

Approche systémique coopérative en préparation mentale

travailler avec le système
plutôt que sur l'athlète



Avec Chantal Victor

Approche systémique coopérative en préparation mentale : travailler avec le système plutôt que sur l'athlète

Dans le champ de la préparation mentale, nous parlons beaucoup de "systèmes" : système d'entraînement, écosystème du sportif de haut niveau, staff élargi, etc. Mais derrière ce mot, il y a des façons très différentes de penser l'action. Ce que je voudrais partager ici¹, c'est une approche systémique coopérative appliquée à la préparation mentale : une manière de concevoir notre métier qui part d'un constat très simple, mais exigeant :

En systémie, on ne peut pas maîtriser un système.

À partir du moment où nous intervenons dans un environnement complexe – athlètes, entraîneurs, managers, fédérations, familles – nous faisons partie du système. Nous ne sommes ni au-dessus, ni à côté. Nous sommes dedans, avec notre subjectivité, nos intentions, nos limites, et celles des autres acteurs.

L'enjeu devient alors moins de "contrôler" le système que d'apprendre à y circuler, à y coopérer, et à y poser des cadres de travail qui donnent à chacun les meilleures chances de faire de son mieux.

1. De la systémie classique à une approche coopérative

1.1. La première époque : la quête des causes

Les premières approches systémiques étaient encore marquées par une logique de causalité linéaire. On cherchait, en quelque sorte, les "bonnes" modélisations pour expliquer pourquoi tel symptôme apparaissait, pourquoi tel comportement se produisait. Il y avait l'idée, plus ou moins explicite, que :

- si l'on parvenait à bien modéliser le système,
- on pourrait ensuite agir dessus de manière relativement maîtrisée.

On restait, au fond, assez proche d'une pensée cartésienne : comprendre la cause, puis ajuster l'intervention en conséquence.

1.2. La deuxième époque : l'acceptation de la non-maîtrise

Une deuxième époque s'est ouverte lorsque les praticiens ont tiré une conclusion beaucoup plus radicale à partir de leur expérience de terrain :

Dans la réalité, nous ne maîtrisons pas un système vivant.

¹ Texte élaboré à partir d'une présentation orale de Chantal Victor le 28/11/25 pour la MRP PACA. Les passages en italique sont issus de son verbatim.

Dès lors qu'on se trouve dans une configuration accompagnant-accompagné, on ne peut plus se penser comme extérieur au système. Nous en faisons partie :

- avec notre autoréférence, c'est-à-dire notre subjectivité,
- au milieu d'autres subjectivités (athlète, entraîneur, direction, famille, etc.),
- sans aucune garantie sur ce que feront ces acteurs une fois sortis de notre bureau ou de notre séance.

On peut dessiner de très beaux schémas, mais nous sommes incapables de prévoir avec certitude ce que les gens vont faire. C'est ici que les approches systémiques rejoignent, par exemple, les travaux de Crozier en sociologie des organisations : les acteurs ne sont pas totalement rationnels, ils disposent toujours d'une marge de liberté, et ils l'utilisent pour interpréter, résister, coopérer, ou bloquer, en fonction de leurs propres objectifs. Cette prise de conscience change profondément la posture du préparateur mental.

Se mettre en position systémique, c'est accepter l'inconfort et l'incertitude, et apprendre à naviguer avec.

Nous sortons d'une logique de maîtrise pour entrer dans une logique de composition avec le vivant.

2. Le système d'accompagnement du sportif : finalité, subjectivité, pouvoirs

2.1. Un système structuré par une finalité

Une définition classique en systémie rappelle que :

Tout système se structure autour d'une finalité.

Appliqué à la préparation mentale, cela pose une question simple et dérangeante : Quelle est la finalité réelle qui structure le système d'accompagnement ?

- Est-ce la performance ?
- Le résultat ?
- Le développement de l'athlète ?
- La santé ? La carrière ? L'équilibre de vie ?

Tant que cette finalité n'est pas clairement posée dans le contrat d'accompagnement, ce n'est pas nous qui structurons le système : ce sont les implicites, les non-dits, les représentations de chacun.

Dans le sport de haut niveau, il est tentant de dire que la finalité est la performance ou le résultat. C'est vrai... mais incomplet. Car le corollaire direct de cette finalité, c'est une question souvent évacuée :

*Si le système se structure autour de la performance,
comment se structure-t-il autour de la non-performance ?*

Le compas du Navigateur : Quelle est la finalité réelle du système ?



Tout le monde veut partager la victoire. Mais la gestion de la non-performance – blessure, défaite, sélection manquée, contre-performance majeure – est rarement pensée explicitement. Si l'on ne prévoit pas comment le système va partager et gérer ces moments-là, on ajoute pression et insécurité au lieu d'en retirer.

2.2. Le système vécu : la carte n'est pas le territoire

Un système n'existe pas seulement « sur le papier ». Il existe surtout comme système vécu.

La carte n'est pas le territoire : ce qui compte c'est le système tel que chacun le perçoit et le vit.

- Le vécu du préparateur mental n'est pas celui de l'entraîneur.
- Le vécu des parents n'est pas celui de la direction technique.
- Le vécu du staff médical n'est pas celui de l'athlète.

L'approche systémique coopérative nous invite à travailler sur cette dimension subjective :

- Comment l'athlète perçoit-il le contexte ?
- Quelles émotions et quels dialogues internes émergent dans ce contexte ?
- Comment les autres acteurs lisent-ils la même situation, et avec quels enjeux ?

Il y a également des hiérarchies, des positions de pouvoir (président, DTN, entraîneur principal, médecin, etc.) qui structurent les relations. Ne pas les voir, c'est se priver d'une partie essentielle du système.

3. Posture du préparateur mental : humilité, hypothèses, circularité

3.1. Humilité et position basse

Accepter que l'on ne maîtrise pas un système, c'est renoncer à la toute-puissance.

Ce que font les autres nous échappe. Une fois qu'ils ont quitté la séance, ils vont faire quelque chose qui nous échappe.

Non pas par malveillance, mais parce qu'ils sont pris dans d'autres contraintes, d'autres logiques, d'autres systèmes.

Cela nous oblige à une position basse :

- basse sur la personne (je ne sais pas mieux que toi ce qui est bon pour toi),
- éventuellement haute sur le cadre (nous y reviendrons),
- mais toujours consciente de nos propres projections et de notre influence.

3.2. De la cause à l'hypothèse

L'approche systémique coopérative nous éloigne de la recherche de la cause du problème.

Au lieu de se demander « pourquoi ça ne va pas ? », on se demande :

- *Qu'est-ce qui se passe ?*
- *Comment ça fonctionne ?*
- *Qu'est-ce que ça produit dans le système ?*

On adopte une démarche d'observation clinique : on simplifie, on regarde ce que cela produit, puis on construit des hypothèses de travail, toujours révisables.

La systémie a plutôt une vision de simplification que d'analyse : on observe ce que fait le système, et à partir de là on construit des hypothèses, plus que des explications définitives.

Cette démarche mobilise davantage la pensée intuitive que la pensée cartésienne : il faut accepter de ne pas tout tenir ensemble, de faire des pauses, de choisir un fil à tirer parmi plusieurs possibles, et d'accepter de changer en cours de route si le système évolue.

3.3. Causalité circulaire et influence réciproque

Nous passons d'une causalité linéaire (« A cause B ») à une causalité circulaire :

Ce qui nous intéresse, ce n'est pas la première cause, mais comment les variables s'enclenchent réciproquement.

Dans cette perspective :

- Toute interaction est influence réciproque.
- On ne peut pas « ne pas communiquer » : même notre silence, nos micro-réactions corporelles, communiquent quelque chose.
- Nous faisons partie de ces boucles d'interaction.

Reconnaitre notre influence – même quand nous cherchons à adopter une position basse – est une condition pour travailler de façon responsable : notre manière de poser une question, de reformuler, de cadrer, modifie le système.

4. Outils pratiques : invisible/visible, questionnement circulaire, camp de base, cadre explicite

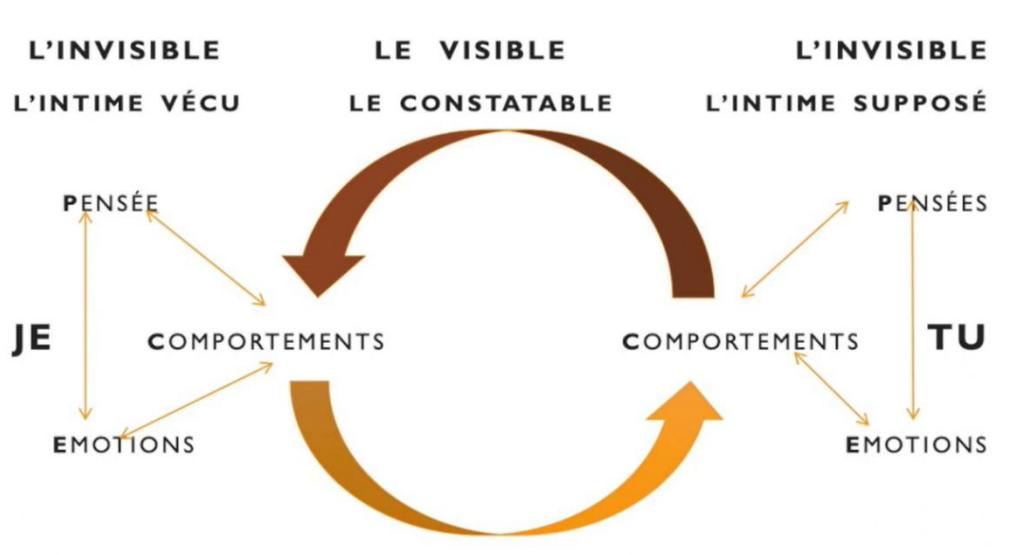
4.1. Invisible / visible : intime vécu et intime supposé

En nous appuyant sur le modèle de François Balta, on peut décrire toute interaction en distinguant :

- l'intime vécu : pensées, émotions, états internes – invisibles pour l'autre ;
- le visible : comportements, paroles, non-verbal – ce qui est observable.

Face à ce visible, l'autre reconstruit un intime supposé : il interprète ce que nous ne disons pas, ou ce que nous laissons passer dans le non-verbal.

Conséquence : nous travaillons en permanence avec des interprétations, des projections, des malentendus potentiels.



Pour le préparateur mental, ce modèle est précieux :

- il aide à différencier ce que nous observons réellement de ce que nous supposons de l'état interne de l'athlète ou des autres acteurs ;
- il permet de mettre en mots, avec l'athlète, la manière dont il interprète les comportements des autres (entraîneur, staff, famille) et ce que cela déclenche chez lui en termes d'émotions, de croyances, de comportements.

4.2. Le questionnement circulaire et le « tour et demi »

Travailler en systémie coopérative, ce n'est pas simplement « dire des choses pertinentes » à l'athlète. C'est surtout organiser la circularité.

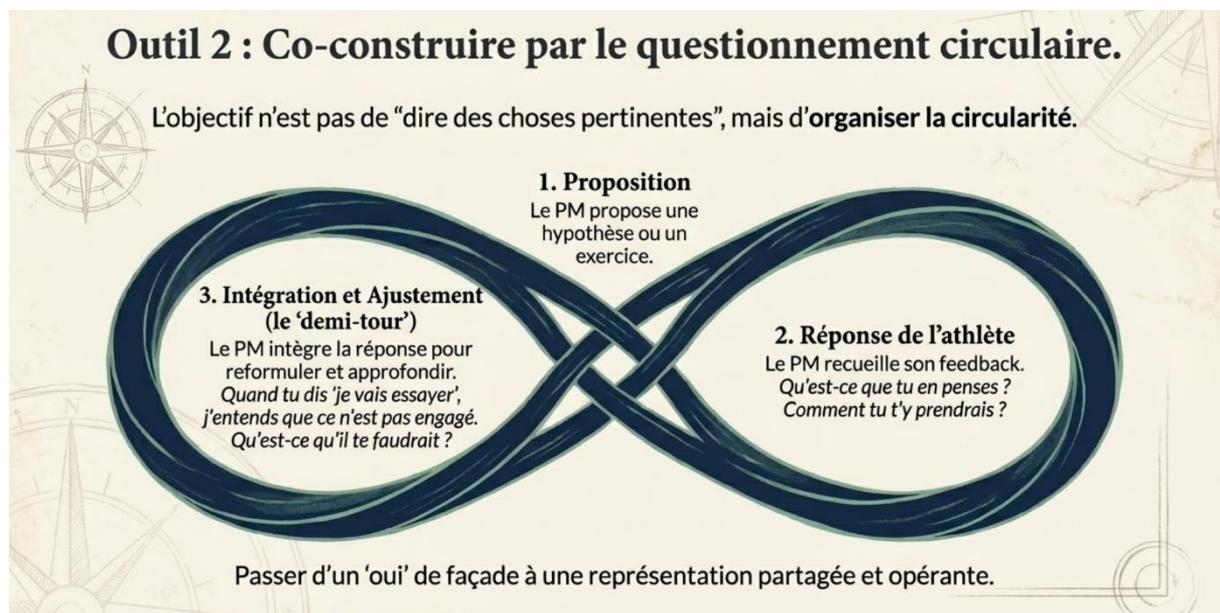
Nous utilisons souvent une règle simple :

*Tant qu'on n'a pas fait au moins un tour et demi dans la boucle,
on n'a pas circularisé.*

Concrètement :

1. Je propose quelque chose à l'athlète (une hypothèse, un exercice, un ajustement).
2. Je recueille sa réponse :
 - *Qu'est-ce que tu penses de ce que je te propose ?*
 - *Comment tu t'y prendrais concrètement ?*
 - *Qu'est-ce qui te paraît facile, difficile ?*
3. J'intègre réellement sa réponse pour reformuler, ajuster, approfondir :
 - *Quand tu me dis « je vais essayer », j'entends que ce n'est pas encore complètement engagé. Qu'est-ce qu'il te faudrait pour que ce soit vraiment possible ?*

L'idée est de ne pas se contenter d'un « oui, je vais essayer », mais de co-construire une représentation partagée suffisamment solide pour être opérante entre les séances.



4.3. Le « camp de base » : sécuriser le travail

Nous appelons camp de base le socle à partir duquel on va travailler avec l'athlète (et éventuellement l'entraîneur, si la relation est tripartite).

Le camp de base a plusieurs fonctions :

- Intégrer les forces et fragilités de la situation : habitudes, croyances, contraintes de temps, fragilités émotionnelles, etc.
- Anticiper les inconforts probables – pour l'athlète et pour nous.
- Poser une trame de travail qui soit réaliste et vivable, plutôt qu'idéale mais intenable.

Par exemple, si l'on sait qu'un athlète a un problème récurrent de retard, il est illusoire de poser un cadre "parfait" sans tenir compte de cette réalité. Il est parfois plus pertinent :

- de prévoir une durée de séance qui nous permette d'absorber un retard probable,
- d'utiliser les retards comme matériau de travail :
 - *Qu'est-ce qui est plus important que la séance ?*
 - *Qu'est-ce qui rend difficile le fait d'arriver à l'heure ?*
 - *Qu'est-ce que ce retard dit de la place que tu donnes à ce travail dans ton système de priorités ?*

Le camp de base, ce n'est pas un "idéal théorique", c'est un compromis lucide qui intègre les difficultés au lieu de les nier.

4.4. Le cadre explicite : position haute sur le cadre, basse sur la personne

À partir du camp de base, nous posons un cadre explicite :

- nombre de séances,
- modalités (présence de l'entraîneur ou non, informations qui circulent ou non, etc.),
- horaires, règles de fonctionnement,
- périmètre de notre rôle (préparateur mental / psychothérapeute, par exemple).

Ce cadre explicite est co-construit, mais une fois posé, il devient un point d'appui sur lequel nous pouvons être en position haute : il s'agit de le faire respecter, dans une logique de co-responsabilité.

Si le cadre explicite n'est pas tenable pour l'accompagné, c'est que je n'ai pas suffisamment pris en compte la gravité de sa situation ou ses contraintes.

Mon cadre est trop rigide, je dois l'ajuster.

L'enjeu n'est donc pas de tenir coûte que coûte un cadre idéal, mais de poser un cadre tenable pour l'athlète ET pour nous, qui soit suffisamment structurant pour soutenir le processus.

5. Sport de haut niveau : tensions, non-performance et injonctions contradictoires

5.1. Il n'y a pas de système sans tension

Une règle importante en approche systémique coopérative est la suivante :

Il n'y a pas de système sans tensions.

Tout système vivant est traversé par des logiques contradictoires :

- performance sportive vs. santé,
- développement individuel vs. projet collectif,
- logique fédérale vs. logique de club,
- enjeux de carrière vs. enjeux de formation, etc.

Chercher à supprimer les tensions est illusoire, et souvent dangereux (risque d'aggravation de la tension). Notre rôle n'est pas de résoudre les tensions à la place du système, mais de les mettre en circulation, de les faire exister dans le dialogue, de métacommuniquer dessus.

C'est ce travail de mise en circulation qui permet de développer de la co-responsabilité : chacun est amené à voir comment il contribue à la tension, et comment il peut contribuer à la transformer.

5.2. La non-performance comme angle mort

Quand la finalité du système est centrée sur la performance ou le résultat, la question suivante devient centrale :

Comment le système gère-t-il la non-performance ?

Si cette question n'est pas travaillée :

- la non-performance devient un tabou,
- les acteurs cherchent à se protéger (désigner un coupable, se défausser, minimiser),
- l'athlète peut se retrouver isolé dans ce moment de fragilité, alors même qu'il aurait besoin de soutien structuré.

Anticiper la non-performance dans le contrat d'accompagnement, c'est par exemple :

- poser comment seront analysées les contre-performances (individuellement, collectivement, dans quel cadre),
- clarifier ce qui relève de l'athlète, de l'entraîneur, du staff,
- travailler la capacité du système à apprendre de ces moments plutôt qu'à chercher un responsable unique.

Naviguer dans la tempête : L'angle mort de la non-performance



Actions Préventives • Poser en amont comment seront analysées les contre-performances.



• Clarifier les responsabilités de chacun (athlète, coach, staff).



• Développer la capacité du système à apprendre de ces moments.

5.3. Multiplicité d'acteurs et injonctions contradictoires

Dans le sport de haut niveau, il y a souvent une multiplicité d'acteurs autour de l'athlète :

- entraîneurs principaux et adjoints,
- préparateurs physiques, médicaux, mentaux,
- dirigeants, agents, sponsors, famille, etc.

L'athlète peut se retrouver au centre d'un faisceau d'injonctions contradictoires :

- « sois plus agressif » vs. « reste calme »,
- « pense à ton avenir pro » vs. « donne tout maintenant »,
- « tu dois être autonome » vs. « suis le plan sans discuter ».

L'athlète n'est pas pour autant un simple objet balloté : il a des marges de liberté et les utilise pour interpréter, choisir, se protéger, parfois bloquer. L'ambivalence est parfois une manière de ne pas choisir, donc de ne pas mettre le système en crise.

L'approche systémique coopérative nous invite à :

- reconnaître cette ambivalence comme une fonction (protection, homéostasie),
- la travailler non pas contre l'athlète, mais avec lui, en l'a aidant à clarifier ce qui est en jeu pour lui dans ces non-choix.

6. Une éthique de la coopération

Nous pouvons résumer l'éthique de l'approche systémique coopérative en préparation mentale autour de quelques points clés :

1. On ne maîtrise pas un système.

On retrouve dans chaque séance un système qui a bougé, reçu de nouvelles informations, vécu de nouveaux événements.

2. La finalité structurante doit être clarifiée.

Tant que performance / résultat / développement / santé ne sont pas clarifiés dans le contrat, ce sont les implicites qui gouvernent.

3. Nous faisons partie du système.

Nous intervenons avec nos représentations, notre pouvoir d'influence, nos limites. La question centrale devient :

En quoi je contribue, parfois malgré moi, à renforcer ce qui se passe ?

4. Nous travaillons avec des hypothèses, pas des causes.

Nous observons ce que produit le système, nous mettons des éléments en relation, nous ajustons nos hypothèses en cours de route.

5. La circularité est au cœur du travail.

Questionnement circulaire, « tour et demi », mise en circulation des tensions : autant de façons de passer d'un modèle où l'accompagnant « sait » à un modèle où l'on co-construit.

6. Le cadre explicite est un levier majeur de coopération.

Camp de base, anticipation des inconforts, ajustement du contrat : le cadre est un outil au service de la co-responsabilité, pas un dogme.

En résumé, l'approche systémique coopérative² nous invite à déplacer notre regard :

- de « comment faire changer l'athlète ? »
- vers « comment organiser la coopération d'un système entier, autour d'une finalité explicite, en tenant compte des tensions, des subjectivités et des marges de liberté de chacun ? »

Ce que font les autres nous échappe. L'enjeu, pour nous, c'est de poser un cadre et une qualité de dialogue qui donnent à chacun les meilleures chances de faire de son mieux.

² F. Balta, E. Emmanuel, C. Victor, *Accompagner avec l'approche systémique coopérative*, Interéditions, 2022