

LE PREMIER ENTRETIEN

EST-IL DÉJÀ DE LA
PRÉPARATION MENTALE?



Le premier entretien est-il déjà de la préparation mentale ?

Ce que les études commencent à montrer et pourquoi cela devrait nous conduire à le facturer

Adaptation au champ du sport de haut niveau, à partir de l'article d'Anthony Gasquet, « Le premier entretien est-il déjà du coaching ? » (LinkedIn, 05/08/2026)

Table des matières

I. Le premier entretien ne prépare pas la relation : il la construit déjà.....	3
II. Contractualiser, dans le sport, c'est déjà travailler, et c'est peut-être plus compliqué qu'ailleurs.....	3
III. L'alliance ne naît pas à la deuxième séance	4
IV. Ce que l'athlète évalue pendant que nous l'évaluons.....	4
V. Et si la fameuse « alchimie » était un peu plus complexe ?	5
VI. Douze gestes pour conduire ce premier entretien.....	5
VII. Et maintenant, la question du paiement : pourquoi ce premier entretien devrait être payé.....	11
VIII. Les objections méritent mieux qu'une pirouette	13
IX. En conclusion : le paradoxe du premier entretien	14
Références.....	14

Avant-Propos

Un athlète prend rendez-vous. Parfois de lui-même, souvent parce que son entraîneur le lui a suggéré, c'est-à-dire, dans le langage réel du sport, parce que son entraîneur le lui a demandé. Il arrive. Il ne sait pas encore s'il a envie de s'engager. Il ne sait pas très bien non plus ce qu'est la préparation mentale, entre ce qu'il en a entendu en pôle, ce qu'un coéquipier lui en a dit, et l'idée diffuse qu'on va « travailler son mental » comme on travaille sa VMA.

Le préparateur mental, lui, présente son cadre. Il explique ce qu'il fait et ce qu'il ne fait pas. Il questionne la demande. Il vérifie quelques éléments de contexte : le calendrier, la blessure de l'an dernier, la relation à l'entraîneur, le double projet, l'échéance de sélection. Il parle éventuellement de tarif, de durée, de confidentialité. Puis, une fois le cadre posé, le 'vrai travail' pourrait commencer. Cette distinction a quelque chose de rassurant. D'un côté, l'entretien exploratoire ; de l'autre, les séances.

Soyons honnêtes : dans la vraie vie, cette frontière n'est pas aussi nette. D'abord parce que quelque chose se passe souvent dès cette première conversation. L'athlète reformule sa demande. Il relie deux éléments qu'il n'avait jamais rapprochés, par exemple son « stress en compétition » et le fait qu'il ne dort plus depuis que son entraîneur a changé de discours. Il comprend que le problème qu'il pensait devoir résoudre n'est peut-être pas exactement celui qui mérite d'être travaillé. Parfois, il repart en disant : « Rien que d'en parler, ça m'a déjà remis les idées en place. »

Alors : le premier entretien est-il déjà de la préparation mentale ? Des études permettent aujourd'hui de répondre : **probablement oui, au moins en partie**. Et si c'est du travail, alors il faut en tirer la conséquence : **il devrait être payé**. Pas par militantisme corporatiste. Par cohérence et, je vais essayer de le montrer, par éthique.

I. Le premier entretien ne prépare pas la relation : il la construit déjà

L'une des études les plus intéressantes sur ce sujet est celle publiée en 2023 par Sabine Jautz, Eva-Maria Graf, Melanie Fleischhacker et Frédérick Dionne. Les chercheurs ont analysé très finement cinq premières séances de coaching en s'intéressant à une activité qui pourrait sembler banale : la manière dont l'accompagnant et la personne accompagnée décident ensemble de ce dont ils vont parler. Ils ont identifié 117 séquences différentes liées à cette construction du plan d'action. Pourquoi est-ce intéressant ? Parce que définir ce qui va être travaillé n'apparaît pas comme une formalité préalable. C'est déjà une interaction dans laquelle se négocient trois dimensions : les objectifs, la manière de travailler ensemble, et la relation elle-même.

Les auteurs vont jusqu'à considérer que *faire l'agenda* revient déjà, dans une certaine mesure, à *faire l'alliance de travail*. Autrement dit : on ne prépare pas le travail, on commence à le faire. Prenons une athlète qui arrive en disant : « Je voudrais mieux gérer mon stress en compétition. » On pourrait noter la demande et la reprendre lors de la première « vraie séance ». Mais on peut aussi entrer doucement dans le sujet : « À quel moment exactement ce stress vous gêne le plus ? » Puis : « Et qu'est-ce qu'il vous fait faire, concrètement, à ce moment-là ? » Petit à petit, « gérer mon stress » peut devenir quelque chose de beaucoup plus incarné : « En fait, j'arrive très bien à me mettre en action. Mais entre le premier et le deuxième essai, je passe dix minutes à essayer de deviner ce que mon entraîneur pense de moi. »

Le travail a-t-il commencé ? Il n'y a encore ni protocole, ni routine, ni objectif SMART. Et pourtant, quelque chose d'essentiel s'est produit : l'athlète ne regarde plus tout à fait sa situation de la même manière. C'est-à-dire, très précisément, ce que nous 'vendons' le reste du temps.

II. Contractualiser, dans le sport, c'est déjà travailler, et c'est peut-être plus compliqué qu'ailleurs

Nous concevons souvent le cadre comme le contenant du travail : d'abord on sécurise, ensuite on accompagne. Les études nous invitent à regarder autrement.

Lorsque nous demandons à un athlète ce qu'il attend de l'accompagnement, ce qui lui permettrait de le juger utile, ou comment il souhaite travailler, nous ne recueillons pas seulement de l'information. Nous lui restituons déjà une part de pouvoir sur le processus. Et dans le sport de haut niveau, cette restitution n'est pas anodine. Parce que l'athlète de haut niveau évolue dans un environnement où l'essentiel de ce qui le concerne est décidé par d'autres : le volume d'entraînement, le calendrier, les sélections, les regroupements, l'affectation en pôle, parfois le lieu de vie. Le premier entretien est très souvent **l'un des rares espaces où on lui demande ce qu'il veut, lui**. C'est déjà, en soi, une intervention.

Les chercheurs parlent de *client-centeredness* : le degré auquel la personne accompagnée reste auteure de l'interaction. Nous possédons nécessairement une autorité sur le dispositif - nous connaissons le processus, nous posons le cadre, nous portons une

responsabilité professionnelle. Mais nous pouvons simultanément reconnaître à l'athlète une autorité sur son expérience, ses priorités, ce qu'il souhaite travailler. Cette négociation commence dans les toutes premières minutes. Et elle se complique d'une spécificité : **la demande initiale n'appartient souvent pas à l'athlète, en tout cas pas seulement**.

L'entraîneur qui « envoie » son athlète. Le DTN qui inscrit un accompagnement dans un projet de performance. Le club qui achète un dispositif collectif. Les parents qui appellent pour leur fils de 16 ans. Le médecin qui oriente. La structure qui finance et qui, poliment, aimerait bien savoir si « ça avance ».

Le premier entretien, même s'il se limite au face à face avec le sportif, est donc rarement bipartite. Il est tripartite, quadripartite, parfois davantage. Et démêler qui demande quoi, pour qui, avec quelle attente de retour, ce n'est pas de l'administratif. C'est un acte professionnel exigeant, qui demande de l'expérience, du discernement, et qui conditionne toute la suite. C'est du travail.

III. L'alliance ne naît pas à la deuxième séance

Cette question rejoint un champ de recherche beaucoup plus développé : celui de l'alliance de travail. La conception classique, issue des travaux d'Edward Bordin, repose sur trois dimensions : l'accord sur les objectifs, l'accord sur les tâches, et la qualité du lien. Ces trois dimensions commencent dès les premiers échanges.

Une revue systématique publiée en 2026 par Melanie Oeben et Daša Grajfoner, portant sur 206 documents, confirme la place centrale accordée à la relation, tout en montrant que nous savons encore imparfaitement ce qui la rend efficace. La perspective de la personne accompagnée reste notamment sous-étudiée. Dans notre champ, les travaux de Lee-Ann Sharp et Ken Hodge vont dans le même sens. En interrogeant à la fois des consultants accrédités et des athlètes de haut niveau, ils identifient comme conditions d'une relation efficace : la flexibilité du praticien, l'honnêteté et le respect, une contribution des deux parties, une conscience aiguë des limites de confidentialité et surtout, **le fait que l'athlète soit un participant actif et non un récepteur**.

Ce n'est pas une variable qui s'installe à la troisième séance. C'est une variable qui se joue dans la manière dont on conduit le premier échange. Voilà un point qui mérite qu'on s'y arrête : ce n'est pas parce que le préparateur mental trouve que l'alliance est bonne que l'athlète vit la même chose ; ce serait trop simple.

IV. Ce que l'athlète évalue pendant que nous l'évaluons

Pendant le premier entretien, nous cherchons à comprendre l'athlète. Il fait exactement la même chose avec nous. Il ne coche probablement pas mentalement une grille « diplôme / certification / nombre d'accompagnements olympiques ». Il observe des choses beaucoup plus fines : « Est-ce que je peux parler librement ici ? Est-ce que ce que je dis va remonter à mon entraîneur ? Est-ce que je me sens compris sans être enfermé dans une interprétation ? Est-ce que cette personne connaît un minimum mon monde, ou est-ce que je vais devoir passer vingt minutes à lui expliquer ce qu'est une phase terminale ? Est-ce qu'elle peut m'aider à avancer sans prendre le volant à ma place ? »

Et une question spécifique à notre milieu, souvent silencieuse mais encore active selon les contextes : **est-ce que venir ici veut dire que je suis fragile ?** Même si les travaux de Gulliver, Griffiths et Christensen sont maintenant un peu datés (2012) chez les

jeunes athlètes de haut niveau la stigmatisation est parfois le premier frein à la demande d'aide. La crainte d'être perçu comme faible, de ne pas « tenir », que l'information circule dans le staff. Ce que cela signifie pour nous est important : **franchir la porte du premier entretien coûte beaucoup plus cher à un athlète qu'à un cadre d'entreprise.**

Des travaux plus récents identifient comme facilitateurs : une relation déjà établie avec un professionnel, une expérience antérieure positive, l'attitude favorable de l'entourage, entraîneur en tête. Autrement dit, la qualité de ce premier contact ne détermine pas seulement si cet athlète-là reviendra. Elle détermine ce qu'il dira aux autres. Dans un pôle, une équipe, un groupe d'entraînement, la réputation d'un premier entretien circule plus vite que n'importe quelle plaquette promotionnelle.

V. Et si la fameuse « alchimie » était un peu plus complexe ?

On parle volontiers de feeling, de courant qui passe. C'est pratique. C'est un peu magique comme explication. Une étude de Solms et ses collègues (2025), auprès de 184 personnes accompagnées, s'est intéressée à plusieurs formes de compatibilité. La simple similarité entre les personnes n'était pas l'élément déterminant. Ce qui apparaissait davantage lié aux résultats était ce que les chercheurs nomment un *idiosyncratic needs-supplies fit* : la mesure dans laquelle ce praticien répond aux besoins singuliers que **cette personne-là** considère comme importants.

Transposons. L'athlète ne cherche pas forcément quelqu'un qui lui ressemble, ni quelqu'un qui a pratiqué son sport (parfois cela peut rassurer au premier abord, arriver à dépasser ça peut être plus constructif). Il cherche quelqu'un avec qui **la relation dont il a besoin devient possible**. Certains ont besoin d'un cadre très structurant, avec des outils, des repères, du concret entre les séances. D'autres vivent immédiatement cette structuration comme une dépossession supplémentaire - ils en ont déjà beaucoup dans leur semaine. Certains ont besoin qu'on les confronte. D'autres ont d'abord besoin de construire assez de sécurité pour supporter la confrontation.

Au lieu de se demander « est-ce que le courant passe ? », on peut donc se demander : « Est-ce que cette relation peut soutenir le type de travail dont cette personne a besoin ? » Ce n'est plus une question de feeling. C'est une évaluation clinique. Qui, elle aussi, demande du temps, de la compétence, et de l'attention.

VI. Douze gestes pour conduire ce premier entretien

Les études ne fournissent évidemment pas de protocole universel. Et il y aurait quelque chose de contradictoire à promouvoir une démarche centrée sur la personne en appliquant les mêmes vingt questions à tout le monde. En revanche, plusieurs **gestes** me semblent particulièrement pertinents à retenir dans notre contexte.

1. Construire l'alliance avant de chercher à démontrer sa valeur

Le premier risque du premier entretien est très humain : vouloir montrer qu'on est compétent. On écoute le problème et notre cerveau de praticien s'emballe. Une hypothèse arrive. Puis une deuxième. On repère un profil motivationnel, une orientation vers l'ego, un perfectionnisme mal ajusté, une boucle systémique dans la dyade entraîneur-athlète, peut-être un triangle dramatique qui passait par là.

Et nous voilà avec trois longueurs d'avance sur quelqu'un qui venait simplement vérifier s'il avait envie de travailler avec nous. La tentation propre à notre métier a un nom : **sortir l'outil trop tôt**. La cohérence cardiaque en fin de premier entretien pour « qu'il reparte avec quelque chose ». L'imagerie testée en dix minutes pour prouver que ça marche. Le petit exercice de respiration comme échantillon gratuit. Ce n'est pas de l'accompagnement. C'est une démonstration. Et c'est exactement ce que devient un premier entretien gratuit : une vitrine.

L'étude longitudinale de Vermeiden et ses collègues, auprès de 181 personnes accompagnées, montre une association, modeste mais réelle, entre la qualité de l'alliance perçue, la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux et l'atteinte des objectifs. Cela conduit à une question simple : **qu'est-ce que notre manière de mener ce premier échange permet à l'athlète d'expérimenter ?**

Peut-il garder de l'autonomie ? Peut-il nous corriger ? A-t-il l'espace pour définir ce qui compte pour lui ? Se sent-il traité comme compétent pour parler de sa propre pratique, lui qui la connaît infiniment mieux que nous ? Créer l'alliance ne consiste donc pas à multiplier les signes de chaleur. Cela peut consister à lui rendre son pouvoir de définition. Une question comme : « Qu'auriez-vous besoin de vérifier au cours de cet échange pour savoir si ce type de travail peut vous être utile ? », est souvent plus intéressante qu'un exposé sur notre approche.

2. Clarifier la demande sans la figer trop vite en objectif

« Je veux gérer mon stress. » « Je manque de confiance. » « Je n'arrive pas à reproduire à l'entraînement ce que je fais en compétition. » (Ou l'inverse, plus fréquent.) « Je veux être plus régulier. » « Je veux retrouver le plaisir. » Ce sont des **portes d'entrée**, pas des objectifs. Le risque serait de les transformer immédiatement en objectifs propres, mesurables, contractualisables - parce que le milieu sportif adore ça, et que nous avons appris à parler sa langue.

Une approche plus exploratoire consiste d'abord à comprendre ce que la personne appelle exactement le problème. « Quand vous dites que vous manquez de confiance, qu'est-ce qui se passe concrètement ? » Puis : « Dans quelles situations est-ce particulièrement présent ? Sur quelle compétition, quel type d'adversaire, quel moment de la course ? » Ou encore : « Comment sauriez-vous que quelque chose a réellement changé ? Que feriez-vous différemment que vous ne faites pas aujourd'hui ? » Nous passons alors d'une catégorie générale à des comportements, des situations, des interactions observables.

Le judoka qui disait « je manque d'agressivité » peut découvrir qu'il attaque parfaitement quand il mène, et jamais quand il est mené : ce qui n'est plus du tout un problème d'agressivité, mais un problème de rapport à l'échec en train de se produire. Même athlète. Même sport. Plus tout à fait le même problème.

3. Ne pas seulement demander « quel est votre problème ? », mais « comment fonctionne-t-il ? »

C'est ici que la pensée systémique apporte quelque chose de précieux, et c'est ici que notre milieu résiste le plus, parce qu'il adore les explications intra-individuelles. Le mental comme qualité personnelle. Le champion qui « a quelque chose en plus ».

Une lecture individuelle cherche la cause **dans** l'athlète : pourquoi manque-t-il de confiance ? pourquoi n'y arrive-t-il pas le jour J ? Une lecture systémique déplace le regard vers les interactions dans lesquelles le comportement prend sens. Prenons cet entraîneur qui dit : « Mon problème, c'est que mes athlètes ne prennent aucune initiative en match. Ils cherchent tout le temps mon regard. » On pourrait explorer ses croyances sur le contrôle. On peut aussi demander : « Que faites-vous généralement quand ils cherchent votre regard ? », « Je leur fais signe, sinon ils perdent le point. » Voilà quelque chose d'intéressant. Plus ils cherchent, plus il indique. Plus il indique, moins ils ont de raison de prendre le risque de décider seuls. Le comportement des athlètes et celui de l'entraîneur ne sont plus deux événements indépendants. La demande « rendre mes joueurs plus autonomes » devient une question de régulation relationnelle.

Le premier entretien peut donc chercher les séquences : « Que se passe-t-il juste avant ? » « Et quand vous réagissez ainsi, que fait l'autre ensuite ? » « Et vous, comment réagissez-vous à sa réaction ? » Nous ne cherchons plus *pourquoi* le problème existe. Nous regardons **comment il se maintient**.

4. Regarder ce qui a déjà été essayé

C'est l'un des apports les plus utiles des approches systémiques inspirées de Palo Alto : ce qui maintient une difficulté est parfois lié aux solutions répétées pour la résoudre. Dans le sport, ce point est essentiel. Parce que l'athlète qui arrive chez nous **a déjà essayé beaucoup de choses**. Et parce que le milieu produit spontanément des solutions de type « plus de la même chose ».

Il stresse ? On lui a dit de se détendre. Il doute ? On lui a dit de « croire en lui ». Il rate le jour J ? On a rajouté des simulations de compétition. Il n'y arrive plus ? On a augmenté le volume. Il pense trop ? On lui a demandé d'arrêter de penser. « Qu'avez-vous déjà essayé ? » Mais surtout : « Et qu'est-ce que ça a produit ? »

Imaginons une nageuse qui veut « se remettre la pression pour se remobiliser ». Elle a rallongé ses séances, ajouté des tests, multiplié les objectifs chiffrés hebdomadaires. Résultat : elle appréhende désormais les entraînements du mercredi. Le premier entretien n'a pas besoin de trouver la solution. Il peut simplement rendre visible une hypothèse : **et si une partie de la solution actuelle participait involontairement au problème ?**

Ce déplacement est souvent fécond, parce qu'il évite de chercher trop vite une déficience personnelle chez l'athlète (ce que notre milieu fait déjà très bien tout seul, en attribuant au « manque de mental » ce qui relève d'une organisation, d'une relation ou d'une charge).

5. Élargir la focale : qui d'autre est concerné ?

Dans le sport, la demande n'existe jamais dans le vide. Elle s'inscrit dans un staff, une dyade entraîneur-athlète, une famille, un club, une fédération, un calendrier de sélection, un statut, parfois un contrat.

Une revue de 117 études empiriques sur le coaching en milieu professionnel avait déjà identifié, parmi les facteurs déterminants, la motivation de la personne, la confiance, l'orientation vers les objectifs, et le soutien de l'environnement. Dans notre champ, cet environnement n'est pas un facteur parmi d'autres. C'est souvent le facteur.

Quelques questions suffisent à cartographier : « Qui d'autre est concerné par cette situation ? » « Qui souhaite le plus que ça change ? » « Qui remarquerait en premier que vous avez changé quelque chose ? » Et la question la plus intéressante : « Si vous changiez vraiment votre manière de faire, qu'est-ce que cela obligerait peut-être les autres à changer à leur tour ? »

Nous imaginons facilement que tout le système souhaite le changement demandé. Ce n'est pas toujours le cas. Un athlète qui devient plus autonome modifie le rôle de son entraîneur, et tous les entraîneurs ne souhaitent pas ce déplacement, même quand ils le réclament. Un jeune qui pose des limites change les habitudes de parents très investis. Un capitaine qui cesse d'absorber les tensions du vestiaire oblige les autres à les traiter.

Le changement n'a pas que des bénéfices. Il produit des perturbations. Et comprendre ces perturbations dès le premier entretien explique souvent pourquoi certaines difficultés résistent depuis trois saisons.

6. Explorer aussi ce qui fonctionne déjà

Comprendre un problème ne suppose pas de le disséquer pendant quarante minutes. Les approches orientées solutions apportent ici un complément précieux, et un contrepoison utile à un milieu qui adore le registre du manque. « Est-ce qu'il existe des compétitions, des moments, des configurations où cette difficulté est moins présente ? » Puis : « Qu'est-ce qui est différent à ce moment-là ? »

L'athlète qui affirme « je craque toujours dans les fins de match serrées » découvre parfois qu'il ne craque jamais quand il joue à l'extérieur, ou quand un certain partenaire est sur le terrain, ou quand son entraîneur n'est pas dans son champ de vision. La demande change immédiatement. Il ne s'agit plus « d'apprendre à gérer la pression ». Il devient plus intéressant de comprendre dans quelles conditions cette compétence est déjà accessible.

Cette manière de questionner évite en outre que le premier entretien ne construise involontairement une représentation déficitaire de l'athlète. Nous ne cherchons pas seulement ce qui dysfonctionne. Nous cherchons **dans quelles conditions le système fonctionne déjà autrement.**

7. Utiliser les questions circulaires

Au lieu de demander uniquement à l'athlète ce qu'il pense d'une situation, on peut l'inviter à imaginer ce que d'autres observent.

Une joueuse affirme : « Mon entraîneur ne me fait pas confiance. » On peut demander : « Selon vous, quel comportement précis de sa part vous fait dire ça ? » « Et lequel de vos coéquipiers serait probablement le moins d'accord avec cette lecture ? » « Si votre kiné vous observait toutes les deux pendant une semaine, qu'est-ce qu'il dirait de ce qui se joue entre vous ? »

L'intérêt n'est évidemment pas de deviner ce que pensent les absents. Il est d'**introduire d'autres positions perceptives.** Le problème cesse d'être une vérité - « il ne me fait pas confiance » - pour devenir une construction située : « dans certaines situations, certains de ses comportements sont interprétés par moi comme un manque de confiance, et

produisent certains effets sur ma manière de jouer. » Pour un premier entretien, c'est déjà un déplacement considérable.

8. Attention : une « bonne question » peut être une mauvaise question pour cet athlète

Voilà peut-être le résultat de recherche le plus intéressant pour notre pratique. Dionne, Fleischhacker, Muntigl et Graf (2024) ont analysé la manière dont les clients réagissent aux questions ouvertes. Ils montrent différentes formes de résistance : refuser la question, contester son présupposé, réorienter la conversation vers ce qui semble plus pertinent.

Mais cette résistance n'est pas forcément un problème. Elle peut constituer une **reprise en main du plan d'action** par la personne accompagnée. Une question ouverte n'est pas neutre parce qu'elle est ouverte. « Qu'est-ce qui vous empêche d'être vous-même en compétition ? » présuppose déjà que quelque chose l'en empêche. « Pourquoi avez-vous besoin de tout contrôler ? » fait mieux encore : le diagnostic est livré avec la question.

Dans le sport, où l'asymétrie de statut est forte et où beaucoup d'athlètes ont appris à donner à l'adulte la réponse attendue, ce point devient critique. Un athlète poli suivra notre question. Un athlète docile la suivra très bien. Cela ne signifie pas que nous avons visé juste. D'où un indicateur précieux : **que se passe-t-il quand l'athlète ne suit pas notre question ?** Nous pouvons défendre notre piste. Ou nous pouvons en faire une information relationnelle : « Ma question ne colle pas vraiment à votre manière de voir les choses. Qu'est-ce que je rate ? » À cet instant, être corrigé ne fragilise pas l'alliance. Cela la construit.

9. Clarifier les besoins de l'athlète... y compris vis-à-vis de nous

Plutôt que de deviner vaguement si « le courant passe », pourquoi ne pas parler explicitement de ce dont la personne a besoin dans la relation ?

« Qu'attendez-vous de moi quand vous tournez en rond sur un sujet ? » « Qu'est-ce qu'un accompagnement pourrait faire qui vous serait particulièrement utile ? » Et le versant inverse, souvent le plus instructif : « Qu'est-ce qui, au contraire, rendrait ce travail inutile pour vous ? » Les réponses sont parlantes : « Quelqu'un qui me fait des exercices de respiration alors que mon problème c'est mon entraîneur. » Ou : « Quelqu'un qui me laisse parler une heure sans jamais me bousculer. » L'athlète est en train de nous donner le mode d'emploi relationnel dont il aura besoin. À nous de vérifier ensuite si nous pouvons et souhaitons travailler ainsi.

10. Le cadre n'est pas la partie administrative de l'entretien

Confidentialité. Durée. Tarif. Annulation. Rôle du commanditaire. Modalités de restitution au staff. Limites de notre champ. Orientation vers un autre professionnel si nécessaire.

Présentés trop vite, ces éléments ressemblent à la notice obligatoire avant les choses intéressantes. Pourtant, le cadre participe directement à l'alliance (le fameux camp de base cher à la systémie coopérative). Et dans le sport, il en constitue peut-être la pièce maîtresse. Parce que la question de la confidentialité y est autrement plus tendue qu'en entreprise. L'entraîneur voit l'athlète tous les jours. Le staff se réunit. La structure finance. Le médecin partage un couloir. Le sélectionneur décide. Et tout le monde, avec les meilleures intentions du monde, aimerait « savoir où on en est ». Préciser ce qui pourra être partagé, avec qui,

sous quelle forme, et ce qui ne le sera jamais, n'est pas une précaution déontologique. C'est la réponse à la seule question qui intéresse vraiment l'athlète à cet instant : **jusqu'où puis-je parler librement ici ?**

Sharp et Hodge identifiaient précisément la conscience des limites de confidentialité comme l'une des deux conditions essentielles d'une relation efficace. Ce n'est pas un détail juridique. C'est une condition de travail. De même, expliquer qu'un objectif pourra évoluer ne relève pas de la méthodologie. Cela signifie : *vous n'êtes pas enfermé dans ce que vous avez réussi à formuler aujourd'hui*. Un cadre suffisamment clair permet paradoxalement plus de liberté.

Le premier entretien doit donc rendre explicites les règles du jeu, mais aussi vérifier qu'elles font sens : « Est-ce que ce fonctionnement vous convient ? » Petite question. Elle transforme pourtant une information descendante en début de contractualisation partagée.

11. Vérifier que la préparation mentale est bien la réponse pertinente

Il y a enfin une responsabilité dont nous parlons peu : pouvoir conclure que la préparation mentale n'est pas la bonne réponse.

L'athlète n'arrive pas avec une étiquette « demande de préparation mentale authentique ». Il arrive avec une situation. Derrière une demande de « gestion du stress », il peut y avoir un trouble anxieux caractérisé. Derrière « je n'ai plus de motivation », un état dépressif, un surentraînement, une anémie, ou un burn-out sportif. Derrière « je veux mieux gérer mon poids de forme », un trouble du comportement alimentaire. Derrière « je n'arrive plus à me lancer », les suites d'une commotion ou d'un traumatisme. Derrière « je ne me sens pas bien dans mon groupe », parfois des faits qui relèvent du signalement.

Les outils de repérage existent et sont documentés — le SMHAT-1 du CIO en est un exemple accessible. Mais aucun outil ne remplace ce qui se passe dans un premier entretien conduit avec attention : explorer suffisamment la demande, le niveau de souffrance, les attentes, le contexte, les accompagnements en cours. Être en posture d'accompagnement ne signifie pas transformer toute demande en accompagnement. Parfois, l'acte professionnel le plus utile consiste à dire : « Je ne suis pas certain que la préparation mentale soit, à ce stade, la réponse la plus adaptée à ce que vous décrivez. Voilà ce que je vous propose plutôt. » Le discernement fait partie du travail.

12. Terminer sans « vendre la suite »

Une pratique utile consiste à reformuler ce qu'on croit avoir compris, sous forme d'hypothèse, pas de diagnostic : « Si je reprends : vous êtes venu en parlant de gestion du stress, mais ce qui semble surtout vous préoccuper, c'est la difficulté à savoir où vous en êtes dans la tête de votre entraîneur depuis le changement de groupe. Est-ce que je formule correctement les choses ? » L'athlète peut acquiescer. Mais le moment devient plus intéressant encore quand il répond : « Pas exactement... », parce qu'il affine alors sa propre demande.

On peut aussi demander : « Qu'est-ce que cet échange vous a permis de préciser ? » La question n'a pas pour fonction de lui faire reconnaître que nous avons été formidables. Elle permet de voir si quelque chose a bougé. Puis vient le vrai choix : **avons-nous envie et intérêt à travailler ensemble ?** Des deux côtés. Le premier entretien n'a pas besoin de se

conclure par une tentative de convaincre. Il peut se conclure par une décision professionnelle réciproque.

VII. Et maintenant, la question du paiement : pourquoi ce premier entretien devrait être payé

Tout ce qui précède décrit une activité professionnelle complexe : une évaluation clinique, une négociation d'alliance, une cartographie systémique, un travail de cadre en contexte pluripartite, un acte de discernement engageant notre responsabilité, et un premier déplacement dans la représentation qu'une personne a de sa propre situation. Et nous continuons, pour beaucoup, à offrir cela.

Je voudrais défendre ici une position simple : **si le premier entretien est déjà du travail, il doit être rémunéré comme tel.** Voici pourquoi.

1. Par cohérence : on ne peut pas soutenir que « ça produit des effets » et le facturer zéro

C'est l'argument le plus élémentaire, et le plus difficile à contourner. Soit le premier entretien ne produit rien, et alors il faut cesser de raconter, en formation, que la clarification de la demande est déjà thérapeutique. Soit il produit quelque chose, et c'est ce que la recherche commence à montrer, et il n'y a aucune raison de principe pour que cette production de valeur échappe à la rémunération.

On ne peut pas revendiquer la profondeur de l'acte et son caractère gratuit dans la même phrase. Ce que nous ne facturons pas, nous le désignons comme sans valeur. Le tarif n'est pas seulement un prix. C'est un énoncé sur la nature de l'acte.

2. Parce que la gratuité crée un conflit d'intérêt structurel

C'est, à mes yeux, l'argument décisif. Un entretien gratuit n'est pas un entretien neutre : c'est un entretien dont le paiement est différé et conditionné à la signature. Ce qui signifie que je ne suis payé que si l'athlète s'engage.

Regardez ce que cela fait à chacun des douze gestes décrits plus haut. Le mouvement 1 (ne pas chercher à démontrer sa valeur) devient économiquement irrationnel : dans un entretien gratuit, la démonstration est précisément ce qui me paie. Le mouvement 8 (accueillir la résistance) devient coûteux : quand l'athlète ne suit pas ma question, mon intérêt financier me pousse à défendre ma piste plutôt qu'à me laisser corriger. Le mouvement 11 (vérifier que la préparation mentale est pertinente) devient le plus coûteux de tous : conclure « ce n'est pas pour moi » signifie, dans un modèle gratuit, avoir travaillé une heure pour rien. Et le mouvement 12 (ne pas vendre la suite) devient une pure incantation morale, adressée à un praticien à qui l'on demande de résister à une incitation qu'on a soi-même installée.

C'est là que je voudrais introduire une notion qui traverse mon travail : celle d'**aide infligée**. L'aide infligée, c'est l'aide qui répond au besoin de l'aidant plus qu'à celui de l'aidé. Elle prend souvent des formes très aimables. Elle est rarement mal intentionnée. Elle est simplement structurellement orientée.

Un premier entretien gratuit est un dispositif qui *fabrique* de l'aide infligée. Non pas parce que les praticiens seraient cyniques mais parce qu'un dispositif qui ne me paie qu'en cas de poursuite oriente inévitablement l'intention vers la poursuite. Faire payer le premier

entretien, c'est retirer cette incitation et ne pas s'enfermer par devers soit dans la manipulation commerciale typique du « pied dans la porte ». C'est se rendre capable, sans sentiment de perte, de dire : « je ne pense pas que ce soit pour moi » ou « je crois que vous avez surtout besoin de parler à votre entraîneur, pas à moi ». **Le paiement du premier entretien est ce qui rend le désintéressement économiquement praticable.**

3. Parce que le paiement restitue à l'athlète sa position d'auteur

Tout ce que la recherche identifie comme condition d'efficacité (la *client-centeredness*, l'athlète comme participant actif, l'autodétermination, l'autorité sur sa propre expérience) repose sur une même idée : la personne accompagnée est l'auteure de la démarche.

Or, dans un entretien gratuit, elle n'est pas auteure. Elle est le potentiel client. Cette position n'est pas symétrique. Le client est celui qu'on essaie de convaincre. Il le sait. Et une partie de son attention, pendant l'entretien, est occupée à évaluer s'il est en train de se faire vendre quelque chose ; attention qu'il ne consacre pas au travail. Quand il paie, sa position change. Il n'est plus quelqu'un à qui l'on doit prouver quelque chose. Il est quelqu'un qui a commandé un travail et qui est en droit d'en attendre quelque chose.

Dans un milieu où l'athlète est structurellement dépossédé des décisions qui le concernent, cette inversion n'est pas anecdotique. Payer, c'est décider. Et pour beaucoup d'athlètes, ce premier entretien payé est la première fois qu'ils commanditent eux-mêmes quelque chose dans leur propre carrière. C'est un acte d'autonomisation avant même d'être un acte comptable.

4. Parce que la gratuité, dans le sport, dévalue tout un champ

Il faut dire les choses telles qu'elles sont. Le sport est un secteur où la culture du bénévolat, de la passion et du « service rendu » exerce une pression permanente sur la rémunération du travail. Le préparateur mental exerce en outre dans un métier non réglementé, sans titre protégé, où la concurrence par la gratuité est facile et immédiate.

Dans ce contexte, la gratuité du premier entretien n'est pas un geste commercial neutre. C'est une norme professionnelle en train de s'installer. Et une norme qui, une fois installée, s'impose à tous - y compris à ceux qui ne peuvent pas se le permettre : les jeunes praticiens, ceux qui n'ont pas d'autre revenu, ceux qui n'ont pas un poste institutionnel derrière eux.

Notez d'ailleurs l'asymétrie. Dans une structure de haut niveau, personne ne demande au préparateur physique une première séance offerte. Personne ne demande au kinésithérapeute un premier bilan gratuit. Personne ne demande au médecin une première consultation d'essai. Pourquoi le mental ? Parce que le mental est encore perçu, dans une partie du milieu, comme un supplément occasionnel plutôt que comme un domaine d'entraînement à part entière. La gratuité du premier entretien ne fait pas que refléter cette hiérarchie implicite : elle la confirme et l'entretient. Facturer, ici, c'est refuser une place.

5. Parce que le tarif fait partie du cadre, et que le cadre travaille

Nous savons tous qu'un cadre clair permet paradoxalement plus de liberté. Nous le disons à nos athlètes. Le tarif appartient à ce cadre. Il énonce que ce qui va se passer est un travail, avec un début, une fin, une valeur, des obligations réciproques. Il pose une limite qui

protège les deux parties : je vous dois une heure de travail, pas une disponibilité illimitée ; vous me devez le prix de cette heure, pas votre gratitude.

Un entretien gratuit, à l'inverse, installe une dette diffuse. « Il m'a reçu gratuitement. » Cette dette n'est pas neutre dans la relation qui suit. Elle rend plus difficile, pour l'athlète, le fait de dire non, ce qui est exactement le contraire de ce que nous prétendons construire.

6. Parce que cela protège la qualité de ce qui est offert

Un entretien facturé peut durer une heure. Un entretien gratuit dure vingt minutes, parce qu'il faut bien qu'il rentre quelque part dans une semaine déjà pleine. Un entretien facturé peut être préparé et repris en notes. Un entretien gratuit se fait entre deux rendez-vous. Un entretien facturé peut se permettre de ne pas conclure, de proposer un temps de réflexion, de dire « reprenons contact dans quinze jours ». Un entretien gratuit doit produire une décision, parce qu'il n'est pas viable de le multiplier.

VIII. Les objections méritent mieux qu'une pirouette

Défendre une position n'exonère pas d'entendre ce qu'on lui oppose. Trois objections me paraissent sérieuses.

« Cela va exclure des athlètes qui n'ont pas les moyens. »

C'est vrai, et il ne faut pas balayer cet argument, particulièrement pour les jeunes sportifs et les familles. Mais la réponse à un problème d'accessibilité n'est pas la gratuité indifférenciée. C'est une politique tarifaire assumée : tarifs différenciés selon le statut, prise en charge par la structure ou la fédération, dispositifs solidaires, quota de places à tarif réduit clairement identifié. Un tarif adapté reste un tarif : il maintient l'athlète en position d'auteur.

« Dans mon poste, je ne facture rien : je suis salarié d'une structure. »

C'est ma situation, et celle de beaucoup d'entre nous en CREPS, en pôle, en fédération. Le raisonnement ne change pas, seule change l'unité de compte.

Quand on est salarié, la question n'est pas « combien je facture », mais « **ce temps est-il compté comme du temps de travail ?** ». Trop souvent, l'entretien exploratoire ne figure nulle part : ni dans la charge déclarée, ni dans le suivi d'activité, ni dans les indicateurs de la structure. Il se fait en plus, sur du temps informel, entre deux portes, dans un couloir de gymnase. Le résultat est le même que la gratuité libérale : un acte professionnel invisible, donc non reconnu, donc non évalué, donc non transmis. Faire compter ce temps, dans les fiches de poste, dans les bilans d'activité, dans les référentiels, est l'équivalent institutionnel de la facturation.

« Mais un premier contact gratuit, c'est normal, non ? »

Oui, à condition de ne pas confondre deux choses. Un appel de quinze minutes pour vérifier qui je suis, ce que je fais, mes disponibilités, mes tarifs, et si le sujet relève de mon champ : c'est un contact. Il est légitimement gratuit. Il ne comporte aucune exploration de la demande. Un entretien d'une heure au cours duquel on explore une situation, on cartographie un système, on questionne, on reformule, on pose un cadre : c'est une séance. La différence n'est pas la durée. C'est ce qu'on y fait. Et la question honnête à se poser est celle-ci : **est-ce que je fais, pendant ce temps, quelque chose que je facturerais si c'était**

la deuxième fois ? Si la réponse est oui, la gratuité ne relève plus de l'accueil. Elle relève de la prospection commerciale.

IX. En conclusion : le paradoxe du premier entretien

Le premier entretien contient un paradoxe élégant.

Nous ne savons pas encore si nous accompagnerons cette personne. Elle ne sait pas encore si elle nous choisira. Et pourtant, la relation a déjà commencé. Elle commence dans la première question posée, dans ce que nous choisissons d'approfondir, dans notre manière de recevoir une correction, dans la façon dont nous parlons du cadre et de ce qui remontera, ou non, à l'entraîneur, et dans la place que nous laissons à l'athlète pour redéfinir sa propre demande. Elle commence même parfois dans notre capacité à ne pas poser la question brillante qui vient de nous traverser l'esprit.

Les études sur ces premières interactions restent jeunes. Elles appellent davantage à la curiosité qu'aux certitudes. Mais elles déplacent une frontière que nous croyions plus nette qu'elle ne l'est. Le premier entretien n'est sans doute pas encore une séance comme les autres. **Mais c'est déjà du travail.** Et si c'est du travail, alors le facturer n'est pas une question d'argent. C'est une question de cohérence, de protection de notre discernement, et de respect pour ce que nous prétendons faire.

Ce que nous offrons gratuitement, nous finissons toujours par le payer ailleurs : en autonomie professionnelle, en qualité d'écoute, ou en capacité à dire non.

Références

- [1] Jautz, S., Graf, E.-M., Fleischhacker, M., & Dionne, F. (2023). *Agenda-setting in first sessions of business coaching — a focus on coaches' practices to manage the agenda and establish the working alliance*. *Frontiers in Psychology*, 14.
- [2] Graßmann, C., Schölmerich, F., & Schermuly, C. C. (2020). *The relationship between working alliance and client outcomes in coaching: A meta-analysis*. *Human Relations*, 73, 35–58. DOI : 10.1177/0018726718819725.
- [3] Vermeiden, M., Reijnders, J., van Duin, E., et al. (2022). *Prospective associations between working alliance, basic psychological need satisfaction, and coaching outcome indicators: a two-wave survey study among 181 Dutch coaching clients*. *BMC Psychology*, 10.
- [4] Wang, Q., Lai, Y.-L., Xu, X., & McDowall, A. (2021). *The effectiveness of workplace coaching: a meta-analysis of contemporary psychologically informed coaching approaches*. *Journal of Work-Applied Management*.
- [5] Bozer, G., & Jones, R. J. (2018). *Understanding the factors that determine workplace coaching effectiveness: a systematic literature review*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27, 342–361.
- [6] Dionne, F., Fleischhacker, M., Muntigl, P., & Graf, E.-M. (2024). *Resisting wh-questions in business coaching*. *Frontiers in Psychology*, 15.
- [7] Oeben, M., & Grajfoner, D. (2026). *What makes coaching relationships effective? A systematic literature review identifying five areas of influence*. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 24(1), 27–48. DOI : 10.24384/616q-8y27.
- [8] Solms, L., van Vianen, A. E. M., Nevicka, B., Koen, J., de Hoog, M., & de Pagter, A. P. J. (2025). *It's a match! The role of coach-coachee fit for working alliance and effectiveness of coaching*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 98, e12523. DOI : 10.1111/joop.12523.

- [9] Sharp, L.-A., & Hodge, K. (2011). *Sport psychology consulting effectiveness: The sport psychology consultant's perspective*. *Journal of Applied Sport Psychology*, 23(3), 360–376.
- [10] Sharp, L.-A., & Hodge, K. (2014). *Sport psychology consulting effectiveness: The athlete's perspective*. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 12(2), 91–105. DOI : 10.1080/1612197X.2013.804285.
- [11] Sharp, L.-A., & Hodge, K. (2013). *Effective sport psychology consulting relationships: Two coach case studies*. *The Sport Psychologist*, 27(4), 313–324.
- [12] Poczwadowski, A., Sherman, C. P., & Henschen, K. P. (1998). *A sport psychology service delivery heuristic: Building on theory and practice*. *The Sport Psychologist*, 12, 191–207.
- [13] Gulliver, A., Griffiths, K. M., & Christensen, H. (2012). *Barriers and facilitators to mental health help-seeking for young elite athletes: a qualitative study*. *BMC Psychiatry*, 12, 157. DOI : 10.1186/1471-244X-12-157.
- [14] de Haan, E., Molyn, J., & Nilsson, V. O. (2020). *New findings on the effectiveness of the coaching relationship: Time to think differently about active ingredients?* *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 72(3), 155–167.