

AVRIL 2024

CIO letter TO



**Thomas
FRIEDBERGER**
Directeur général
adjoint et *Co-CIO*
de Tikehau Capital



**L'EXIGENCE DE
DIGNITÉ MORALE
FAISAIT PARTIE
INTÉGRANTE DE
L'ESPRIT DE CES
COMPÉTITIONS**

PLUS VITE, PLUS HAUT, PLUS FORT

Le 26 juillet prochain, les trente-troisièmes Jeux Olympiques de l'ère moderne s'ouvriront à Paris, ville où se situe le siège de Tikehau Capital. Cet événement mérite donc qu'on lui consacre l'une de nos lettres. Retracer l'évolution de l'esprit olympique n'est pas dénué d'intérêt pour l'investisseur, car nous allons constater que de nombreux parallèles sont possibles entre l'évolution de l'olympisme et l'évolution de notre système économique. Ainsi, **il nous semble que les challenges et les problèmes auxquels l'olympisme doit faire face en 2024 sont comparables à ceux auxquels l'économie mondiale est confrontée, avec en filigrane la conviction que dans les deux cas la reconnexion au vivant semble être la seule solution durable pour préserver le système tel qu'il a été conçu et éviter son effondrement.**

L'Olympisme moderne a été créé à l'initiative de Pierre de Coubertin, baron français né en 1863 et décédé en 1937. Cet homme se donna pour mission de ressusciter les Jeux Olympiques antiques dans un esprit de paix entre les peuples et de compétition fraternelle. Les trois valeurs de l'Olympisme sont l'excellence, le respect et l'amitié.

Dans la Grèce antique, le terme *agôn* désigne au sens strict toute forme de compétition ou de joute oratoire. Dans les domaines artistiques ou sportifs, l'*agôn* était une sorte de concours organisé à l'occasion de célébrations religieuses. A l'époque, la compétition était au cœur de l'éducation, dans toutes les disciplines. L'exigence de dignité morale faisait partie intégrante de l'esprit de ces compétitions. Les athlètes devaient prêter serment. Tout doute sur la moralité

d'un athlète suffisait pour l'exclure. La victoire étant une faveur des Dieux, la modestie s'imposait de facto comme qualité essentielle. La compétition était également un moyen de réaliser l'union. Il était admis que le vainqueur bénéficiait de l'esprit de compétition des autres compétiteurs auxquels il s'était confronté. Leurs efforts avaient permis au vainqueur de l'emporter, dans l'humilité et la reconnaissance. Nous retrouverons ces notions d'humilité et de gratitude dans l'analyse de notre rapport au vivant. Lorsque les valeurs du collectif priment, la réussite individuelle peut être vue comme la résultante d'un tout. L'esprit olympique dans l'Antiquité grecque reflétait donc la conception du monde présenté comme un tout harmonieux dans lequel il fallait trouver sa place.

Pour le baron Pierre de Coubertin, les Jeux Olympiques devaient être une « école de noblesse et de pureté morale ». Est gagnant celui qui remporte la partie. Est victorieux celui qui s'est surmonté lui-même grâce à une conduite vertueuse, c'est-à-dire honnête et courageuse. Le 24 juillet 1908, lors d'un discours sur les valeurs de l'idéal olympique, le baron prononce cette fameuse maxime : « Le plus important aux Jeux Olympiques n'est pas de gagner mais de participer, car l'important dans la vie ce n'est point le triomphe mais le combat. L'essentiel, ce n'est pas d'avoir vaincu mais de s'être bien battu. »

Comment ce Français en est-il venu à ressusciter les Jeux Olympiques ?

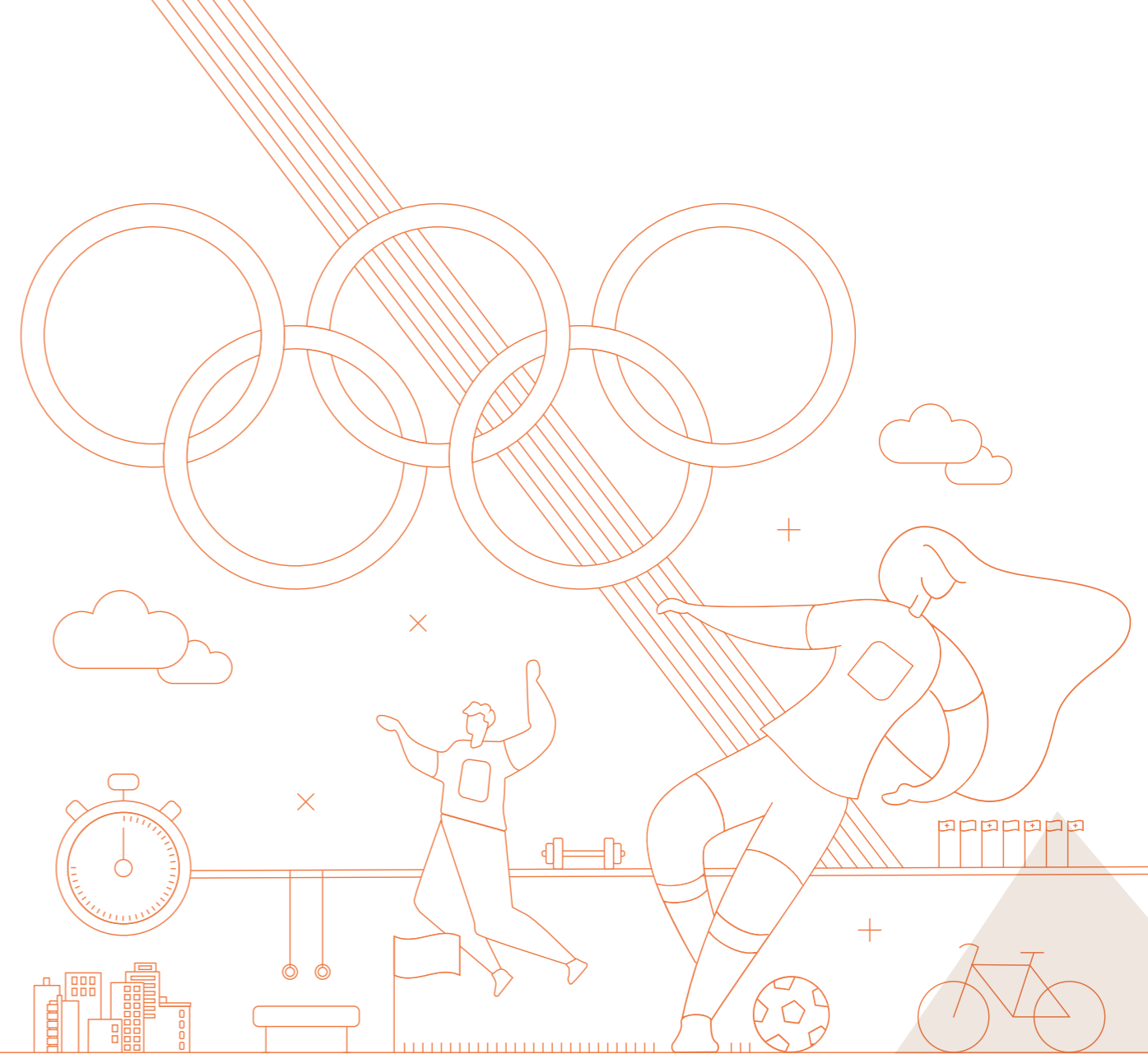
Enfant, le baron Pierre de Coubertin avait été marqué par l'Exposition universelle de Paris de 1867 et l'ouverture du concile Vatican I en 1869. Il éprouva ensuite un attrait prononcé pour les grands rassemblements. Il fut aussi affecté par les suites de la défaite de la

“

L'ESPRIT OLYMPIQUE DANS L'ANTIQUITÉ GRECQUE REFLÉTAIT DONC LA CONCEPTION DU MONDE PRÉSENTÉ COMME UN TOUT HARMONIEUX DANS LEQUEL IL FALLAIT TROUVER SA PLACE

France face à la Prusse lors de la guerre de 1870-71, qui l'inciteront à trouver des façons de redonner du panache à son pays en favorisant le rapprochement des nations. Fasciné par la Grèce antique, il suivit de près les fouilles archéologiques que des scientifiques allemands menèrent à partir de 1875 afin de mettre au jour le site d'Olympie. Le baron de Coubertin voyagea ensuite en Angleterre et en Amérique, où il fut frappé par l'importance accordée aux sports au sein du système éducatif. En 1889 est créée l'Union des sociétés françaises de sports athlétiques dont Coubertin restera longtemps le secrétaire général. Pierre de Coubertin pense que pour rendre le sport plus populaire il faut l'internationaliser. Il veut recréer les Jeux Olympiques antiques, nés à Olympie, en Grèce, en 776 avant J.-C. et organisés tous les quatre ans pendant douze siècles, avant d'être supprimés. En juin 1894, Pierre de Coubertin fonde le Comité International Olympique au cours d'une cérémonie à l'université de la Sorbonne à Paris. Les premiers jeux modernes ont lieu en 1896 à Athènes, puis à Paris en 1900 et 1924, avant de faire le tour du monde.

Pierre de Coubertin était le défenseur le plus acharné de l'amateurisme. Il pensait que le sport amateur faisait obstacle à la corruption. Mais le



baron n'était pas qu'un humaniste à l'esprit chevaleresque. Il était aussi un colonialiste convaincu et la question de la participation des femmes aux Jeux Olympiques fut l'un des sujets qui entraîna sa démission de la présidence du CIO en 1925. Et en 1936, un an avant de mourir, le baron avouait son admiration pour l'organisation des Jeux de Berlin par les Nazis. Le baron avait donc également sa part d'ombre, qu'il semble opportun de mentionner. Toujours est-il qu'on doit à ce baron la renaissance de l'esprit olympique qui perdure encore aujourd'hui et sera loué une nouvelle fois à Paris en juillet prochain.

Mais nous pouvons tous constater que cet esprit olympique survit difficilement dans le contexte de l'ère moderne, au point que les grands principes énoncés tous les quatre ans la main sur le cœur devant des milliards de téléspectateurs par le président du Comité International Olympique prêtent parfois à la dérision, tellement ils semblent dissonants par rapport aux scandales de corruption régulièrement relayés sur l'attribution des Jeux, aux enjeux économiques gigantesques qu'ils représentent, aux problèmes de tricherie et de dopage des athlètes, et aux diverses récupérations politiques de l'événement.

Humilité et gratitude

Pour tenter de comprendre ce décalage, revenons sur la conception antique de l'idéal olympique. Nous mentionnons au début de cette lettre qu'à Athènes la compétition était un moyen de réaliser l'union. Les efforts de tous les compétiteurs ayant permis au vainqueur de l'emporter, la réussite individuelle était considérée comme la résultante d'un effort collectif, d'un tout. **La victoire inspirait donc au vainqueur humilité et gratitude.** Il est intéressant de souligner que ces deux sentiments d'humilité et de gratitude semblent étroitement liés à la place que s'attribue l'humain dans l'univers. Dans l'Antiquité occidentale, la nature avait une conscience. Les astres étaient considérés comme des entités vivantes. On retrouve ces concepts au Moyen Âge avec les écrits des alchimistes. **L'humain faisait partie d'un cosmos et devait y trouver sa place. Le rapport aux autres humains et à la nature s'inscrivait dans un équilibre global qui laissait une large place aux liens informels et aux solidarités locales dans l'économie, ainsi**

qu'à la notion d'équilibre des énergies si importante dans les médecines chinoises ou ayurvédiques. L'humain n'était pas considéré comme supérieur à son environnement naturel mais faisant partie d'un tout équilibré et harmonieux.

L'avènement du matérialisme changea radicalement cette conception de l'univers. Dans la culture profondément matérialiste que la civilisation occidentale a imposée au monde, **ce qui ne peut être mesuré quantifié n'existe pas ou n'est pas digne d'être considéré.** Le matérialisme place l'humain au centre de l'univers. La combinaison de l'humanisme et du matérialisme est à la base de la grande majorité des concepts scientifiques dans les sociétés européennes et a façonné la vision occidentale du monde. L'Europe commence sa colonisation du monde avec la découverte de l'Amérique en 1492 et impose sa culture depuis cette date. La mondialisation économique peut être considérée comme une poursuite de la diffusion de la culture occidentale à l'ensemble des populations du globe. René Descartes transforme la nature en objets inertes et l'homme en machine biologique. Ce mécanisme matérialiste a permis la révolution scientifique des lumières en débarrassant les sciences de leur lien au vivant pour les rendre universelles. Ainsi, l'univers mécanique que nous a légué la physique



LA COMPÉTITION ÉTAIT UN MOYEN DE RÉALISER L'UNION



LE MATÉRIALISME PLACE L'HUMAIN AU CENTRE DE L'UNIVERS

du XIXe siècle est une vaste machine régie par des lois éternelles. La théorie de l'évolution s'applique, elle, à notre planète dans un contexte universel où le monde mécanique ne tolère aucune notion d'intention. Les organismes vivants ne sont que des machines biochimiques complexes. Pour Darwin, l'évolution des organismes vivants ne répond pas à un processus d'effort finalisé et n'est pas guidée par une entité divine, mais répond au hasard et les descendances héritent de leurs variations. En conséquence, les diverses formes de vie évoluent sans dessein ni raison, sous l'influence des activités aveugles de la sélection naturelle. **L'humain, fruit du hasard et de l'évolution, est la forme de vie la plus évoluée dans un univers mécanique et vide. Ce constat enferme l'humanité dans une grande solitude.** Ainsi, le biologiste Jacques Monod relatait en 1970¹ : « L'homme doit enfin sortir de son rêve millénaire et découvrir sa solitude totale, son isolement fondamental. Il doit se rendre compte que, comme un gitan, il vit à la frontière d'un monde étranger ; un monde sourd à sa musique, et aussi indifférent à ses espoirs qu'à ses souffrances ou à ses crimes. » Dans *Manière d'être vivant*, le maître de conférences à l'Université d'Aix-en-Provence, Baptiste Morizot² confirme qu'« à force de ne plus faire attention au monde vivant, aux autres espèces, aux milieux, aux dynamiques écologiques qui tissent tout le monde ensemble, on crée de toutes pièces un cosmos muet et absurde ». « Si nous ne voyons rien dans la nature, ça n'est pas seulement par ignorance des savoirs écologiques, ethnologiques et évolutionnaires, mais parce que nous

vivons dans une cosmologie dans laquelle il n'y aurait supposément rien à voir, c'est à dire ici rien à traduire. »

Entre le XVe et le XXIe siècle, l'Occident a donc imposé au reste du monde une culture pratico-formelle fondée sur la norme, le droit et le matérialisme. Depuis, cette culture ethnocentrée qui survalorise l'égo se construit sur la supériorité de l'Humain par rapport à la nature qui ne serait qu'une masse de vivant dont l'homme peut disposer afin de la modeler à son image et d'en extraire de la richesse. La nature peut donc être considérée comme une marchandise destinée à être exploitée, mais aussi domptée pour notre confort. Dans ce contexte, le capitalisme libéral considère l'humain comme un capital productif, une simple machine biologique, et l'économie se limite à la somme de comportements individuels dont la seule motivation est l'intérêt particulier. La préservation du confort suppose alors la défense de ses intérêts au détriment des autres. Elle suppose également la soumission à une autorité supérieure protectrice. La démarche individualiste ainsi promue enferme l'individu dans ses croyances et ses préjugés et engendre la peur de l'Autre, la peur de manquer et la peur de mourir. C'est ainsi que notre culture basée sur la recherche de croissance infinie divise l'humanité en castes et compartimente les savoirs. Ce rapport de domination de la nature entraîne la disparition des connaissances et des mécanismes subtils que le contact naturel avait apportés aux civilisations ancestrales.

1. Le hasard et la nécessité – Jacques Monod, 1970
2. Manière d'être vivant – Baptiste Morizot, 2020

MAIS QUEL EST LE RAPPORT AVEC L'ESPRIT OLYMPIQUE ?

Il se trouve que ces notions d'humilité et de gratitude ressenties par les champions olympiques antiques ressurgissent lorsque certains scientifiques replacent l'humain dans le contexte d'un univers infiniment grand. Ainsi, pour le Professeur d'astronomie Avi Loeb, directeur de l'Institute for Theory and Computation de l'université Harvard, le fait que l'humanité soit un phénomène vieux de vingt millions d'années dans un coin microscopique d'un univers vieux de trois milliards et demi d'années, ne peut que susciter les notions d'humilité et de gratitude. La conception antique de l'esprit olympique ne peut donc s'épanouir que dans une culture où l'humain n'est pas au centre de l'univers. Or nous en sommes aujourd'hui bien loin.

6 Mais voilà, de la même manière que le progrès de la science matérialiste dans des domaines tels que l'astrophysique, les neurosciences ou la physique quantique semble invalider le matérialisme pur et dur, la conception matérialiste du sport semble également se contredire elle-même. Le matérialisme réduit l'humain à une machine biologique et l'univers à une mécanique froide, mais René Descartes admet tout de même que le monde est créé par un Dieu, peut-être pour se préserver des foudres de l'Église. En 1748, le philosophe Julien de la Mettrie publie un pamphlet sur ce sujet intitulé « L'homme machine »³ stipulant que si l'humain est une machine, alors il ne doit pas avoir de libre arbitre. Autrement dit, un criminel ne doit pas être puni pour ses crimes puisqu'il n'a pas choisi de les commettre. Le professeur Julien Musolino de l'Université de

“

« TOUJOURS PLUS »

Genève explique bien ce paradoxe lors d'une conférence donnée aux États-Unis sur l'énigme de l'âme⁴. Appliquée au sportif, une approche purement matérialiste signifierait donc que le champion olympique n'a aucun mérite puisqu'il a été fabriqué pour être performant. Pourtant, c'est bien dans ce contexte matérialiste que les Jeux Olympiques modernes se sont développés, et nous allons voir que l'extrême difficulté de l'esprit olympique à survivre à notre époque est probablement due à l'isolement humain du lien au vivant provoqué par le matérialisme.

“WORK IT HARDER, MAKE IT BETTER, DO IT FASTER MAKE US STRONGER. MORE THAN EVER, HOUR AFTER HOUR, WORK IS NEVER OVER.” – DAFT PUNK

Les paroles de la chanson Harder, Better, Faster, Stronger de Daft Punk sont à la fois un bon résumé de la discipline du sportif olympique moderne, mais aussi de notre modèle de croissance économique. « Toujours plus » pourrait résumer à la fois l'état d'esprit du champion et notre système économique basé sur la seule croissance du produit intérieur brut. Toujours plus de croissance, même si cette croissance n'est pas durable. La croissance non durable de la performance olympique est obtenue par le recours au surentraînement, voire au dopage. **La croissance économique non durable est obtenue par le creusement de la dette financière et écologique, qui explique l'essentiel de la création de valeur économique depuis que les taux d'intérêts**

3. L'Homme machine, Julien Offray de la Mettrie – 1748
4. L'énigme de l'âme dévoilée – Youtube - <https://www.youtube.com/watch?v=S6cCACeiDwc>

“

LA COUPURE DU LIEN AU VIVANT PLACE L'HUMAIN DANS UNE RELATION « EXTERNE » AVEC LUI-MÊME

réels sont maintenus artificiellement bas pour soutenir le système⁵. La recherche d'une croissance infinie dans un monde fini ayant fait l'objet d'une précédente lettre⁶, nous n'y reviendrons pas dans les détails.

GROWTH MINDSET CONTRE FIXED MINDSET

Intéressons-nous un instant à l'état d'esprit du sportif de haut niveau ainsi qu'à celui qui est développé dans les organisations économiques appelées « entreprises » pour générer cette croissance infinie de la performance.

Qu'est-ce que le « growth mindset » ? C'est un état d'esprit et un style de management dans lequel le leader encourage en permanence la progression et l'apprentissage. Comment puis-je faire mieux ? Comment puis-je m'améliorer ?

A l'inverse, le « fixed mindset » pousse au jugement absolu. Comment être le meilleur ? Le « growth mindset » considère l'échec comme une opportunité de s'améliorer là où le « fixed mindset » ne le tolère pas et le rejette.

Accéder au titre olympique requiert probablement un peu des deux, mais indiscutablement, la présence d'un « fixed mindset » semble une condition nécessaire. Être le meilleur, c'est tout. Il est en effet fréquent d'entendre ces paroles prononcées par les grands champions. On pourrait ajouter le sous-entendu souvent ressenti dans l'intonation de cette phrase : être le meilleur, coûte que coûte. Il n'est pas rare en effet que les grands champions souffrent après leur carrière de séquelles physiques importantes dues au surmenage de leur corps. Se placer dans un « fixed

mindset » est nécessaire dans un environnement compétitif. Celui qui ne souhaite pas être le meilleur aura beaucoup de mal à parvenir à être le meilleur. Ces sportifs doués mais dénués de cet état d'esprit sont souvent qualifiés d'athlètes au mental faible.

7 Mais être le meilleur suppose des sacrifices considérables. Cela suppose aussi de flirter avec certaines limites qui semblent ne pas en être, voire de les franchir, puisque l'on veut être meilleur que les autres à tout prix. Établir un rapport de force avec les autres pousse les athlètes à ne plus écouter les autres et à ne plus s'écouter eux-mêmes. Le « fixed mindset » place l'individu dans une relation entièrement tournée vers l'extérieur (par opposition à une recherche intérieure dans la connexion avec soi-même), une relation de confrontation, caractérisée par une certaine agressivité envers les autres. Cet état d'esprit est souvent associé à un vocabulaire guerrier : sois un tueur, écrase-les tous... nous évoquons dans notre précédente trilogie⁷ cette caractéristique de notre civilisation : la coupure du lien au vivant place l'humain dans une relation « externe » avec lui-même,

5. Tikehau CIO Letter : QE are forever – Décembre 2019
6. Tikehau CIO letter : Le mythe de la croissance infinie – Septembre 2020
7. Tikehau CIO letter : développement économique, mur climatique et facteur humain

ses semblables et son environnement qui pousse l'humanité à la partition et donc à l'affrontement. On est donc bien loin du concept antique selon lequel le succès du meilleur est lié à la contribution des autres pour former un tout unifié. Malheureusement pour les athlètes, les émotions liées à cet état d'esprit engendrent la domination de la peur. Peur de perdre, peur des autres tout simplement. À partir du moment où l'on cherche à être meilleur que les autres, cette notion de peur peut être présente.

FIXED MINDSET ET HAUTE INTENSITÉ

Être le meilleur requiert une intensité énorme dans l'entraînement, de manière à pouvoir mettre la même intensité dans l'effort le jour J. Tout cela demande une mobilisation de tous les instants et n'est pas faisable à moins d'un entraînement long et rigoureux. Le staff des meilleures équipes de rugby appelle cela les entraînements à haute intensité. Des entraînements dans des conditions de match de haut niveau où les organismes sont sollicités sans répit. Fabien Galthié, le sélectionneur de l'équipe de France de Rugby exprime cela par la sentence : « on s'entraîne comme on joue. On joue comme on s'entraîne ». Cette haute intensité est également appliquée dans l'économie, l'industrie ou l'agriculture. À la recherche d'une croissance infinie dans un monde fini, les humains épuisent le reste du vivant en puisant dans ses ressources, en ne laissant plus les sols se reposer ou en raccourcissant au maximum les périodes de retour sur investissement.

En Occident, nous sommes formatés par un système de pensée destiné à se parfaire dans le monde de la compétitivité. Être le meilleur consiste à écraser les autres et pousse à un comportement individualiste. Le problème, c'est que même le meilleur sportif ne peut pas gagner toutes les épreuves. Il est donc confronté à l'échec. Et l'échec, s'il n'est pas assorti d'une démarche intérieure de travail sur soi, génère de la jalousie, de la frustration, de la colère, c'est à dire des émotions liées à la peur. Ainsi, l'entourage du sportif se sert de ces émotions basses pour faire progresser le champion, en le piquant dans son orgueil. Lorsque nous nous sentons victime d'une situation, nous cherchons la faute à l'extérieur, et nous cherchons à nous venger. Il n'est pas rare d'entendre les coachs sportifs rassurer leur protégé sur leur supériorité en rejetant l'échec sur un élément extérieur qui incitera le sportif à se trouver un ennemi ou à développer un sentiment d'injustice pour revenir plus fort. Nous avons mentionné dans nos précédentes lettres⁸ que la propension du cerveau humain à refuser de sortir de ses croyances et de ses préjugés est confortée par le refuge dans deux notions : le complot et la guerre. Le milieu du sport n'échappe pas à ce biais. L'historien français Raoul Girardet⁹ affirme que la théorie du complot a pour origine la recherche d'une raison cachée qui explique très simplement des faits en réalité complexes ou résultant d'une accumulation de facteurs. C'est une sur-simplification visant à faire adhérer un groupe de personnes qui

8. Tikehau CIO letter : développement économique, mur climatique et facteur humain
9. Mythe et mythologies politiques – Raoul Girardet, 1986

cherchent une explication simple. Cette théorie répond simplement à toutes les interrogations et fait apparaître le chaînon manquant pour justifier l'échec. Cette théorie est un outil puissant de division et de partition de l'humanité. La guerre est un outil non moins puissant de division, dans la mesure où elle permet la construction d'un ennemi. Le diplomate français Pierre Conesa¹⁰ s'est intéressé aux techniques de fabrication de l'ennemi. **Il pose le constat que l'ennemi est une construction, un processus sociologique et politique. L'ennemi correspond à un besoin social : « c'est un autre soi-même qu'il faut altérer, noircir et rendre menaçant afin que l'usage de la violence puisse être légitime ».** Pour le choix de l'ennemi, la préparation des esprits est très importante dans la construction de l'adhésion collective. L'ennemi est désigné à l'opinion au nom de l'intérêt public, de sorte que la guerre n'est pas l'apanage d'un souverain en mal de gloire, mais bel et bien l'affaire de tous. Les démocraties ont aussi besoin d'ennemis pour cimenter l'unité nationale et détourner l'attention des populations. C'est probablement la raison pour laquelle en 1989, Alexander Arbatov, conseiller diplomatique de Mikhaïl Gorbatchev, lança aux diplomates américains avec qui il discutait des modalités de démantèlement du rideau de fer : **« Nous allons vous rendre le pire des services, nous allons vous priver d'ennemi. » Le capitalisme individualiste sacralise l'individu, mais l'individu n'a plus personne autour de lui à part des adversaires.** Les sportifs ont également besoin d'ennemis. Un sport dominé par un athlète n'ayant aucun rival n'intéresse personne. Il faut se créer des ennemis pour rester dans cet état d'esprit de confrontation.



LES SPORTIFS ONT ÉGALEMENT BESOIN D'ENNEMIS

LE FIXED MINDSET NE SUFFIT PAS

Nous avons vu que, pour arriver à leurs fins, les grands champions ont en commun un état d'esprit guerrier dit « fixed mindset ». Mais les très grands champions, ceux qui se maintiennent au plus haut niveau, ont probablement quelque chose de plus que ce « fixed mindset ». **Vouloir être le meilleur est certes nécessaire pour arriver au sommet, mais ceux qui s'y maintiennent longtemps semblent posséder une certaine forme de sagesse** qui ressemble à du « growth mindset ». En effet, chercher à s'améliorer chaque jour devient alors la préoccupation de la plupart de ces grands champions. Roger Federer parlait ainsi de sa rivalité avec Rafael Nadal. Répondant aux journalistes qui lui demandaient si l'émergence de Nadal ne le frustrait pas car sans lui, il aurait certainement établi un record imbattable de victoires, Roger Federer répondit qu'il bénissait l'essor de Nadal, car il le poussait à devenir meilleur chaque jour, à progresser par rapport à lui-même. On retrouve cette forme de sagesse chez beaucoup de sportifs qui se maintiennent au top niveau. Fabien Gilot,

10. La fabrication de l'ennemi – Pierre Conesa, 2011

champion olympique de natation en 2012 avec le relais français¹¹ exprime parfaitement ce petit plus qu'apporte le « growth mindset ». La natation est un sport individuel extrêmement exigeant, car se jouant sur des détails. Chaque nageur développe ses petits secrets quant au positionnement des épaules, des doigts, des jambes dans l'eau. La force du relais français en 2012 fut de convaincre toute l'équipe de partager ses secrets avec les autres membres de façon à progresser collectivement. Apprendre au contact des

autres en collaborant pour s'améliorer collectivement au lieu de se confronter ne fut pas une chose facile à réaliser, car les membres du relais étaient également concurrents sur les courses individuelles où il est difficile de gagner sa place. Dans ses conférences, Fabien Gilot relate l'exemple d'un de ses coéquipiers qui l'a privé de médaille individuelle aux Championnats du monde en utilisant une technique

11. Fabien Gilot est champion olympique, cinq fois champion du monde, quatre fois champion d'Europe de natation

FOCUS



FABIEN GILOT

Fabien Gilot est Champion Olympique de natation, 5 fois champion du monde, 4 fois champion d'Europe, et aujourd'hui fondateur et CEO de Unit Group

L'esprit olympique, c'est la volonté d'être soi, de choisir son destin, d'être en situation de comprendre que l'on peut y faire face. En marchant, nous allons trouver les ressources pour relever tous les défis **qui jalonnent** le chemin vers ce que l'on a choisi de faire. Vers notre singularité, vers la force de nos valeurs, vers l'esprit même de ce qui fait l'intensité de la vie, la réalisation de soi, l'accomplissement, et qui permet à tout moment de renforcer son empowerment. Le sens donné à nos actions, son impact sur sa vie et sur les autres, d'augmenter ses compétences et de toujours relier ça à son petit moteur intérieur qui est la force des facteurs de motivation intrinsèques.

Finalement, l'esprit olympique, c'est entreprendre sa vie à la quête de ce que l'on ne sait pas de nous, mais qui, quoi qu'il arrive et quoi qu'on puisse en espérer, sera la meilleure version de nous-mêmes si on accepte l'incertitude du

résultat, mais que l'on est convaincu que rien ne pourra se mettre sur le chemin de notre rêve.

L'esprit olympique, c'est aussi être inspiré, rendre accessible l'inaccessible juste par son engagement et sa résilience, pour peut-être donner le virus à un enfant dans un stade ou devant sa télévision, qui à son tour fera perdurer cette manière de vivre.

Le secret, s'il existe, c'est de rêver toujours plus que l'adversité, et de sourire à chaque épreuve qui menace ce même rêve, car au même moment d'autres baissent les bras. Gagner, c'est une aventure collective, savoir composer sa dream team et ne jamais, au grand jamais, arrêter de se challenger.

L'esprit olympique ne s'incarne pas par une médaille autour du cou, mais par une communauté de gens qui ont la même manière de vivre et le souhait d'évoluer perpétuellement hors de leur zone de confort.

dévoilée lors de l'entraînement en équipe. Mais cette collaboration permit au relais français de battre les États-Unis de Michael Phelps lors de la finale olympique londonienne.

Et si la très haute performance, celle qui s'inscrit dans la durée dépendait avant tout du souci permanent, non pas de dominer constamment ses concurrents, mais de s'améliorer en permanence, de mettre à profit ses erreurs et de s'attacher à soigner les détails, et ce afin de se mettre dans les meilleures conditions pour prendre la bonne décision ?

Le « growth mindset » consiste aussi à fuir l'autojustification des erreurs commises. C'est vrai pour l'athlète olympique comme pour l'humain dans la société contemporaine. Plus une organisation est composée de gens talentueux et plus cet état d'esprit est difficile à développer. Le journaliste au Times Matthew Syed¹² a comparé l'évolution des taux de mortalité dans deux secteurs : le transport aérien et les hôpitaux. Dans le premier, tout accident est systématiquement analysé et les procédures de vol modifiées pour qu'un accident similaire ne se reproduise pas. L'avion est ainsi passé du transport le plus risqué au monde en 1910 (50 % des pilotes anglais décédaient d'accidents de vol en temps de paix), au transport le plus sûr au monde aujourd'hui. Dans les hôpitaux américains, le taux de mortalité pour des causes répétées (confusions de médicaments liées aux étiquettes trop semblables, infections dues à des problèmes d'hygiène) n'a pas baissé aussi rapidement que dans le secteur aéronautique. Pourquoi ? Peut-être parce que certains médecins chercheraient à justifier par des causes exogènes ces accidents au lieu de modifier les



FUIR L'AUTOJUSTIFICATION DES ERREURS COMMISES

protocoles, ce qui les contraindrait à reconnaître leurs erreurs. N'avons-nous pas déjà entendu des arguments du type « la médecine est complexe, nous devons accepter une forme de fatalité, une part d'inexplicable, de dommages collatéraux » ou bien « les médecines parallèles comme complément dans le traitement des maladies graves sont inutiles et scientifiquement pas crédibles » ... Nous ne sommes pas qualifiés pour affirmer que ce type de raisonnement peut expliquer pourquoi certains protocoles médicaux n'ont que très peu évolué en plusieurs décennies. Mais dans tous les cas, il apparaît primordial de ne pas entrer dans un processus d'autojustification de l'échec. Or, quand on a beaucoup de talents, l'organisation ou l'entourage du sportif peut facilement tomber dans ce piège. Combien d'économistes cherchent à trouver des explications rationnelles à leurs erreurs sans jamais avouer qu'ils se sont trompés ? Combien de sportifs tombent dans ce piège dans les interviews qui suivent immédiatement la compétition ? **Admettre ses erreurs et en rechercher la cause dans le moindre détail, au risque de paraître moins intelligent et de s'affaiblir, permet de s'améliorer et de progresser vers la très haute performance.**

12. Réflexion de Matthew Syed, journaliste au Times et ancien n°1 britannique de Tennis de Table interviewé lors de la Goldman Sachs Global Macro Conference, 2017. NDLR : notes personnelles prises pendant la conférence ne reflétant pas forcément dans le texte la réflexion de l'orateur.

“

ADMETTRE QU'ON A EU DU BOL...

Essayons maintenant d'analyser comment la prise de décision a une incidence sur la performance. Pour le guide de haute montagne Alain Duclos¹³ « quand des généraux, des politiques ou des financiers prennent des décisions irresponsables et que ça marche quand même, il ne faut pas les encenser. Sur la neige, ce biais rétrospectif nous fait dire : l'avalanche n'est pas partie, j'avais raison. Il faudrait en réalité que cette décision soit jugée en fonction de la façon dont elle a été prise et non pas en fonction de ses conséquences heureusement nulles ». Et son collègue Erik Descamp d'ajouter « et il faut aussi l'appliquer à soi-même : **est-ce que je vais garder le souvenir d'avoir eu du bol ou d'avoir eu raison ?** ». Mais admettre a posteriori qu'on a « eu du bol » est particulièrement difficile, car on aime rationaliser après coup en se disant qu'on a eu raison. La haute performance, c'est savoir admettre qu'on a eu du bol et en tirer des enseignements pour que, la prochaine fois, on fasse en sorte d'avoir raison, sans la chance. Admettre qu'on a eu du bol... démarche au combien difficile dans un domaine où admettre ses faiblesses est perçu comme une tare. **Quand on décide quelque chose et que ça marche, nous avons souvent tendance à sur-valider le process.** Certes, ce processus, s'il est robuste, permettra probablement de prendre plus de bonnes décisions que de mauvaises, peut-être dans des proportions significatives. Mais admettre qu'on a eu de la chance, malgré la robustesse du process, est essentiel pour tirer les enseignements à posteriori de nos décisions. **Être performant, c'est peut-être faire en sorte d'avoir de la chance plus souvent que les autres.**

C'est probablement la raison pour laquelle les militaires qui rentrent de mission pratiquent le « retex » (retour d'expérience), qui consiste à reparler ensemble du déroulement de l'opération, de ce qui aurait pu mal se passer ou ce qui aurait pu mieux fonctionner, de manière à adapter en permanence les procédures. **Dans le transport aéronautique ou dans l'armée, les pilotes et les soldats sont d'autant plus motivés pour apprendre des erreurs que leur vie est en jeu.** Ce qui nous amène à l'idée que **la haute performance dépend également de la qualité de la prise de décision.**

Le problème est évidemment qu'il est plus difficile à ceux qui manquent soit des compétences soit du labeur nécessaire pour les compenser, soit les deux, d'admettre qu'ils ont eu de la chance dans la mesure où quand ils en ont, ils ont besoin de la faire passer pour du talent. Malheureusement, le temps est souvent le meilleur révélateur de ce type de supercherie. Et c'est pour cela que sur le long terme, il y a en fait assez peu de résultats dus au hasard. Un sportif peut créer la sensation sur un événement. Mais à l'échelle d'une carrière, le facteur chance est moins explicatif.

“

ÊTRE PERFORMANT, C'EST PEUT-ÊTRE FAIRE EN SORTE D'AVOIR DE LA CHANCE PLUS SOUVENT QUE LES AUTRES

^{13.} Interview de Erik Descamp (guide) et Alain Duclos (expert en avalanche et guide formateur) dans le magazine Montagne, n°425 (hiver 2016)

“

« QUEL QUE SOIT MON CLASSEMENT, COMMENT PUIS-JE PROGRESSER ? »

L'analyse a posteriori des erreurs fait la différence sur le long terme. Encore faut-il savoir reconnaître ses erreurs. C'est l'idée du « growth mindset » qui préfère l'approche relative à l'approche absolue. Dans nos sociétés ultramédiatisées et demandeuses de spectacle, les classements ont la part belle. Les charts sur les titres musicaux, le box-office des films, le top 10 des sportifs, le classement des meilleurs fonds et des meilleurs asset managers. Qui est le meilleur du moment ? Qui est le meilleur de tous les temps ? Être le meilleur à un instant T devient la priorité et montre le triomphe du « fixed mindset » : « je suis le meilleur ou le numéro X ». Là où le « growth mindset » cherche une réponse à la question « quel que soit mon classement, comment puis-je progresser ? », « que puis-je apprendre du meilleur ? ». Certes, c'est beaucoup moins spectaculaire, donc moins médiatique. Cela passe forcément par l'analyse et surtout la reconnaissance de ses faiblesses, ce qui suppose une **démarche d'humilité qui permet de remédier à ses points faibles.** En « growth mindset », stagner c'est reculer. Apprendre en permanence est une obsession.

Autre élément probablement important qui est permis par le « growth mindset » : **développer une obsession pour ce qu'on ne sait pas, et non pas se satisfaire de ce que l'on sait déjà faire.** Pourquoi de l'Empire romain à la Renaissance, la science n'a pas fait de progrès en Occident ? Peut-être parce que dans cette période, la science n'a jamais remis en question les préceptes de l'Église sous peine de sévère répression. Or, seul le leadership peut conduire à ce changement. Chercher de nouvelles

solutions, remettre en cause les idées reçues, être disruptif. Quand on est dans cet état d'esprit là, l'attention au détail vient naturellement et l'athlète améliore de petites choses en permanence, rien n'est laissé au hasard. C'est probablement pour cette raison que, à la fois dans le sport et dans l'économie, les grands disrupteurs sont souvent des outsiders, des gens qui ne viennent pas de l'industrie considérée. Dans « The Outsiders »¹⁴, William Thorndike Jr. étudie comment des gens comme John Malone (pour le câble aux Etats-Unis) ont pu bâtir des empires en faisant bouger les lignes sans avoir eu d'expérience professionnelle dans le secteur qu'ils ont bouleversé. La très haute performance, ce n'est pas forcément tout bouleverser tout le temps, c'est aussi créer cet état d'esprit d'amélioration constante des petites choses. Les auteurs du livre « Stratégie Océan Bleu »¹⁵ s'attachent à démontrer comment le changement de quelques éléments des pratiques d'un secteur, sans bouleverser tous ses fondamentaux, permet de trouver des espaces où la concurrence est moins rude voire inexistante, de jouer « entre les lignes » et de sortir des espaces ultra concurrentiels. C'est ce qu'a fait Guy Laliberté, fondateur du Cirque du Soleil, en conservant les codes du cirque classique mais en améliorant le confort des spectateurs, en se produisant dans des salles de spectacle et non plus sous des chapiteaux, en retirant des spectacles les animaux qui inspiraient parfois la pitié ou la gêne et en s'adressant aux adultes autant

“

STAGNER C'EST RECULER

^{14.} William N. Thorndike, Jr., The Outsiders, Eight Unconventional CEOs and Their Radically Rational Blueprint for Success, 2012, Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts.
^{15.} W. Chan Kim et Renée Mauborgne, Blue Ocean Strategy, 2004, Pearson

qu'aux enfants. Ces changements ont permis d'aligner les prix des places sur ceux des spectacles et concerts, c'est-à-dire plusieurs fois le prix d'une place de cirque classique et de faire du Cirque du Soleil un acteur du cirque à la rentabilité inégalée. « Create, don't compete » est la maxime de ce livre. Mais revenons-en au parallèle avec le sport de haut niveau et prenons l'exemple de l'équipe cycliste Sky. Cette équipe professionnelle a été créée en 2009 autour de David Brailsford et s'est rapidement hissée au sommet de la hiérarchie mondiale en adoptant une logique de disruption des pratiques en vogue dans ce sport par l'amélioration de petites choses : alimentation des coureurs, confort du bus accompagnant les coureurs transformé en véritable espace de vie au lieu d'un simple moyen de transport, changement de la composition de la peinture des vélos pour les rendre plus légers sur les étapes de montagne, modification des textiles pour améliorer la pénétration dans l'air. Au cours d'une conférence donnée en 2013 à Londres, Sir David mentionnait que cette culture de ne jamais se reposer sur des certitudes et de toujours chercher à améliorer des petits détails était la première raison du succès de cette équipe, devant le recrutement des meilleurs cyclistes. Si l'on met de côté les soupçons liés au dopage, qui ne sont pas le sujet de cette lettre, les pratiques mises en place par Team Sky ont ensuite été adoptées par d'autres : les compteurs de puissance développés pendant les entraînements et les courses par exemple sont maintenant sur tous les vélos du peloton professionnel, alors qu'ils ont été utilisés pour la première fois par Sky.

La haute performance par le « growth mindset » passe donc par cette culture du détail, que l'on retrouve également dans le discours de grands champions comme David Beckham ou Jonny Wilkinson. Beckham répondit un jour à un journaliste lui demandant s'il pensait être né pour tirer des coups francs,

“

INSATISFACTION PERMANENTE

que son interlocuteur n'avait probablement pas idée du nombre d'heures passées sur les terrains d'entraînement de jour comme de nuit à tirer des coups de pieds dans tous les angles du terrain avec le souci incessant d'atteindre la perfection dans l'exécution du geste. Beckham concluait qu'il tirait beaucoup mieux les coups de pied arrêtés que les autres en raison de cette insatisfaction permanente et cette détermination à ne jamais arrêter de s'entraîner avant d'avoir atteint l'excellence.

GROWTH MINDSET ET INTROSPECTION

Là où le « fixed mindset » est un état d'esprit tourné vers la comparaison aux autres, l'individualisme, l'externe, **le « growth mindset » concerne la connexion aux autres, à son environnement pour finalement se reconnecter à soi-même dans une démarche interne.** Mieux se connaître et faire en sorte d'observer son environnement pour s'améliorer un peu chaque jour sans se confronter aux autres. **On retrouve l'opposition entre une société dans laquelle le confort et l'enfermement dans des croyances partitionne l'humanité en communautés et en castes pour mieux l'asservir, et une société où les individus n'ont plus peur de l'autre, de**

“

AU LIEU DE DOMINER LE VIVANT, L'HUMAIN, S'Y INTÈGRE AVEC RESPECT POUR LES AUTRES ÊTRES VIVANTS

“

ACCEPTER L'INCERTITUDE ET LE CHANGEMENT

manquer ou de mourir et où la reconnexion au vivant apporte une certaine liberté, du moins un équilibre. Au lieu de dominer le vivant, l'humain, s'y intègre avec respect pour les autres êtres vivants. Certes, cela va à l'encontre du principe de la société de consommation basée sur l'exploitation intensive de la nature et des autres humains dans un but mercantiliste.

Ce « growth mindset » tourné vers la reconnexion à soi-même, donc au vivant, apporte une grande flexibilité, car il présuppose que l'humain n'est pas au centre de l'univers mais totalement intégré à son environnement. Il ne le domine pas mais en fait partie. Cet état d'esprit consiste donc à accepter l'incertitude et le changement. Tout est mouvement et trouver son équilibre consiste à s'adapter au changement. Le conférencier néerlandais, Paul Rulkens,¹⁶ relate une anecdote à propos d'Albert Einstein enseignant en 1942 la physique à l'Université d'Oxford. A l'issue d'un examen, l'un de ses assistants s'étonna que les questions soumises aux étudiants étaient les mêmes que l'année précédente. Einstein répondit que les questions étaient certes identiques mais que les réponses avaient changé. Quand l'incertitude domine, il faut savoir admettre que l'on ne sait rien. Le philosophe Edgar Morin¹⁷ disait « Vivre, c'est naviguer dans une mer d'incertitudes, à travers des îlots et des archipels de certitudes sur lesquels on se ravitaille ». Le sportif de haut niveau doit savoir se rattacher à ces archipels de certitudes qui sont issus de son entraînement pour évoluer dans l'incertain avec la plus grande flexibilité possible. Cette incertitude peut être due au comportement des adversaires, au bruit particulier de l'endroit dans lequel a lieu la compétition, aux conditions météo, à l'altitude, à la pollution etc. Pour exceller dans cet exercice, un travail intérieur est nécessaire : il faut se connaître parfaitement. Le combattant de MMA (Mixed Martial Arts) Grégory Babène, l'un des

pionniers de ce sport en France, affirme être bien meilleur à 38 ans que lorsqu'il a débuté sa carrière, car il a appris à se connaître parfaitement grâce à **un effort d'introspection intense dans la durée.** Cette connaissance de lui-même l'aide à s'adapter aux circonstances de ses combats de manière bien plus efficace que de passer des heures à étudier son adversaire en vidéo pour codifier tous ses gestes futurs en fonction des forces et faiblesses de son opposant. Certes, un entraînement intense est nécessaire. Cet entraînement apporte des archipels de certitudes. Mais **le travail de reconnexion intérieure, qui permet la reconnexion au vivant permet de gérer l'incertitude.** Grégory Babène va même plus loin en recommandant à ses partenaires d'entraînement et à ses élèves de faire confiance à leur instinct en laissant venir ce que les musiciens et les acteurs de stand up appellent **le « flow » : une sorte d'état de conscience méditatif où la raison s'efface pour laisser place à l'information instinctive apportée par une conscience non matérielle.** Une très bonne connaissance de soi-même et l'élimination du mental par la connexion au « flow » permettent à Gregory Babène de bénéficier de ce que ses observateurs nomment une grande intelligence situationnelle, mais que lui-même attribue à une connexion à son moi intérieur et au vivant qui l'entoure. A 38 ans, Gregory a pu ainsi remporter ses cinq derniers combats dans l'une des organisations mondiales avant la fin du premier round contre des adversaires beaucoup plus jeunes que lui¹⁸.

¹⁶. TED-X Maastricht October 2014 - Paul Rulkens is an expert in achieving big goals in the easiest, fastest and most elegant way possible. Originally trained as a chemical engineer, he has moved his focus to the field of high performance

¹⁷. La voie - Edgar Morin, 2011

¹⁸. Gregory Babène est actuellement classé numéro 8 mondial au Bellator MMA

Moins vite, moins haut, moins fort

En conclusion, l'esprit olympique se trouve dans la même crise identitaire que notre système économique contemporain. La généralisation du matérialisme dans la culture globale met en échec la connexion aux autres, à soi-même et à son environnement pour privilégier un individualisme porté aux nues par le confort de la société de consommation, la défense de la propriété et le recours à la dette. **La croissance infinie dans un monde fini, qui a donné l'illusion du succès de cette approche, a en réalité été obtenue par creusement de la dette financière et écologique.** Le maintien de taux d'intérêts réels trop bas et la mondialisation ont permis aux entreprises de suroptimiser un grand nombre de paramètres qui ont maintenu l'illusion de la croissance infinie. Cette recherche de croissance à tout prix mène notre système économique vers un degré de fragilité qui menace son existence même et, par ricochet, la survie de notre espèce sur cette planète. S'agissant du sport de haut niveau, on peut retrouver cette suroptimisation des athlètes qui permet de rêver à des performances infinies grâce à l'allocation de moyens financiers démesurés à cette machine économique.

Si l'on se réfère à l'esprit olympique qui sera porté haut le 26 juillet prochain sur la Seine à Paris lors de la cérémonie d'ouverture des Jeux, l'athlète olympique s'exprimera lors de ces Jeux avec gratitude et humilité au sein d'un tout harmonieux où l'effort collectif des participants porte la performance du champion. Dans ce contexte, toute tentative de tricherie, toute velléité d'hypothéquer l'avenir pour être performant le jour J, tout comportement individualiste n'a aucun sens. La réalité sera évidemment bien loin de cet idéal. Si nous appliquions ce concept à notre système



économique, nous pourrions prétendre que le ralentissement considérable des perspectives de croissance mondiale dans les prochaines décennies est finalement une bonne nouvelle. En effet, cette croissance serait certes plus faible mais plus durable, car reposant moins sur la tricherie (l'ingénierie financière), l'hypothèque de l'avenir (l'exploitation intensive des ressources) et l'individualisme (la partition de l'humanité en castes permettant la domination d'une élite). Nous osons donc conclure que **la préservation de l'idéal olympique, comme la préservation de notre modèle économique, sont conditionnés à un effort de reconnexion de chacun à soi-même, une démarche interne plutôt qu'externe permettant la redécouverte d'un équilibre au sein d'un tout plutôt que l'accumulation de richesse et de confort dans un monde dominé par la division.** La reconnexion au vivant reste, nous en sommes convaincus, le seul moyen d'éviter l'effondrement. **Moins vite, moins haut, moins fort...**

AVRIL 2024

CIO letter TK

TK TIKEHAU
CAPITAL

32, rue de Monceau 75008 Paris - FRANCE

Tél. : +33 (0)1 53 59 05 00

Fax : +33 (0)1 53 59 05 20

Ce document ne constitue pas une offre de vente de titres ni des services de conseil en investissement. Ce document contient uniquement des informations générales et n'est pas destiné à représenter des conseils en investissement généraux ou spécifiques. Les performances passées ne constituent pas un indicateur fiable des résultats futurs et les objectifs ne sont pas garantis.

Certaines déclarations et données prévisionnelles sont basées sur les prévisions actuelles, les conditions actuelles de marché et la situation économique actuelle, les estimations, projections, et les opinions de Tikehau Capital et / ou de ses sociétés affiliées. En raison de divers risques et incertitudes, les résultats réels peuvent différer considérablement de ceux reflétés ou envisagés dans ces déclarations prospectives ou dans n'importe laquelle des études de cas ou prévisions. Toutes les références aux activités de conseil de Tikehau Capital aux États-Unis ou à l'égard de ressortissants américains concernent Tikehau Capital North America