chapitres, en construisant votre propre chemin de lecture.

Nous vous proposons également une autre façon de croiser les univers au travers d'un dernier chapitre spécifique. Cette fois-ci, plutôt que d'interroger les virtuoses pour leur faire décrire leurs meilleures pratiques, nous avons pris plaisir à poser les mêmes questions à des virtuoses d'univers différents. Et nous vous laissons découvrir les similitudes et les différences.

L'APPRENTISSAGE PAR LE DÉTOUR-RETOUR

Ce livre est basé sur le principe de la pédagogie par le détour, qui consiste à sortir de son environnement habituel pour explorer des

contextes nouveaux, très différents et parfois extrêmes qui poussent des comportements et des pratiques à leur paroxysme. Il ne s'agit pas ici de vouloir les reproduire, mais simplement susciter une curiosité, un intérêt et une ouverture à des modes de fonctionnement très différents. Ce « détour » crée un choc, une prise de conscience et déclenche des idées, des envies et des regards différents sur sa propre situation. Le détour s'accompagne alors d'une boucle de « retour », qui consiste à retrouver de la lucidité sur ce qui apparaît comme similaire et différent par rapport à son propre contexte et sélectionner les principes, pistes de réflexion et idées les plus inspirantes et pertinentes pour sa propre situation.

Lors de sessions de formation ou conférences spécifiques, ce mécanisme est accompagné par un facilitateur, qui guide les participants dans cet apprentissage par le détour-retour. Ici, dans ce livre, nous avons injecté, à l'intérieur de chaque chapitre, quelques rapprochements ou questionnements sur les inspirations et transferts possibles que peuvent susciter les pratiques relatées. Ces propositions, tout au long de la lecture, visent à stimuler votre réflexion. Libre à vous de saisir celles qui vous semblent les plus adaptées.

Nous souhaitons que ce livre puisse vous permettre de découvrir de nouveaux univers, les meilleures pratiques des virtuoses qui les composent, et aussi vous inspire et vous guide pour améliorer vos propres pratiques quotidiennes.

1.

ATHLÈTES : *MENS SANA IN CORPORE SANO*¹

Roger Federer qui remporte un 20^e tournoi du Grand Chelem à 36 ans début 2018, Armand Duplantis qui bat le record du monde de saut à la perche à 20 ans en passant 6,18 m en février 2020 ou encore Sarah Sjöström qui améliore le record des 50 mètres (23 s 67) et 100 mètres (51 s 71) nage libre à Budapest fin 2017. Dans le sport de haut niveau, les limites semblent ne pas exister et les records faits pour être effacés. La devise olympique : « *Citius, Altius, Fortius* » qui signifie « *plus vite, plus haut, plus fort* » n'a pas pris une ride depuis la première édition qui avait vu, en 776 av. J.-C., Koroïbos remporter la toute première course du stade !

Depuis une quinzaine d'années, nous nous interrogeons sur ce que mettent en œuvre ces athlètes hors normes pour développer leur performance : un mental d'acier ? Un physique d'exception ? De grandes capacités d'analyse dans l'action ? Ou, au contraire, une démarche éprouvée qui leur permet de s'épanouir et de se développer ?

1. Un esprit sain dans un corps sain, devise de Juvénal (poète romain du I-II^e siècle).

Nous avons identifié un certain nombre de bonnes pratiques que nous vous proposons de découvrir dans ce chapitre puis de les appliquer dans votre vie professionnelle.

LES CARACTÉRISTIQUES DE CET UNIVERS DE HAUTE PERFORMANCE

L'univers du sport de haut niveau englobe un domaine très large avec de multiples disciplines, individuelles ou collectives, masculines ou féminines, hyper médiatisés ou confidentielles. Il peut être perçu comme une discipline de haute performance, un divertissement ou un spectacle², voire même un levier politique³. Notre étude porte principalement sur le très haut niveau, c'est-à-dire des athlètes ou entraîneurs qui sont champions olympiques, champions du monde ou champions d'Europe. Dans ce large panel, nous avons sélectionné certaines caractéristiques communes qui nous paraissent structurantes pour expliquer les principes et mode d'actions des athlètes.

Beaucoup de candidats, peu d'élus : du travail, du travail, du travail

À l'Insep, les athlètes s'accordent pour le dire : « les gymnastes rythmiques, elles n'arrêtent pas, c'est fou ! ». 35 à 40 heures d'entraînement par semaine pour les membres de l'équipe de France auxquelles il faut ajouter les heures de cours (collège pour

2. Bromberger C., *Les pratiques et les spectacles sportifs au miroir de l'ethnologie*, L'Harmattan, 2004.

3. « Le sport, une passion pour Poutine et un symbole de la puissance de la Russie », *Le Point*, 13 novembre 2015.