



Management et communication dans le sport : Ferguson, les clefs de la réussite du Boss !

Publié le 10 juin 2018



Philippe Rodier | [+ Suivre](#)
Assistant Content Director (ESWC)
16 articles



25



0



3

6 novembre 1986, après avoir connu la gloire du côté d'Aberdeen, Alex Ferguson fait le choix de rejoindre Manchester United. Il n'est pas encore Sir, il vient de prendre rendez-vous avec son destin. Celui d'une légende. *"Nous allons faire descendre Liverpool de son putain de perchoir"*, annonce-t-il avec détermination le jour de sa première conférence de presse. Les bases sont posées, Fergie n'a peur de rien, il veut partir en guerre. Il a désormais une armée sous ses ordres. L'Angleterre va connaître l'ascension d'un manager sans équivoque. Celle d'un passionné acharné pour qui la victoire n'était pas une éventualité mais une nécessité.

Pourtant, à cette époque, les Red Devils végétaient à la 19ème place du classement, sans afficher la possibilité de pouvoir remonter la tête hors de l'eau. Oui, les débuts de l'Écossais à Manchester sont compliqués. En 1990, malgré sa boulimie de victoire et son ambition démesurée, Ferguson est contesté. Il se murmure même qu'en cas de défaite contre Nottingham Forest en Cup (3e tour), il s'en ira, on lui ôtera le privilège de mener les Red Devils tutoyer les sommets qu'il rêve d'atteindre. Mais voilà, United s'impose finalement (1-0) grâce à un but inscrit par Mark Robins rentré en cours de partie. Sa tête est sauvée. Après cette victoire, il débute réellement son ascension vers la gloire. Premier titre : la Cup, remportée cette même année face à Crystal Palace.

Le 19 mai 2013, lorsqu'il quitte Old Trafford pour la dernière fois en tant qu'entraîneur, il totalise 38 titres en 27 ans de carrière pour 1500 matchs disputés avec Manchester. Un véritable modèle de longévité. *"Je pense que la principale raison qui explique comment j'ai survécu toutes ces années, c'est que je parviens à atteindre un"*

Messagerie





à l'école dans lequel il faut se réajuster. Ce que je peux entendre
périphérique. Je suis convaincu de la nécessité de ce que j'appelle
réflexion. Il est très important de pouvoir s'évader, de pouvoir pe
pas ce temps de réflexion, les événements ont vite fait de vous sub

Révolutionnaire, le flair qui va avec

Lorsqu'il débarque à Manchester en 1986, Ferguson constate dès le dé
s'activer afin de métamorphoser le club mancunien. Les Red Devils on
apprendre pour pouvoir rivaliser avec les meilleurs, Fergie prend alors
"La première chose que j'ai faite à United a été d'acheter une carte. J'avais une carte
sur le mur du Cliff de Manchester. Et j'ai fait entrer les recruteurs. Avec cette carte, je
voulais juste m'assurer de couvrir toutes les zones. Je les ai fait entrer pour leur dire
: "Je veux le meilleur de votre équipe, pas le meilleur de votre rue." "À l'arrivée de Sir
Alex, on a tous compris qu'il voulait un centre de formation brillant, raconte Eric
Harrison, entraîneur des jeunes à l'époque. Il m'a carrément dit, bien à sa manière : "Je
ne suis pas satisfait du centre de formation." Il devait être là depuis quelques
semaines ou un mois. J'ai dit : "Vous savez on a Norman Whiteside et Mark Hughes." "Il
m'a regardé avec ses yeux bleus et froids et m'a dit : "Ce n'est pas assez." J'ai dit
vous savez combien de recruteurs a Manchester City et combien en a Manchester
United ?" Quand je lui ai dit, il en a été sidéré. En un mois, il a triplé le système de
prospection, puis on a commencé à recruter." "On n'en avait que deux ! Deux
recruteurs pour tout Manchester ! Vous y croyez ? La population de Manchester et de
sa banlieue était de 6 millions à l'époque. Quand j'ai quitté Aberdeen, l'Ecosse
comptait 3,5 millions d'habitants, et on avait 17 recruteurs à Aberdeen." Club avec
lequel il remporta la Coupe d'Europe face au Real Madrid du regretté Alfredo Di Stéfano
(1983), à l'époque entraîneur de la Maison Blanche. "C'était une période fantastique de
ma carrière. J'avais un groupe de joueurs extraordinaire. Ça a été une bénédiction
que de pouvoir construire cette équipe. Parce que, vous savez, quand un petit club
comme Aberdeen connaît de la réussite, d'habitude, les joueurs quittent le nid, s'en
vont en un clin d'oeil. Mais je suis parvenu à les faire rester quatre, cinq ans. Ce n'est
qu'en 1984 que Mark McGhee et Doug Rougvie sont partis. J'aurais pu d'ailleurs
mieux négocier cette affaire." Avec Manchester, l'affaire est bien négociée. Sous sa coupe
: la génération dorée du centre de formation mancunien -David Beckham, Ryan Giggs, Paul
Scholes, Nicky Butt, les frères Neville- rafle une incroyable série de titre, avec notamment
l'obtention du triplé historique en 1999. "Il faut être exigeant pour réussir ici, confie
Raphael Burke, ancien junior du club. Je pense que j'avais du talent mais je ne
m'impliquais pas autant qu'eux, quand on me demande : "Comment était Beckham ?
Comment était Giggs ?" Je réponds : "Avant tout, ils se sacrifiaient."

Lors de cette épopée, avant de venir à bout du Bayern Munich en finale de la Ligue des
Champions, Manchester s'offre le scalp d'Arsenal en Cup, au terme d'un match également
épique. "Il y avait une prolongation. Le manager a pensé que c'était le moment idéal
pour que je rentre, explique Ryan Giggs. Et il me dit : "Je crois que l'arrière-droit est
fatigué. Cours vers lui dès que tu peux et fais qu'il se passe quelque chose." Ferguson a
eu du nez, il va se passer quelque chose. "On est 10, on pense aller droit aux tirs au but.
On tient le coup, souligne Gary Neville. Arsenal enchaîne les attaques, puis Giggs
prend le ballon... C'est presque un ralenti, détaille son frère, Phil. Il



Essayez Premium
gratuitement

je n'étais pas Giggsy. Giggsy n'est pas un enfant que j'ai vu le dernier
éloigné, toujours un peu plus. C'était Ryan Giggs, que ce soit en je
Broughton Road, Littleton Road, au terrain de Cliff ou au Carrin
de Ryan Giggs. C'était son moment !" Au terme d'une chevauchée fi
Giggsy propulse Manchester United en finale de la Cup. Il a 26 ans, et
Red Devils de marcher vers le triplé historique du club, plus rien ne po
cette année-là. De la pure folie.

"Je me souviendrai toujours de ce match, raconte Ferguson. Je pen
supporter n'est parti sans penser qu'on décrocherait le triplé. Il a

monde." Non, le Fergie Time n'est pas un mythe. Manchester remporte la Cup face à
Newcastle (2-0) -s'offre la Premier League en devançant Arsenal d'un point, et, le 26 mai à
Barcelone, au Camp Nou, les Red Devils rentrent dans la légende en soulevant la Ligue des
Champions au terme d'une finale au scénario complètement fou. Ferguson remporte sa
deuxième Coupe d'Europe, les meilleurs pourront désormais s'inspirer de sa réussite. "Il a
toujours été une source d'inspiration totale pour moi, confie José Mourinho. J'ai
toujours affirmé qu'il était l'un des raisons clés pour lesquelles j'étais venu en
Angleterre pour entraîner Chelsea. Il fait partager son enthousiasme pour le
football. Il est un modèle pour tout entraîneur en herbe. Quand on pense à Sir Alex
Ferguson, deux choses viennent à l'esprit : il est unique et il gagne. Gagner autant de
trophées est quelque chose qui ne sera jamais répété."

"Pour réussir, il fallait se sacrifier"

Ferguson, c'est avant tout l'histoire d'un entraîneur qui a su fédérer les hommes à travers le
temps. "C'est une sorte de génie, confiait Eric Cantona. Il a presque 70 ans, et il
entraîne des joueurs qui ont 18 ans, qui vivent dans un autre monde. Et il arrive à les
gérer, et à obtenir 100% d'eux. C'est fabuleux." Dans l'Art de la Guerre (par Sun Tzu), il
est expliqué, "la doctrine fait naître l'unité de pensée ; elle nous inspire une même
manière de vivre et de mourir, et nous rend intrépides et inébranlables dans les
malheurs de la mort." Voici la règle maitresse d'Alex Ferguson : pour unir, il faut
représenter un repère, ne jamais quitter sa ligne directrice en respectant ses valeurs. "Le
leadership, c'est la conjugaison entre la stratégie et le caractère. Si vous devez
sacrifier l'un des deux, que cela soit la stratégie", explique Norman Schwarzkopf,
célèbre général américain. Devenir un modèle est la première règle de tout manager qui se
respecte, même si parfois il faut en payer le prix du sang... 1976, alors qu'il est encore
l'entraîneur de St Mirren à l'époque, l'Écossais organise une tournée estivale pour préparer la
saison. Tout le club est convié. Sir Alex veut façonner son bataillon. Lors d'un match de
préparation face à une sélection guyanaise, l'ambiance est tendue entre les deux équipes. Le
jeune attaquant de Ferguson, Bobby Torrance, souffre, prend des coups. Fergie décide alors
d'agir, il n'est pas question de laisser son jeune ponce se faire marcher dessus sans broncher.
À la mi-temps -trois ans après son dernier match officiel- l'Écossais décide de rentrer sur la
pelouse. Sur le premier corner en faveur de St Mirren, il se retrouve au duel avec le
défenseur qui s'était attelé à martyriser son attaquant, il n'hésite pas une seconde et cogne.
D'une droite, Ferguson couche son adversaire et hérite d'un carton rouge. Peu importe, "le
capitaine sombre avec son navire" est un concept qui ne se négocie pas pour l'Écossais,
"c'est nous contre le reste du monde" également. "Lorsque nous rentrions de
déplacements européens, à 4 heures du matin, il était quand mêm

Messagerie



Essayez Premium
gratuitement

puis, le soir, à passer à la télévision à Donarès, car de rien, je n'ai rien fait", racontera un jour Ryan Giggs, tentant d'expliquer comment il faisait", racontera un jour Ryan Giggs, tentant d'expliquer entraîneur à ses troupes. De mai 2008 à mars 2011, il enchaîne 166 matches la même composition d'équipe. Un modèle de gestion de groupe.

Il y a bien aussi cette histoire de grève déclenchée lorsqu'il avait à peine où il travaillait à l'époque) démontrant qu'il n'a pas attendu d'être sur un "Il avait ça en lui, le sens de la négociation et du syndicalisme, explique White, historien du club. Ça vient de loin." "Les joueurs actuels ne sont pas aussi fort mentalement. Pourquoi ? Parce qu'ils ont grandi dans un environnement plus facile. Ils n'ont pas eu à se battre pour vivre. Ils pensent qu'ils viennent de la classe ouvrière, mais ce n'est pas la classe ouvrière de nos grands-parents, la classe ouvrière des années 30,40,50. Les joueurs actuels ne viennent pas du même environnement que celui dans lequel j'ai grandi. Donc, il faut s'adapter à ça. Il faut être un manager d'hommes pour gérer des ego, des personnalités différentes et motiver des joueurs qui ont tout aujourd'hui."

Pas de réussite sans esprit d'équipe, pas de réussite sans remise en cause

"Il n'y a que trois règles pour avoir une administration solide : choisissez les bonnes personnes, dites-leur de ne rien laisser au hasard et soutenez-les jusqu'au bout. La plus importante de ces trois règles étant la première." Adlai Stevenson, gouverneur de l'Illinois de 1949 à 1953.

Le boss, c'est lui. Mais si Ferguson est parvenu à tirer le meilleur des groupes mis à sa disposition, c'est également car il a su s'entourer d'hommes fiables -sur lesquels il a pu s'appuyer- à l'image d'Archie Knox, Brian Kidd, Steve McClaren, mais aussi Carlos Queiroz, aujourd'hui sélectionneur de l'Iran. "Carlos a été celui qui nous a fait faire un grand pas en avant, souligne-t-il. Il a changé la culture du club. Il nous a aidés à réaliser que l'époque où l'on pouvait jouer avec une équipe formée de joueurs locaux était révolue (un débat remis à l'ordre du jour il y a peu). Le système des centres de formation en Angleterre ayant pris du retard, je voulais un coach étranger, qui viendrait avec des idées neuves. Et Carlos a été fantastique. Il a changé beaucoup de choses ici." Manager un groupe, c'est aussi comprendre qu'on ne peut pas tout maîtriser en solitaire. "Croire que sa propre vision de la réalité est la seule réalité est la plus dangereuse des illusions", précise Paul Watzlawick, théoricien de la communication, un concept approuvé et certifié par l'Écossais au cours de sa carrière. "J'essaye d'organiser ma journée pour avoir du temps à moi, expliquait-il en détaillant son mode de travail en 2011. Je peux arriver très tôt au club, vers 7 heures. Je fais une séance de sport puis je débute mes réunions, l'esprit libre. Je débute toujours par les réunions qui ne sont pas liées au football. J'ai toujours fonctionné de la sorte. J'évacue d'abord, puis je me concentre sur les différents problèmes liés au football. Et il y en a beaucoup. Les équipes de jeunes, la réserve, l'équipe première. Je contrôle absolument tout. Au fil des années, j'ai toutefois compris qu'il fallait aussi savoir déléguer. C'est devenu capital pour moi de bien déléguer parce qu'aujourd'hui et à mon

Messagerie



...sont très utiles et un rôle de superviseur. Je m'assure que tout se passe
correctement. En prenant le temps de penser, on apprend à être
manager est un homme seul. Être seul me convient - j'ai le temps
m'arrive d'être seul dans mon bureau l'après-midi. Je regarde par la fenêtre et
réfléchis. Personne ne passe ma porte pendant une heure, tout le monde
suis occupé ! (rires) La situation a parfois quelque chose d'étrange.

Un visionnaire qui met K.O les pommes de terre

"Aujourd'hui, parler de diététique est banal. Mais à 32 ans, j'étais
petite équipe, East Stirling. Il n'y avait que 8 joueurs quand je suis arrivé - et pas de
gardien. J'ai alors recruté des joueurs libres de tout contrat ou qui ne coûteraient
rien en indemnité de transfert, et j'ai bâti un groupe de 13, 14 joueurs. Au bout de
quelques semaines, les choses allaient plutôt bien. On se préparait alors à disputer un
derby contre Falkirk, club au sein duquel j'avais auparavant occupé la fonction de
joueur-manager. Je suis allé voir mon board et je leur ai dit : "Je veux emmener
l'équipe à déjeuner ce samedi." Ils m'ont répondu d'une voix horrifiée : "Oh non, on
n'a pas les moyens !" J'ai tout organisé et tout payé de ma poche. Ça m'a coûté 24
livres. C'était en 1974. Je suis allé commander le repas à l'hôtel le vendredi matin. Au
menu, limande, toasts et miel. On m'a regardé comme si j'étais une bête curieuse. Ils
m'ont dit : "Mais pas de pommes de terre ? Pas de soupe ?" Rien de tout ça. Limande
grillée, sans beurre, juste un peu d'huile peut-être, du miel, des toasts, du thé et de
l'eau. Les joueurs sont arrivés, se sont assis pour déjeuner et-là, j'ai entendu les
premiers effets de la déception : "Mais qu'est ce que c'est ce bordel ?" (rires) Je leur ai
dit : "Mangez, de toute façon, je suis sûr que vous vous êtes déjà enfilé un petit
déjeuner frit ce matin." Voilà, très tôt, je pensais à tout ça, l'organisation et en
l'occurrence, l'importance du régime alimentaire. Des années plus tard, on a
commencé à parler de sucres lents, de pâtes, de protéines, tout ça. J'ai fait la même
chose à Aberdeen. Ils avaient l'habitude de manger du filet de boeuf avant les matchs
alors qu'il faut 2 heures pour digérer un steak. J'ai donc mis fin à cette tradition, ce
qui ne leur a pas plus. Dans mon sens, on peut donc dire que je suis devenu manager
à 24 ans."

Manchester a beau avoir possédé dans ses rangs des joueurs tel que Cantona, Keane,
Robson, Hughes, ou encore Ronaldo, jamais un joueur ne s'est élevé au-dessus de lui lors de
son règne. Ferguson restera pour toujours un modèle ; une référence en terme de
management dans une époque où il paraît désormais impossible de voir un "Fergie bis"
éclore. "L'attente est beaucoup plus importante. Il est très, très, difficile de gagner des
trophées chaque année. Quelqu'un m'a dit : "Toutes les grandes équipes de l'histoire
du football ont eu une durée de vie maximum de 7 ans." Après quoi, tout est à refaire.
En 2005, pour la première fois en treize ans, nous avons lâché dans la course au
titre. Une fois en 13 ans ! Je crois que c'est phénoménal. Mais bien sûr, cette saison-
là, j'étais cuit, fini, un vieil homme avec des problèmes cardiaques... Et puis je suis
redevenu un génie !" Un génie devenu Sir. Un meneur d'hommes légendaire. "Mon plus
grand défi est derrière moi. Mon plus grand défi c'est d'avoir fait tomber Liverpool
de son putain de piédestal. Et ça, vous pouvez l'écrire !"

P.R

Messagerie



10



Essayez Premium
gratuitement

25 j'aime



0 commentaire



Ajouter un commentaire...



Philippe Rodier
Assistant Content Director (ESWC)

+ Suivre

Plus de Philippe Rodier Voir les 16 articles

Management et communication dans le sport : Mourinho, Lampard,...

Philippe Rodier sur LinkedIn

Management et communication dans le sport : Bielsa, Mourinho,...

Philippe Rodier sur LinkedIn

Le jour où "tr1p" est entré dans la légende

Philippe Rodier sur LinkedIn

Barcelon premier

Philippe R

Messagerie