

A man in a black jacket is celebrating on a football pitch at night. He has his arms raised in a 'V' shape, and his mouth is open as if shouting. The background shows a stadium filled with spectators under bright lights. There are banners for 'PRED-MOTION' and 'Inter' visible in the stands.

PASCAL DUPRAZ

& Frédéric Rey-Millet

Le privilège
de la pression

LEÇONS DE LEADERSHIP
D'UN REBELLE

La bienveillance sans pression est une imposture.

Mars 2016. Pascal Dupraz est appelé pour sauver le Toulouse Football Club d'une descente en Ligue 2. Trois jours après son arrivée, il s'effondre sur le terrain d'entraînement : syncope. Après la pose d'un défibrillateur, il retourne entraîner. En fin de saison, alors que personne n'y croit, Toulouse se maintient en Ligue 1. Pascal l'avait annoncé dès le premier jour.

L'ambition de ce livre écrit par Pascal Dupraz et Frédéric Rey-Millet est d'aider tout un chacun à mieux appréhender la pression. Depuis vingt ans, le discours dominant en management tient en un mot : bienveillance. Ce livre nuance cette affirmation. La pression n'est pas un problème à éviter, elle est la preuve que quelque chose compte. Pas de pression, pas d'enjeu. Pas d'enjeu, pas de sens. Les managers qui protègent leurs équipes ne les préservent pas. Ils les empêchent d'avoir confiance en elles et de progresser. Ressentir la pression, c'est vivre un moment clé.

Vous trouverez dans cet ouvrage :

- Les trois composantes de la *rebellitude* — authenticité, niaque et optimisme — décryptées et mises en pratique.
- Des récits bruts : vestiaires retournés, licenciements, infarctus... qui disent ce que les livres de management taisent.
- Une thèse clivante et assumée : l'exigence est une forme d'amour. La pression maîtrisée est un privilège.

Des outils concrets qui vous permettront de développer votre niaque, de transformer vos échecs en réussites et de cultiver un optimisme dénué de naïveté, à l'image de Pascal Dupraz.

Pascal Dupraz a été entraîneur de football pendant plus de trente ans, de la Régional 2 à la Ligue 1. Quatre missions de sauvetage. Deux réussites. Deux échecs. **Frédéric Rey-Millet** est expert en management, conférencier et auteur de sept ouvrages. Fondateur du programme « Rebelles du Management », il a plus de 1 200 missions d'accompagnement à son actif auprès de dirigeants et de managers. Ensemble, ils ont écrit *Une saison avec Pascal Dupraz : Leçons de leadership* (Alisio, 2018).

ISBN : 978-2-37935-654-4



9 782379 356544

19,90 €
Prix TTC France



Rayon : Développement personnel
et professionnel

Des mêmes auteurs, chez Alisio

Une saison avec Pascal Dupraz - Leçons de leadership, 2018

De Frédéric Rey-Millet, chez Alisio

Management Game, avec Isabelle Rey-Millet, 2015

Management Game 2, avec Isabelle Rey-Millet, 2017

Le privilège de la
PRESSION

Suivi éditorial : Carole Fossati
Relecture-correction : Céline Haimé et Gaëlle Fontaine
Maquette : Nicolas Chevalier (Studiolivre)

© 2026 Alisio,
une marque des éditions Leduc
76, boulevard Pasteur 75015 Paris – France
ISBN : 978-2-37935-654-4

PASCAL DUPRAZ

FRÉDÉRIC REY-MILLET

Le privilège de la
PRESSION

A L I S I O

À Tiago
Pascal Dupraz

À Ivy
Frédéric Rey-Millet

Introduction

LE PSG, GRANDE ÉQUIPE OU GRAND CLUB ?

« Jouer au football est très simple, mais jouer un football simple est la chose la plus difficile qui soit. »

JOHAN CRUYFF

13 juillet 2025, 10 heures du matin. Le PSG joue en fin de journée contre Chelsea la finale de la Coupe du monde des clubs. En remportant six trophées en 2025, la saison a été parfaite. Sur l'antenne de RMC, Pascal Dupraz répond à la question qui agite le football français depuis dix ans : le PSG est-il un grand club ? Sa réponse tient en une phrase : *« Une grande saison ne fait pas un grand club. Le Real Madrid a gagné 15 Ligues des champions et l'AC Milan 7. »* Douze heures plus tard, le terrain lui donne raison. Le PSG perd 3-0 contre Chelsea.

Ce livre ne parle pas du PSG. Il parle de ce qui fait la différence entre une grande saison et un grand parcours. Entre un coup d'éclat et une vie construite. Pascal Dupraz n'a rien d'un héros de cinéma. C'est un type de Marnaz, 3 000 habitants en Haute-Savoie, fils d'un commercial et d'une éducatrice, gamin timide qui faisait ses valises tous les soirs au centre de formation de Sochaux et les défaisait tous les matins.

Et pourtant. Plus de 200 matchs en professionnel. Vingt-trois ans à construire un projet que tout le monde jugeait fou, ce « *projet de dingue* » : emmener un club de Régional 2 jusqu'en Ligue 1. Du maintien impossible à Toulouse, des vestiaires retournés à la mi-temps, des conférences de presse où il annonce la victoire quand tout le monde a enterré l'équipe. Quatre clubs en mission de sauvetage. Deux sauvetages réussis. Deux échecs. Trente-quatre saisons d'entraîneur. Et un défibrillateur sous le bras.

Toute médaille a son revers. Dans *Le Parisien* du 17 janvier 2019, Pascal confesse :

« Je ne bois ni ne fume. Je fais du sport tous les jours. J'ai fait mon premier infarctus à 39 ans et vis avec un stent. Trois jours après mon arrivée à Toulouse en mars 2016, je m'effondre sur le terrain d'entraînement, victime d'une syncope. Le cardiologue me dit : "J'ai votre assurance vie" et me propose de me poser un défibrillateur sous le bras. Ça n'a pas été une décision facile, car mon père était mort trois semaines après la pose d'un défibrillateur. »

Le fil directeur de ce livre tient en un mot. Pression. Elle peut littéralement vous tuer et vous rendre vivant. Tellement vivant. Pascal a expérimenté les deux. La question n'est pas de savoir si la pression est bonne ou mauvaise. Elle s'impose à nous autant que nous nous l'imposons à nous-mêmes. La question est de savoir ce que nous en faisons.

Ce livre est écrit à deux voix. La mienne, celle d'un consultant en management qui a passé vingt ans à décortiquer ce qui fait marcher les organisations, et celle de Pascal, dans ses mots, ses émotions, ses actions, à la fois bruts, sincères, sans filtre et toujours optimistes.

INTRODUCTION

Ensemble, nous avons voulu comprendre comment un type normal, sans prédisposition physique extraordinaire, sans réseau, sans fortune, a réussi à bâtir ce parcours, et bien au-delà.

L'ambition de ce livre est de vous aider à tracer votre chemin et à consacrer du temps aux sujets qui comptent pour vous. Avec passion et avec discipline.

Vous y trouverez des outils concrets, pour développer votre niaque, réussir vos échecs, et cultiver un optimisme dénué de naïveté.

Mais ce ne sont pas les outils qui font la différence, c'est le caractère qui les manie. Celui de Pascal s'est forgé dans une fosse de sable de Sochaux, dans le bureau de René Hauss où il a dit non à 18 ans, dans les vestiaires de Toulouse. Chaque étape de son parcours contient une leçon. Aucune n'est gratuite. Toutes ont un coût.

Simple ne veut pas dire facile. Simple ne veut pas dire sans effort. Simple ne veut pas dire sans échecs.

Nanakorobi yaoki, dit un proverbe japonais. Tomber sept fois, se relever huit. C'est l'histoire de Pascal. C'est peut-être aussi la vôtre.

PARTIE 1

L’AFFIRMATION DE SOI

*Du timide
au rebelle authentique*

Chapitre 1

LES RACINES DU REBELLE (1962-1991)

*« J'ai appris que le courage n'était pas l'absence de peur,
mais la capacité de la vaincre. »*

NELSON MANDELA

Avant d'être l'entraîneur puis le directeur sportif qui conduira un club de Régional 2 jusqu'en Ligue 1, avant d'être le dirigeant sportif qui affrontera les guerres d'ego et les dérives de gouvernance, Pascal Dupraz a d'abord été un enfant timide de Marnaz, un apprenti footballeur quittant sa famille à 14 ans, et un joueur professionnel dont la carrière a été marquée autant par le talent que par la rébellion.

Ce chapitre remonte aux origines. Non pas par goût de l'anecdote biographique, mais parce que les fondations d'un style de management se posent bien avant qu'on en ait conscience. Les valeurs transmises dans l'enfance, les épreuves traversées dans la formation, les modèles et les antimodèles rencontrés au cours d'une carrière, tout cela constitue le terreau invisible sur lequel se construit, des années plus tard, une philosophie du leadership.

Le parcours de Pascal entre 1962 et 1991, de sa naissance à Marnaz jusqu'à la fin de sa carrière professionnelle, est riche d'enseignements pour quiconque s'intéresse aux mécanismes de

la formation des leaders. Il permet d'examiner trois questions qui dépassent largement le cadre du football :

- ▶ Comment naît une culture de l'exigence ?
- ▶ Qu'est-ce qui pousse un individu à se rebeller plutôt qu'à se soumettre ?
- ▶ Que peut-on raisonnablement transposer de l'expérience sportive au monde de l'entreprise, et, surtout, qu'est-ce qui ne se transpose pas ?

LE TERREAU FAMILIAL : QUAND LE TRAVAIL EST UN PLAISIR, L'EXIGENCE DEVIENT NATURELLE

Pascal est né dans une famille unie, sereine, sans grands moyens, mais profondément entreprenante. Il n'a que vingt ans d'écart avec ses parents, une proximité générationnelle qui explique en partie l'intensité de la transmission. Son père, Jo, exerce la profession de commercial dans une société de distribution de métaux approvisionnant les entreprises de décolletage de la vallée de l'Arve, ce bassin industriel savoyard spécialisé dans l'usinage de précision. Il deviendra directeur commercial puis créera sa propre société dans les années 1990. Sa mère, Josette, d'abord éducatrice spécialisée auprès d'enfants inadaptés, tient ensuite la gérance d'un bar-restaurant à Marnaz. Deux parcours différents, une même obsession : le travail occupe le centre de la vie familiale, non comme une contrainte, mais comme une source d'épanouissement. Pascal se souvient qu'enfant, il percevait confusément que ce « *truc un peu bizarre* » rendait ses parents heureux. Les vacances n'étaient pas attendues comme une

délivrance. Ils en prenaient une fois par an, deux les années fastes, et personne ne s'en plaignait.

Ce rapport au travail constitue le premier héritage familial. Le second est d'ordre pédagogique. Josette avait quelques grands principes qu'elle résumait par des phrases simples : « *Comporte-toi bien, cela te renverra du bon. Ne fais pas aux autres ce que tu ne voudrais pas qu'on te fasse. Sois curieux.* »

Elle avait mis en place un jeu qui dit beaucoup de sa méthode : chaque fois que Pascal ne connaissait pas un mot, elle lui demandait d'en chercher la définition dans le dictionnaire, puis de lire les définitions de tous les autres mots de la page. L'exercice était fastidieux pour Pascal, mais il s'exécutait par amour pour sa mère, et y trouvait, au fil du temps, une réelle satisfaction. Ce petit rituel domestique contient en germe une philosophie de l'apprentissage que Pascal appliquera bien plus tard à ses joueurs : partir d'un besoin précis, élargir le champ par curiosité, et trouver du plaisir dans l'effort d'apprendre. « *D'une certaine manière, dira-t-il avec le recul, mes parents ont été mes premiers managers.* »

Le père joue un rôle décisif dans l'orientation vers le football. Jo était lui-même un excellent footballeur : joueur au Servette de Genève, il a disputé à 19 ans un quart de finale de Coupe d'Europe des clubs champions, l'ancêtre de la Ligue des champions. Capitaine à 20 ans du SO Chambéry, champion de France amateur la saison précédente, il poursuit sa carrière en CFA à Faucigny. Comme souvent, le père est un modèle pour le fils, non pas tant par le discours que par l'exemple. Pascal, d'une timidité quasi malade au quotidien, découvre dans le football collectif un remède à sa réserve.

À l'US Marnaz, le club de son village, il progresse à une vitesse qui attire l'attention des instances techniques fédérales : sélection du district de Haute-Savoie, coupe interligues à Vichy, troisième de la ligue Rhône-Alpes au concours du jeune footballeur, septième au niveau national. Il ne possède que des qualités qui font déjà la différence : un excellent pied gauche, la vitesse et la puissance. À 14 ans, il fait déjà sa taille d'adulte.

Josette aurait souhaité qu'il devienne pilote de chasse, un rêve de mère protectrice qui oriente paradoxalement vers un métier dangereux, comme si le prestige compensait le risque. Pascal choisit la filière scientifique pour lui faire plaisir. Mais quand le FC Sochaux, dont le centre de formation fait alors référence en France, propose de l'intégrer, c'est Jo qui l'incite à tenter sa chance : « *Vas-y.* »

Josette, dissimulant tant bien que mal son inquiétude, laisse partir son fils parce qu'elle le veut heureux et sait combien il est passionné. Pascal a 14 ans. Il ne le sait pas encore, mais il vient de franchir le premier seuil d'une série d'épreuves qui forgeront, autant que le talent, le caractère du futur entraîneur.

L'USINE À CHAMPIONS : SOCHAUX ET LA FABRIQUE DE L'EXCELLENCE

Le premier choc est la rencontre avec Pierre Tournier, directeur du centre de formation, précédé d'une double réputation de tyran et d'excellent formateur. Devant les parents de Pascal, il lance cette phrase qui résume à elle seule le contrat psychologique du centre de formation : « *À partir de maintenant, le père, c'est moi.* » Pascal, en sortant du bureau, regarde ses parents et s'insurge : « *Qu'est-ce qu'il dit, lui ? Il n'est pas mon*

père ! » Ses parents le rassurent : « *On te confie à lui, il fait office de père, tu peux avoir confiance.* » L'anecdote est éclairante. Elle illustre le transfert d'autorité qui s'opère à l'entrée dans tout environnement de haute performance : l'individu accepte de se soumettre à un cadre exigeant parce qu'il fait confiance à l'institution qui le porte. C'est la condition préalable de tout apprentissage intensif.

Le quotidien du centre est brutal. Pascal, à presque 15 ans, passe du confort du cocon familial à l'âpreté d'un bâtiment en préfabriqué de l'avenue Chabaud-Latour à Montbéliard. Pendant quatre années, il ne rentre chez lui que deux fois par an : dix jours à Noël et un mois en été. Aujourd'hui encore, à l'évocation de ce souvenir, il en conserve une frustration intacte. Des dizaines de fois, il fait ses valises, prêt à s'enfuir. Mais l'éducation familiale, ne jamais abandonner, résister, passer au-dessus des contrariétés, surtout quand c'est dur, le retient à chaque fois.

L'entraînement est d'une exigence qui paraîtrait excessive selon les standards actuels. Les lundis, Pascal court autour des terrains avec une lampe frontale pendant quatre-vingt-dix minutes pour développer son endurance fondamentale. Pierre Tournier, bien au chaud dans son bureau dont la fenêtre donne sur le terrain, chronomètre les temps de passage. En une saison, les jeunes avalent huit cents kilomètres. Juxtant la pelouse, la fosse – une reproduction de la surface de réparation en sable – sert aux reprises de volée, aux retournés acrobatiques, au jeu de tête, jusqu'à épuisement. Les cheminements, les circuits de passe sont des exercices de référence que l'on retrouve, par déclinaison, dans toutes les catégories d'âge.

Pascal compare cette répétition à celle d'un pianiste travaillant ses gammes : inlassablement, tu répètes les mêmes gestes pour tendre vers l'expertise. L'analogie n'est pas fortuite.

La répétition intentionnelle

Anders Ericsson, dans *Peak: Secrets from the New Science of Expertise* (Houghton Mifflin Harcourt, 2016), a démontré à travers ses travaux sur la pratique délibérée que l'expertise ne naît ni du talent brut ni de l'accumulation passive d'heures, mais de la répétition intentionnelle de gestes spécifiques sous supervision exigeante. C'est exactement ce que le centre de Sochaut produisait, de manière empirique, bien avant que la recherche ne le formalise. En vingt ans de conseil, j'ai rarement rencontré une organisation qui investisse autant dans la répétition délibérée que ce centre de formation des années 1970.

L'environnement est celui d'une compétition permanente. Tu donnes le meilleur de toi-même parmi des camarades qui sont à la fois tes amis et tes adversaires. Il faut être meilleur qu'eux pour percer. Les chiffres donnent la mesure de la sélection : sur plus de 2 millions de licenciés en France, 200 000 enfants sont évalués chaque année, 1 000 intègrent des centres de formation ou des pôles espoirs, et 130 décrochent un contrat professionnel, soit un pourcentage infime des jeunes licenciés. Pascal le dit sans fard : « *Être footballeur professionnel, c'est tout sauf facile.* » C'est un milieu d'excellence où le caractère s'endurcit au fil du temps, où la confiance se construit par la preuve, les progrès perceptibles, la conviction progressive que tu es au bon endroit et que tu le mérites. Mais la confiance ne fait pas tout. Sans le cadre posé par Pierre Tournier, sans cette rigueur qui ne transige sur rien – une minute de retard au réfectoire et tu ne dînes pas –, le talent seul n'aurait pas suffi.

La leçon vaut pour toutes les organisations qui investissent dans la formation : **le cadre précède la performance, il ne la suit pas.**

C'est dans les gradins du stade Bonal, en assistant aux matchs de première division, que la vocation de Pascal cristallise. À la mi-temps, il descend, avec tous les collègues apprentis footballeurs, sur la plus belle pelouse de France pour aider les jardiniers à remettre les mottes de gazon retournées par les joueurs, ces mêmes joueurs, pour la plupart anciens pensionnaires du centre de formation. Et la pensée s'impose avec la force d'une évidence : *Un jour ce sera moi, un jour ça doit être moi.* Au fil du temps, l'espoir devient conviction, la conviction devient obsession. Il est happé par l'excellence, par le très haut niveau. Tout son environnement le pousse à donner la meilleure version de lui-même. Ce leitmotiv qui reviendra tout au long du parcours de Pascal, naît ici, dans la fosse sableuse de Sochaux, dans les courses nocturnes à la lampe frontale, dans cette compétition quotidienne avec soi-même autant qu'avec les autres.

TROIS RÉBELLIONS FONDATRICES : LA FORMATION D'UN CARACTÈRE

La carrière professionnelle de Pascal couvre une dizaine d'années, de 1980 à 1991, réparties entre Sochaux, Thonon, Brest, Mulhouse, Toulon et Gueugnon. Son bilan statistique est celui d'un bon joueur de Ligue 1 et de Ligue 2, un ailier gauche doué techniquement, rapide et puissant, mais handicapé par une faiblesse cardiaque qui limitait son endurance au-delà de la soixantième minute. Le cœur, déjà son talon d'Achille : il fera un infarctus à 38 ans, puis souffrira de fibrillation, deux

accidents liés à des pertes affectives, celles de ses parents, Josette, décédée le 6 janvier 2001, et Jo, décédé le 1^{er} septembre 2015. Mais ce n'est pas le bilan sportif qui nous intéresse ici. Ce sont les trois épisodes de rébellion qui jalonnent cette période et qui révèlent, mieux que toute analyse abstraite, la manière dont se forge un caractère de leader.

PREMIÈRE RÉBELLION : SOCHAUX, OU LE REFUS DE L'HUMILIATION

Pascal joue son premier match professionnel comme titulaire contre Nantes en 1980. Il est le protégé de René Hauss, directeur sportif du club, surnommé le King, qui s'est personnellement impliqué dans son recrutement. Mais la relation se dégrade. Pascal avance comme seule explication plausible une histoire de cœur : il sort avec une jeune fille qui deviendra son épouse, et Hauss semble lui en vouloir. Le King change de registre. Son credo devient l'humiliation. Lors du premier match de Pascal en professionnel, il rejoint le vestiaire à la mi-temps et lâche devant tout le monde : « *Tu joues comme un vieux, t'es nul.* » Le garçon a 17 ans. Il pleure avant de retourner sur le terrain pour la deuxième mi-temps, alors qu'il est en train de réaliser son rêve. Les semaines suivantes, les piques se multiplient, les brimades deviennent quotidiennes. Pascal va à l'entraînement la boule au ventre.

L'épisode de rupture se produit lors de l'entretien de fin de saison, ce rendez-vous rituel où le directeur sportif revient sur les performances du joueur, évoque ses progrès, fixe les objectifs de la saison suivante. Un moment censé être constructif, valorisant. Ce jour-là, Hauss aboie des instructions sans chaleur ni empathie, là où, pendant quatre ans, il avait témoigné de l'affection et prodigué de bons conseils. Quand il tend le contrat à signer,

Pascal le regarde droit dans les yeux, marque un temps d'hésitation, puis rend le document, jette le stylo et lance : « *Ben tu vois, moi, je ne signe pas ton contrat, et je t'emmerde.* » Il se lève et quitte le bureau. Il a 18 ans. Dehors, Pierre Tournier l'attend, atterré, se prenant la tête à deux mains : « *Mais Pascal, qu'est-ce que tu as fait ?* » Pascal rassemble ses affaires et retourne à Marnaz. Son père ne lui parlera plus pendant un an. Les conséquences sont immédiates et lourdes : lié contractuellement à Sochaux pour quatre ans, Pascal ne peut rejoindre aucun club professionnel sans l'accord du FC Sochaux, qui ne le lui donnera jamais. Il devra passer par le statut amateur, signer au CS Thonon en deuxième division, y réaliser une excellente saison avant de retrouver sa liberté et de s'engager enfin à Brest, club en première division.

L'épisode peut être lu comme un coup de tête d'adolescent. Il peut aussi être lu comme le premier acte d'une philosophie qui ne variera jamais : le refus de la maltraitance comme mode de management. Pascal ne supportait plus de souffrir. Il a préféré sacrifier une carrière prometteuse en Division 1 plutôt que de continuer à subir. C'est un choix coûteux, impulsif, discutable dans sa forme, mais parfaitement cohérent dans sa logique. On retrouvera cette même logique, tempérée par la maturité, dans toutes les confrontations ultérieures de Pascal.

DEUXIÈME RÉBELLION : BREST, OU LA DÉFENSE DE L'HOMME DERRIÈRE LE JOUEUR

Les quatre années à Brest sont formidables. Pascal est entouré de joueurs de qualité, Bernard Pardo, Joël Henry, Yvon Le Roux, Gérard Buscher, Slavo Muslin, et il voit débiter Paul Le Guen et Vincent Guérin. Le club a une âme. Mais un incident révèle la ligne rouge que Pascal ne franchira jamais.

Lors d'une réunion avec les joueurs offensifs, l'entraîneur recadre publiquement un coéquipier entré en jeu la veille : critique de sa production, de son attitude, puis glissement vers l'attaque personnelle : « *J'émet des doutes sur tes qualités humaines.* » Pascal demande la parole : « *Coach, je désapprouve la manière dont vous avez parlé à mon coéquipier. Vous vous attaquez à l'homme et vous n'en avez pas le droit. Hier, nous étions quatorze et nous avons tous perdu, nous sommes tous responsables.* »

La riposte ne se fait pas attendre : l'entraîneur le relègue sur le banc au profit du joueur qu'il a défendu. Pascal accepte la sanction sans renier sa position : « *Si c'est votre choix, je le respecterai. Je vais continuer à me défoncer à l'entraînement. En revanche, vous ne m'empêcherez pas de penser que juger la personne tel que vous l'avez fait est irrespectueux.* » Cette prise de parole lui coûte encore quelques matchs comme remplaçant. Si c'était à refaire, dit-il, il referait de même. L'épisode établit une distinction fondamentale dans la conception du management de Pascal : on peut tout critiquer dans la performance d'un individu, mais on ne touche pas à la personne. La frontière entre le feedback sur le travail et l'attaque *ad hominem* est la ligne de démarcation entre un management exigeant et un management toxique.

TROISIÈME RÉBELLION : MULHOUSE, OU LE REFUS DE L'ARBITRAIRE

En signant à Mulhouse, Pascal découvre le management de Raymond Domenech, qui vit sa première expérience d'entraîneur professionnel. Avec le recul, Pascal le désigne comme son antimodèle, une formulation précise, car elle reconnaît la carrière prestigieuse de Domenech (sélectionneur de l'équipe de France, finaliste de la Coupe du monde) tout en récusant sa méthode. Domenech évoque les thèmes astraux

et les biorythmes pour composer l'équipe, cultive l'ironie et le contre-pied, répète aux joueurs en quittant le vestiaire : « *Vous êtes professionnels, vous savez ce que vous avez à faire.* » Sa manière de responsabiliser a le don d'insupporter Pascal. Le management est froid, imprévisible, dénué d'affect, il ne génère aucune onde positive.

Le conflit éclate en fin de saison quand Domenech annonce à Pascal qu'il veut se séparer des gros salaires et que son contrat de deux ans est remis en cause. Pascal rappelle ses droits contractuels. Mais à la reprise de l'entraînement, son nom a disparu de son casier, il ne reçoit pas les dotations d'équipement. Pendant un mois, il s'entraîne seul sur un terrain annexe, avec pour seul compagnon un ballon. Pour les footings collectifs, il est autorisé à suivre le groupe, mais cinquante mètres derrière les derniers, comme s'il risquait de les contaminer. Pascal met le dossier entre les mains d'un avocat et fait constater chaque semaine par huissier les conditions discriminatoires. L'huissier frappe au bureau de Domenech et pose invariablement les mêmes questions : « *Pascal Dupraz fait-il partie de l'effectif ? A-t-il reçu le package d'avant-saison ? Participe-t-il aux séances collectives ?* » La réponse est toujours la même : « *Je ne suis pas habilité pour répondre.* » La guerre des nerfs dure un mois. Le FC Mulhouse sera condamné aux prud'hommes. Pascal signe à Toulon.

LE MODÈLE ET L'ANTIMODÈLE : DEUX CONCEPTIONS DU LEADERSHIP

L'expérience toulonnaise constitue le contrepoint exact de l'épisode mulhousien, et la juxtaposition des deux éclaire la philosophie managériale que Pascal développera par la suite.

À Toulon, l'entraîneur est Rolland Courbis, l'antithèse de Domenech. Courbis est un fin tacticien doté d'un talent rare : il sait donner confiance. Chaque fois qu'un joueur entre sur le terrain, il le persuade qu'il est le meilleur du monde. Parce qu'il est extrêmement positif, qu'il sait motiver, qu'il possède le sens de la formule et la faconde des Méridionaux. Pascal capture la différence en une opposition linguistique qui dit tout : avec Courbis, on *joue au football* ; avec Domenech, on *travaille son football*. La formulation n'est pas anecdotique. Elle révèle deux conceptions radicalement différentes du leadership : l'une fonde la performance sur le plaisir et la confiance, l'autre sur le contrôle et la défiance. Chez Courbis, le joueur est libéré parce que l'entraîneur croit en lui et qu'il croit en ce que l'entraîneur lui dit. Chez Domenech, le joueur est inhibé par l'imprévisibilité du cadre et l'absence de reconnaissance.

Pascal en tire un paradoxe qu'il formule avec une lucidité désarmante : à Mulhouse, il était toujours titulaire, mais rarement épanoui ; à Toulon, il était plutôt remplaçant, mais profondément heureux. Ce décalage entre le statut objectif (temps de jeu, position dans la hiérarchie) et le vécu subjectif (engagement, satisfaction, épanouissement) est un phénomène que la recherche en psychologie organisationnelle a abondamment documenté. Edward Deci et Richard Ryan, dans leur théorie de l'autodétermination, ont montré que la motivation intrinsèque, celle qui produit l'engagement durable et la performance de haut niveau, repose sur trois besoins fondamentaux : l'autonomie, la compétence et l'appartenance. Courbis nourrissait les trois. Domenech n'en nourrissait aucun.

La carrière de joueur se termine à Gueugnon, sur une blessure – ligaments croisés du genou droit – et sur une prise