

Go Habs Go ! ou les secrets d'une remontée spectaculaire

par Yves M. Martin, ing., MBA

« Le Canadien réalise l'impossible ! » Pouvait-on lire dans les journaux le lendemain de la victoire de nos Glorieux sur les champions en titre de la coupe Stanley, les Pingouins de Pittsburgh. Sans compter l'étonnement qu'à susciter en 1^{ière} ronde les Canadiens de Montréal lorsqu'ils ont éliminé les Capitals de Washington, 1^{er} équipe au classement général de la ligue National.

Par quel miracle un tel aboutissement est-il possible ? Rappelons que sur papier les joueurs du Canadien sont nettement moins talentueux que ceux des Capitals ou des Pingouins. Comment, pardieu, l'entraîneur-chef Jacques Martin et son entourage, s'y sont-ils pris pour renverser la vapeur ? De quelle façon parvient-on à transformer « un groupe avec un potentiel incertain » en une équipe soudée par une mission commune ?

Voyons cela de plus près. Ce présent article vous présente de quelle façon, comme leader, **vous pouvez parvenir à obtenir de brillants résultats et à faire des choses extraordinaires avec des gens ordinaires...**

Le succès ça se prépare

La clef du succès d'un travail d'équipe efficace repose sur la mise en place de « pratiques » gagnantes en gestion du personnel. Un bon leader est en mesure de mettre en place ces pratiques et de bien les doser.

Un mot sur l'entraîneur-chef des Canadiens, Jacques Martin

« Pour la première fois depuis belle lurette, un entraîneur-chef d'expérience se retrouvera derrière le banc du Club de hockey Canadien. On avait besoin d'un coach, d'un entraîneur-chef d'expérience ». C'était la façon dont la direction du Canadien de Montréal s'exprimait en conférence de Presse, le 1^{er} juin 2009, lors de la nomination de Jacques Martin.

Jacques Martin, est tout sauf un homme arrogant. Il est discret et prudent. Et à son affaire. Pour un coach, une personnalité effacée est un atout. Une main de fer dans un gant de velours, ce Jacques Martin ? Probablement. D'ailleurs, à en juger par la façon dont il joue son rôle en séries éliminatoires, il est nettement en contrôle derrière le banc. Monsieur Martin a modifié son approche de coaching par rapport à la saison régulière. *« Il a pris des décisions (sérieuses). On a pu le remarquer quand il a coupé le banc ou qu'il a retranché certains joueurs. Alors qu'en saison régulière, il s'imposait moins. Aussi, il s'est très bien ajusté à l'adversaire¹ ».*

¹ Extrait de propos de Georges Larivière, par Mathias Brunet (La Presse, samedi 15 mai), un spécialiste de hockey au Canada, professeur honoraire en éducation physique à l'Université de Montréal et titulaire de nombreuses reconnaissances tant ici qu'à l'étranger.

Les décisions porteuses

Éliminer les conflits stériles

L'un des quatre facteurs qui fait échec à un travail d'équipe efficace est la présence de conflits². En premier lieu, le gestionnaire se doit d'éliminer les conflits. Jacques Martin l'a fait.

Mardi le 4 mai, le plus jeune des frères Kostitsyn, Sergeï a quitté prématurément l'entraînement matinal avant même que certains réguliers ne soient sortis de la pratique du Canadien. Son geste a soulevé l'ire de certains coéquipiers et a provoqué une altercation verbale entre lui et Carey Price. L'attitude du jeune attaquant est déplorée depuis quelques temps par plusieurs dans le vestiaire.

Ça fut la goutte qui a fait déborder le vase. L'entraîneur-chef, **Jacques Martin a bougé et n'a pas laissé passer cet affront** à l'autorité. En fait, le jeune Sergeï n'en est pas à sa première frasque. Il est considéré par plusieurs comme un cas d'équipe désespéré³. Maintes fois il a défié l'autorité depuis son arrivée avec le Canadien et il n'est pas non plus un modèle de discipline à l'extérieur de la patinoire⁴. Il se fiche de tout. Le jeune **Biélorusse a beau avoir du talent, il ne le démontre pas sur la patinoire et il nuit à l'atmosphère dans le vestiaire du Canadien par sa mauvaise attitude.**

Sergeï, fut forcé de rester à Montréal lors du 7^e et décisif match de la 2^e ronde contre les Pingouins à Pittsburgh. Le jeune insolent croyait prendre part au voyage avec ses coéquipiers à Pittsburgh, mais l'attaquant biélorusse est plutôt demeuré à Montréal. De plus, le jeudi précédent, le même jeune Kostitsyn n'avait pas pris part à l'entraînement des Canadiens sur glace. Jacques Martin lui avait plutôt demandé de faire des exercices en gymnase. *«J'ai eu une rencontre avec Sergeï et je lui ai demandé de rester au gymnase. Notre concentration est portée vers le match.»* a expliqué Jacques Martin.

Reconnaître les efforts et valoriser les bonnes attitudes

Jacques Martin, comme entraîneur-chef, a clairement lancé à ses joueurs depuis le début des séries, le mot d'ordre suivant :

Si tu fais bien ton travail comme joueur, peut importe le rang que t'occupe dans l'équipe, le vais poser des gestes pour te valoriser.

Systématiquement, Jacques Martin, réutilise dans la même partie et d'un match à l'autre, les joueurs qui font bien leur travail de hockeyeur. Une telle attitude de l'entraîneur-chef a pour effet que chacun des joueurs de l'équipe se sent très important car il est employé de façon correcte et

² Les trois autres étant, le manque de clarté des priorités de la direction; l'insuffisance de communications sur une base régulière et surtout le manque de confiance entre les membres de l'équipe et entre ceux-ci et l'autorité. Source : Chuck Reynold, Excel Group.

³ Pierre Durocher, 6 mai 2010. Rue Frontenac.

⁴ Plusieurs se souviendront de ses démêlés avec le crime organisé de Montréal.

juste. Bref, tous les joueurs qui font preuve de bonne volonté ont leur place dans l'équipe. **C'est un des deux éléments clé de la mobilisation d'un groupe autour d'un but commun.** Et les exemples de l'application du mot d'ordre par l'entraîneur-chef, depuis le début des séries éliminatoires sont légions. Je me permets d'en citer quelques uns :

Tom Pyatt⁵ dira après avoir été récompensé par son entraîneur en recevant davantage de responsabilités en infériorité numérique : *«Je sens qu'on a confiance en moi et par conséquent, j'ai encore plus confiance sur la patinoire. »*

Jacques Martin à propos de **Maxim Lapierre** : *«Maxim nous en donne énormément en séries. Il démontre du caractère et beaucoup de dévouement à l'endroit de l'organisation. Il a connu une saison difficile, mais il a su élever son niveau de jeu en séries.»*

Voici ce que disait l'entraîneur-chef de **P.K. Subban** : *«Des joueurs doivent en faire davantage en l'absence de Gill, et P.K. l'a bien remplacé aux côtés de Gorges.»* Lors du match de lundi (10 mai 2010⁶) c'est le joueur défensif qui a obtenu le plus de temps de glace. Plutôt étonnant car ce jeune joueur âgé d'à peine 20 ans n'était même pas avec l'équipe au début des séries.

Glen Metropolit a été laissé de côté pour ce deuxième match. *«Nous voulions plus de vitesse et c'est pourquoi nous avons inséré Ben Maxwell dans la formation. Metro est un véritable joueur d'équipe. **Il aura la chance de revenir**»*, a assuré Martin.

Mettre à l'avant scène les gens passionnés

L'entraîneur-chef, Jacques Martin, a su identifier et mettre à l'avant scène des joueurs « potentiels » et tirer pleinement parti de leurs talents plus ou moins exploités durant la saison régulière.

Un bel exemple d'un passionné chez le Canadien c'est l'allier Michael Cammalleri⁷. Cammalleri est aussi discipliné que passionné. **À propos de son franc-tireur, Jacques Martin soulignera : «Michael est un homme motivé et perfectionniste».**

Michael Cammalleri est un leader **qui prêche par l'exemple**. Pour son attitude avec les journalistes, ses coéquipiers et les fans, et pour sa combativité sur la glace, Cammalleri donne l'exemple⁸.

En plus d'avoir l'esprit d'équipe, il reste modeste (et focus sur ce qui s'en vient!) bien qu'il soit⁹ le meilleur buteur de la LNH au cours des présentes séries et vient de passer en finale d'association. *«J'ai confiance en mes habiletés de marqueur lorsque j'obtiens mes chances, mais le crédit revient à mes coéquipiers et à leur capacité à créer des jeux»*, a humblement commenté Cammalleri.

⁵ Jean-Philippe Bertrand, agence QMI, 7 mai 2010.

⁶ Robert Laflamme, La Presse Canadienne, 10 mai 2010

⁷ J'ai du faire un choix car il aurait aussi bien pu parler de d'autres joueurs comme le gardien de but Jaroslav Halak, Scott Gomez ou Brian Gionta.

⁸ Commentaire de neojackie un supporter du Canadien et tiré du site internet du Canadien de Montréal.

⁹ En date du 15 mai 2010

Écoutons Cammalleri lui-même :

« *J'étais vraiment excité de retourner en séries. Ça d'ailleurs été un facteur dans ma décision, l'été dernier (2009), de me joindre à une équipe qui avait des chances d'aller en séries*¹⁰. »

« *J'aime visualiser les sorties de zone, car c'est l'un des jeux les plus difficiles à faire pour un ailier. On doit accélérer en possession de la rondelle et faire suffisamment de chemin avant que l'adversaire ne referme les ouvertures.* »

Invité au restaurant par un journaliste¹¹, alors que les deux étudiaient le menu, l'attaquant du Canadien s'est lancé dans une explication aussi passionnée que détaillée du contenu variable en oméga 3 des différents types de poissons. **On était loin du hockeyeur d'antan**, dont la principale préoccupation était sans doute de choisir entre les frites et la patate au four pour accompagner son gros steak bien saignant et sa Molson tablette.

Clarifier les responsabilités au sein de l'équipe

Selon le défenseur Jaroslav Spacek, chaque joueur a compris sa mission au sein du Canadien¹². « *Tout est tombé en place après la pause olympique. Chaque joueur a compris son rôle. Lorsque l'on change la moitié d'une équipe, ça peut prendre du temps avant que chacun trouve son rôle* », poursuit Spacek.

Pour valider l'importance que l'entraîneur-chef accorde au rôle que chacun doit jouer au sein de l'équipe, Jacques Martin dira à propos d'un de ses joueurs : « *Maxim (Lapierre) comprend maintenant son rôle et se sert de ses atouts.* »

Favoriser la « VARIETY » dans les approches

Des études sur les équipes championnes de la NBA¹³ menées par le Dr. Christine Varsivy de San Diego et un cours enseigné à l'Université de Rotterdam par un professeur de management, insiste sur l'importance de la complémentarité des talents dans la composition d'une équipe.

Les équipes (ou les entreprises) gagnantes sont composées de gens ayant des traits de caractères complémentaires. La clef du succès consiste donc à faire travailler efficacement ensemble des personnalités différentes.

L'entraîneur-chef a été ici aidé de ses prédécesseurs, Bob Gainey et les dépisteurs, puisque la moitié de l'équipe a été renouvelé durant la dernière année et demi.

Par exemple, pour assurer une meilleure complémentarité à la défense, il est préférable, avec des défenseurs nerveux et énergiques comme ceux du Canadien, d'employer un gardien « calme et concentré » comme Halak plutôt qu'un gardien nerveux et énergique comme Price. D'ailleurs, les défenseurs du Canadien sont plus confiants de travailler avec Halak.

¹⁰ Marc-Antoine Godin, La Presse, 12 mai.

¹¹ Jean-François Bégin, La Presse, « Quand chaque détail compte »

¹² Chris Stevenson, Agence QMI, 12 mai 2010

¹³ NBA pour « National Basketball Association »

En résumé

Joueurs	Attitude	Réponse de l'entraîneur-chef
Sergeï Kostitsyn	Défi ouvertement et régulièrement l'autorité	Neutraliser son insubordination par une mise au rancart.
Maxim Lapierre, Andrei K., etc.	Efforts à la hauteur de leurs potentiels	Reconnaissance « immédiate » de l'effort et des suivis du plan de match.
Scott Gomez ¹⁴ , Brian Gionta et Michel Cammalleri Jaroslav Halak ¹⁵	« Donne leur 110% »	Identifier et mettre en valeur les talents qui se distinguent. Même s'ils sont de « petits joueurs »
Maxim Lapierre et d'autres	Bonne écoute pour comprendre son rôle au sein de l'équipe	Reconnaître immédiatement l'effort par l'allocation de temps de glace.

Le sentiment de cohésion

Qu'est ce qui a changé chez le Canadien, entre la fin de la saison régulière et le début des séries ?

Souvenez-vous¹⁶, il y a quelques semaines à peine (disons au début avril), la question concernant le Canadien à chaque partie était de savoir: quelle équipe se présentera sur la glace, ce soir ? L'équipe sans entrain ni cohésion, négligente, erratique, capable de se faire gruger une avance de deux buts ou de ne pas compter du tout ? Ou bien l'équipe dans laquelle on devinait beaucoup de potentiel. Depuis les rondes contre les Capitals et les Penguins, la question ne se pose plus. On peut être sûr que c'est le Canadien de Montréal, celui que l'on souhaite, qui se présente sur la patinoire à chaque partie. Le « vrai » Canadien, c'est une équipe, un groupe de joueurs qui agit de façon cohérente.

Les joueurs du Canadien de Montréal forment maintenant une unité incroyable, et arbore un vrai esprit d'équipe. Chaque fois qu'ils ont tirés de l'arrière, que ça été difficile, ils sont revenus. Ces « épreuves » les ont soudées. Les quatorze dernières parties ont rassemblé une vingtaine de joueurs et ont forgé l'équipe des séries, la « nouvelle équipe ». Les joueurs sont maintenant conscients de ce qu'est l'esprit d'équipe, puisqu'ils le ressentent. À preuve, les 10 et 12 mai, après les victoires qui allaient éliminer les Pingouins, les journalistes recueillait les commentaires suivants :

«Tous les joueurs ont contribué».

« C'est une victoire d'équipe, chacun des joueurs a fait quelque chose de spécial. »

« On le dit depuis le début des séries qu'on croit en nos chances,». a lancé Lapierre

¹⁴ Scott Gomez en a impressionné plus d'un, il a été ce leader offensif et défensif dont les équipes ont besoin. Georges Larivière. 15 mai 2010.

¹⁵ Rappelons que le Canadien a privilégié Huet et ensuite Price « au dépens » de Halak, en particulier dans les séries et ce malgré de bons résultats pour Halak. Il aura fallu la présence du nouvel entraîneur-chef, Jacques Martin, pour changer la donne. Les rumeurs sont à l'effet que Price était préféré à Halak parceque le premier était le préféré des joueurs...

¹⁶ Mario Lapierre, La Presse. 14 mai 2010.

En conclusion, avec une bonne équipe, 1 + 1 ne font pas deux. Une équipe mobilisée c'est la mise en commun des ressources et des cœurs. Et une telle mise en commun donne des ailes, permet à chacun de se surpasser. Comme c'est le cas depuis quelques temps avec « nos Glorieux ».

Et la suite, pour les Canadiens de Montréal ?

Est-ce que le Canadien peut continuer de cette extraordinaire façon ?

Le Canadien de Montréal est dans une séquence gagnante. En plus, ils sont dans une bonne position sur le plan psychologique puisqu'ils ont accompli ce qu'ils avaient à accomplir¹⁷. Les joueurs du canadien en ce moment ont un rêve (et une mission), celui de décrocher la Coupe Stanley. Et ils y croient de plus en plus ayant goûté à la victoire. La plupart des joueurs sont prêts à faire ce que ça va prendre pour aller chercher la coupe. Le train est lancé. Une fois que cet état d'esprit s'installe, il est très difficile à enlever. Tant pis pour les autres équipes qui n'ont pas atteint cet état, car elles devront faire face au mur des Canadiens.

Il reste encore deux pièges, deux bémols. D'abord celui du trop plein de confiance qui pourrait découler des victoires dans les deux premières rondes. Voyons ce que Jacques Martin¹⁸ en pense : « *On a assez de gars d'expérience qui ont vécu ces moments-là dans le passé pour transmettre le message à leurs coéquipiers.* » Ensuite, l'équipe contre qui les joueurs du Canadiens devront travailler durant la 3^e ronde, les Flyers de Philadelphie, est plus prête à affronter nos Glorieux que ne l'étaient les Capitals et les Pingouins et ont possiblement le même état d'esprit que nos favoris.

Coupe Stanley ou pas. Bonne fin de saison à tous.

Go Habs Go ! Vous êtes un bel exemple de travail d'équipe !

NDRL: Yves Martin, ing., MBA est un spécialiste des aspects humains de la productivité (« Lean Manufacturing ») et de la gestion du changement. Monsieur Martin a réussi à rendre performantes plusieurs équipes au sein de la PME manufacturières. Il œuvre depuis 1986 pour ou au sein des PME.

¹⁷ Extrait d'une entrevue avec Georges Larivière, La Presse, 15 mai 2010

¹⁸ 14 mai 2010