

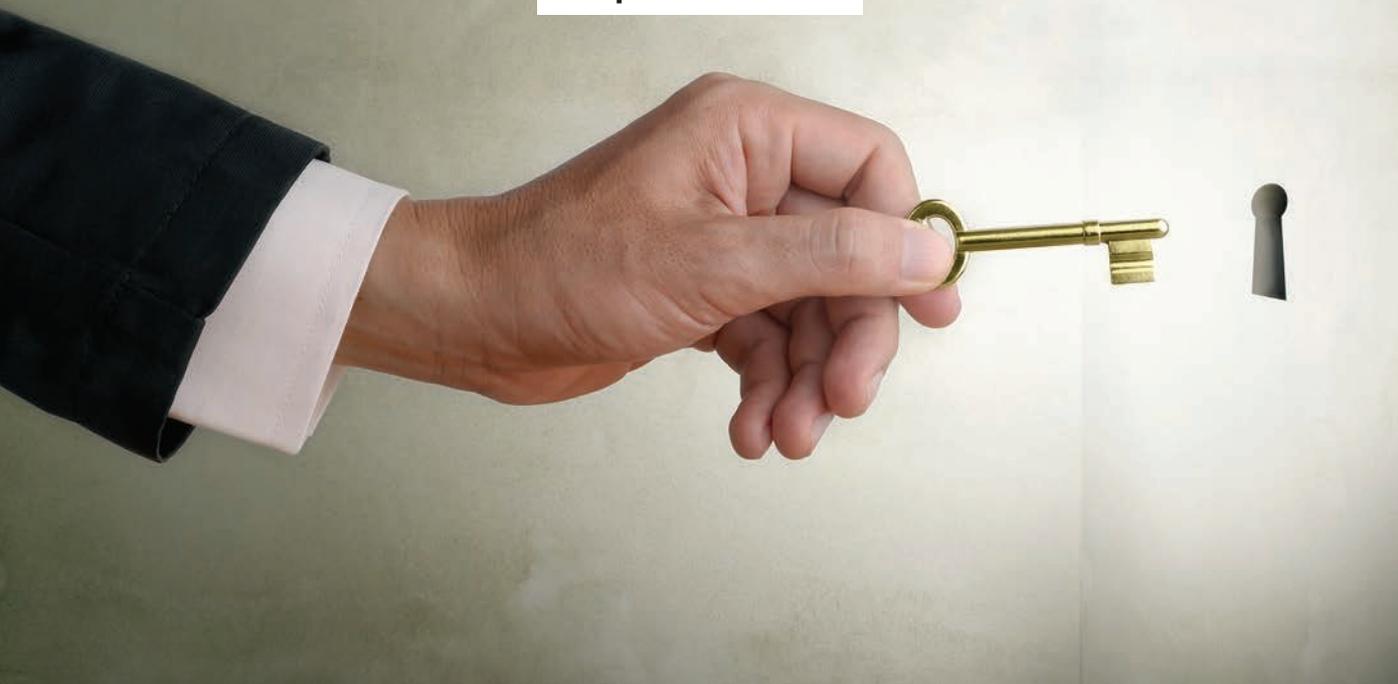
Leaders
D'ICI *et* D'AILLEURS

Cinq clés du leadership appliquées à cinq leaders internationaux

René Angélil • Katharine Graham • Ève-Lyne Biron
Glenn Lowry • Gerard Mortier



Jacqueline Cardinal



Leaders

D'ICI et D'AILLEURS

Collection coéditée par les Presses de l'Université du Québec
et la Chaire de leadership Pierre-Péladeau de HEC Montréal

Dirigée par CYRILLE SARDAIS

Le leadership ne se possède pas, il s'exerce. Il ne se compose pas de l'addition de techniques et d'attributs, il se vit. « On dirige comme on est, autant avec ses qualités qu'avec ses défauts », aimait répéter le fondateur de la Chaire de leadership Pierre-Péladeau. Le leadership est en effet exercé par des personnes, dans toute leur complexité et leur diversité. La collection Leaders d'ici et d'ailleurs, réalisée en partenariat avec la Chaire de leadership Pierre-Péladeau, propose des histoires de cas ou des biographies qui présentent le parcours de leaders inspirants : les événements qui les ont marqués, voire forgés, leur manière de diriger, leur philosophie de direction, mais aussi leurs contradictions, leurs difficultés et leurs doutes. Il ne s'agit pas d'en faire des modèles à imiter - il y a autant de façons d'exercer le leadership que de leaders -, mais des exemples sur lesquels réfléchir à la pratique de la gestion et desquels tirer des apprentissages sur le leadership.

Cinq clés du leadership
appliquées à
cinq leaders internationaux

Membre de
**L'ASSOCIATION
NATIONALE
DES ÉDITEURS
DE LIVRES**

Presses de l'Université du Québec

Le Delta I, 2875, boulevard Laurier
bureau 450, Québec (Québec) G1V 2M2
Téléphone : 418 657-4399 – Télécopieur : 418 657-2096
Courriel : puq@puq.ca – Internet : www.puq.ca

Diffusion / Distribution :

- CANADA** Prologue inc., 1650, boulevard Lionel-Bertrand
Boisbriand (Québec) J7H 1N7 – Tél. : 450 434-0306 / 1 800 363-2864
- FRANCE** Sofédis, 11, rue Soufflot
75005 Paris, France – Tél. : 01 53 10 25 25
- Sodis, 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny
77403 Lagny, France – Tél. : 01 60 07 82 99
- BELGIQUE** Patrimoine SPRL, avenue Milcamps 119
1030 Bruxelles, Belgique – Tél. : 02 73 66 84 7
- SUISSE** Servidis SA, chemin des Chalets 7
1279 Chavannes-de-Bogis, Suisse – Tél. : 022 960.95.32

Diffusion / Distribution (ouvrages anglophones) :

Independent Publishers Group, 814 N. Franklin Street
Chicago, IL 60610 – Tel. : (800) 888-4741



La Loi sur le droit d'auteur interdit la reproduction des œuvres sans autorisation des titulaires de droits. Or, la photocopie non autorisée – le « photocopillage » – s'est généralisée, provoquant une baisse des ventes de livres et compromettant la rédaction et la production de nouveaux ouvrages par des professionnels. L'objet du logo apparaissant ci-contre est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit le développement massif du « photocopillage ».

Jacqueline Cardinal

Cinq clés du leadership appliquées à cinq leaders internationaux

René Angélil • Katharine Graham • Ève-Lyne Biron
Glenn Lowry • Gerard Mortier

 **Presses
de l'Université
du Québec**

Chaire de leadership
Pierre-Péladeau
HEC MONTRÉAL

**Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives nationales
du Québec et Bibliothèque et Archives Canada**

Cardinal, Jacqueline

Cinq clés du leadership appliquées à cinq leaders internationaux

(Leaders d'ici et d'ailleurs; 3)

Comprend des références bibliographiques.

Publié en formats imprimé(s) et électronique(s).

ISBN 978-2-7605-4793-3

ISBN 978-2-7605-4794-0 (PDF)

ISBN 978-2-7605-4795-7 (EPUB)

1. Leadership. 2. Leaders – Biographies. I. Titre. II. Collection: Collection
Leaders d'ici et d'ailleurs; 3.

HD57.7.C37 2017

658.4'0920922

C2017-940994-8

C2017-940995-6

Financé par le
gouvernement
du Canada

Funded by the
Government
of Canada

Canada



Conseil des arts
du Canada

Canada Council
for the Arts

SODEC

Québec

Révision

Mélissa Guay

Correction d'épreuves

Hélène Ricard

Conception graphique

Julie Rivard

Mise en page

Interscript

Image de couverture

iStock

Dépôt légal : 3^e trimestre 2017

- › Bibliothèque et Archives nationales du Québec
- › Bibliothèque et Archives Canada

© 2017 - **Presses de l'Université du Québec**

Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Imprimé au Canada

G4793-1 [01]

Pourquoi cinq phrases clés?

René Angélil, Katharine Graham, Ève-Lyne Biron, Glenn Lowry et Gerard Mortier ont marqué leur temps et leur milieu. Leurs points d’ancrage? Cinq grandes villes: Las Vegas, Washington, Montréal, New York et Paris. Le théâtre de leur action? Le monde, dans le cas de René Angélil, dans sa gestion de la carrière de Céline Dion; Washington et les puissants milieux politiques de la capitale américaine pour Katharine Graham, propriétaire et éditrice du *Washington Post*, dans sa gestion des menaces du scandale du Watergate; la prestigieuse Arizona State University et les championnats internationaux de golf pour Ève-Lyne Biron, avant qu’elle ne retourne dans l’entreprise familiale (alors Laboratoires Biron) avec une perspective élargie; le grand Museum of Modern Art (MoMA) de New York que Glenn Lowry a redéfini et dont il a amplifié le rayonnement planétaire; et enfin, l’univers feutré des milieux mondiaux de l’opéra que Gerard Mortier, l’iconoclaste directeur de l’Opéra national de Paris, a révolutionné en redonnant au genre sa force dramatique d’antan.

Tous sont des leaders, mais ils le sont chacun à leur façon dans des domaines et dans des milieux sociaux, économiques et politiques fort différents. Tous visaient la conquête du monde et tous ont façonné leur destin et leur style de direction au fil des événements qui ont jalonné leur vie: drames, bonheurs, accidents, succès, échecs, rencontres déterminantes, brisures imposées ou volontaires...

Pourquoi et comment ces différents styles de leadership se sont-ils forgés? En quoi sont-ils semblables? En quoi se distinguent-ils? Comment pourrais-je m’inspirer de leurs histoires? Y aurait-il une façon concrète de discerner, chez eux, des points communs que je pourrais appliquer à mon propre cas? Comment, à mon tour, puis-je tirer parti de ce qui se produit dans ma vie pour devenir un leader, et ce, à ma manière? Y aurait-il des points communs chez tous ces leaders que je pourrais appliquer à ma situation et qui m’éclaireraient sur mes propres potentialités de leader?

Ces questions, que les apprentis leaders de tout âge se posent face à des parcours exceptionnels, sont légitimes. On peut laisser la vie nous porter aveuglément vers notre destin, mais on peut aussi favoriser l’éclosion d’une vocation de leader à la faveur de remises en question souvent provoquées par des crises plus ou moins graves qui ponctuent

inévitavelmente toute vie. On peut réécrire son histoire. Ce fut le cas de chacun des cinq leaders cités précédemment et dont je vous propose ici de lire les récits de vie aussi palpitants et aussi inspirants les uns que les autres.

Je suis une privilégiée de la vie. En 2001, Laurent Lapierre, professeur titulaire à HEC Montréal, fondait la Chaire de leadership Pierre-Péladeau à HEC Montréal, grâce à un don majeur du président de Québecor, Pierre Karl Péladeau, qui voulait ainsi perpétuer la mémoire de son père, qui avait fondé la société 50 ans auparavant, en lui donnant son nom. En plus de mandats d'enseignement et de rayonnement, la mission de toute chaire universitaire est de faire de la recherche. Pour ce dernier volet, Laurent Lapierre opta pour une approche clinique en allant à la source, soit les leaders.

En effet, qui mieux que les leaders eux-mêmes pouvaient nous instruire sur le leadership, ce phénomène complexe, aussi fascinant que difficile à cerner? Il m'associa dès le début à cette démarche inspirée de ce qu'on appelle couramment la «méthode des cas» en me demandant de me joindre à la Chaire à titre de rédactrice et professionnelle de recherche. Le travail consista pour moi à participer à de nombreuses entrevues de leaders, à les compléter par de la documentation connexe et à rédiger pour chacun un récit (histoire de cas) qui rende compte de la genèse d'un parcours de leader dans un contexte donné. Ces récits servaient de base aux cours que Laurent Lapierre donnait sur les habiletés de direction et le leadership à HEC Montréal. Préalablement soumis à la lecture et à la réflexion des étudiants, ces récits alimentaient la discussion en classe de façon à ce que les étudiants en tirent eux-mêmes des concepts clés liés à la direction et au leadership. Cette méthode pédagogique, que l'on peut faire remonter à Socrate et à sa célèbre maïeutique du Γνώθι σεαυτόν, en français «Connais-toi toi-même», met également en pratique le proverbe bien connu: «Du choc des idées, jaillit la lumière».

De mon côté, les parcours de leaders ont commencé à me fasciner lorsque j'étais étudiante à la maîtrise à l'Université Harvard en études françaises. À l'époque, la *Harvard Business Review* commençait à publier des tirés à part en français de ses meilleurs articles. On m'a alors demandé de faire de la traduction d'articles pour cette revue prestigieuse, ce que j'ai accepté avec empressement. Le hasard voulut que les articles qu'on me destinait traitaient tous de management, et notamment de leadership. Ce fut le coup de foudre.

Quand je revins à Montréal, mon expérience à la *Harvard Business Review* et ma formation en lettres jouèrent en ma faveur lorsque de jeunes professeurs de HEC, dont plusieurs étaient diplômés d'universités américaines, cherchèrent à faire traduire les cas qu'ils utilisaient en classe. Pour mieux m'armer dans ce travail, je m'inscrivis à l'Université McGill en traduction et à HEC Montréal au programme de DSA en gestion.

Au début, ces adeptes de la méthode des cas, qu'ils avaient expérimentée comme étudiants à l'étranger, puisaient abondamment dans la riche banque de cas de la Harvard Business School, où la méthode a été inventée. Mais bientôt, dans un souci d'adapter leur enseignement à leurs étudiants, ils voulurent concevoir et produire leurs propres études de cas, mettant en scène des dirigeants et des entreprises québécoises œuvrant dans des contextes québécois.

L'approche fit boule de neige, et la «Centrale de cas» fut bientôt mise sur pied afin de regrouper les cas produits à HEC et en assurer la qualité linguistique. En 1991, après avoir traduit des cas de Harvard pendant neuf ans comme pigiste, j'entrais officiellement à la Centrale de cas, à temps partiel, comme réviseuse. C'est là que j'ai fait une rencontre capitale, pour ne pas dire cardinale. Vous aurez deviné qu'il s'agit de Laurent Lapierre, le client le plus prolifique de la Centrale de cas!

Pas question pour ce jeune professeur fringant d'utiliser dans ses classes des traductions de cas de Harvard. Il voulait créer son propre matériel pédagogique, notamment des cas originaux à mettre sous la dent de ses étudiants. En 1994, je signalais avec lui ma première histoire de cas sur un leader dérangerant comme il les aime. Le titre : *Jean-Marc Brunet ou la volonté absolue d'être un gagnant*. Et c'était parti. En 19 ans, j'aurai écrit avec Laurent Lapierre une quarantaine de cas, des notes pédagogiques, des biographies et de nombreux articles portant sur des leaders et sur le leadership.

En 2001, lorsque Laurent Lapierre me proposa de quitter ce qui était devenu le Centre de cas HEC Montréal et de me joindre à temps plein à la nouvelle Chaire à titre de rédactrice et de professionnelle de recherche, ce fut pour moi un moment décisif. C'était un pari osé, mais je ne l'ai jamais regretté, puisque c'est là qu'en plus de continuer à produire des histoires de cas, des articles sur le leadership et plus de 40 émissions de télévision d'une heure chacune pour la série *Leaders* à la défunte chaîne Argent, nous avons entrepris de publier des

biographies fouillées de leaders d'affaires. Ensemble, nous en avons publié pas moins de six, en plus d'une monographie chorale portant sur l'histoire de l'agence de créativité commerciale Sid Lee¹. J'ai poursuivi ce travail, que j'adore, après le départ à la retraite de Laurent Lapierre, en lançant seule la biographie de la célèbre entrepreneure Cora Tsooufidou (2014), celle de Denise Cléroux (2016), une leader exceptionnelle ayant œuvré pendant plus de 40 ans à Madagascar, de même que celle du financier Jean-Guy Desjardins (2017), fondateur de la réputée Corporation Fiera Capital.

En 2013, le directeur de HEC Montréal, Michel Patry, m'octroyait le titre de chercheure et me demandait de collaborer à la transformation multiplateforme de la revue *Gestion* de HEC Montréal, pilotée par le professeur Eric Brunelle, qui me nomma rédactrice en chef adjointe. Par la force des choses, je dus alors me détacher temporairement de la Chaire de leadership Pierre-Péladeau. Après cinq numéros encore arbitrés et dix-huit mois plus tard, en mars 2015, le premier numéro de la nouvelle mouture de *Gestion* paraissait, avec, en première page, Geoff Molson, qui me connaissait par mes travaux, et qui avait généreusement accepté que je fasse de lui un portrait de leader. Dans chaque numéro par la suite, j'ai poursuivi ma réflexion sur le leadership en signant d'autres «Portraits d'un leader», sortes d'histoires de cas en raccourci, assorties d'une interprétation personnelle sur la genèse de ces parcours d'exception. Une fois la «nouvelle» revue *Gestion* bien engagée sur ses rails, je suis revenue à la Chaire de leadership comme chercheure associée pour me consacrer exclusivement à la rédaction de biographies. À la revue *Gestion*, la chronique demeure, et de nouveaux rédacteurs ont pris ma relève pour faire connaître des leaders d'affaires inspirants à ses lecteurs.

Ces diverses expériences de traductrice, de réviseuse, de rédactrice et de biographe m'ont permis comme chercheure d'observer, pour ainsi dire, de l'intérieur, le cheminement de nombreux leaders qui œuvraient dans divers domaines de l'activité humaine. Au fil de ces années de

1

Intitulé *Sid Lee c'est qui?*, l'ouvrage a été publié en 2007 par Sid Lee en un exemplaire unique grand format capitonné en cuir blanc, gardé précieusement sous clé dans une vitrine située dans une salle vert lime des bureaux de l'agence, et accessible sur demande. La lecture de ce livre, dans un fauteuil également capitonné en cuir blanc, est un passage obligé pour toutes les recrues de Sid Lee. Le livre est le gagnant du Grand Prix Grafika 2008 (catégorie livre).

recherche et d'écriture, j'ai été à même de constater que chaque leader est unique et qu'au-delà des entrevues, des recherches documentaires et des interprétations, il garde toujours une part de mystère, ce qui est sans doute à l'origine de la fascination que suscite le leadership. Toutefois, force est de constater également que bien que différents les uns des autres dans leurs parcours, dans leurs styles de direction, dans les valeurs qui les animent ou dans la nature du pouvoir qu'ils exercent sur leur entourage, j'ai remarqué que les leaders partagent des traits communs, observables chez tous. On pourrait bien sûr en dénombrer une quantité appréciable, réorganisés de différentes façons, mais pour des fins de simplification pédagogique, je les ai ramenés à cinq, que je décline en cinq phrases clés pouvant servir d'autant de balises à la réflexion.

Loin de moi l'idée de lancer ici une nouvelle théorie sur le leadership ou d'imaginer une autre classification de leaders qui s'ajouterait aux nombreuses déjà documentées dans la littérature. Je prends plutôt le phénomène par l'autre bout de ma lorgnette d'observation en tant que chercheur. Au lieu de partir du leadership comme objet d'étude théorique et de tenter de faire entrer les leaders dans les cloisons plus ou moins poreuses ainsi construites, j'ai préféré partir de l'observation des parcours de leaders et tenter de dégager chez eux cinq points communs qui nous permettraient de mieux les identifier comme tels et surtout d'en tirer des leçons facilement applicables pour nos étudiants.

Je propose donc dans ce livre une approche de l'étude du leadership qui consiste à structurer la réflexion autour de cinq attributs que l'on associe naturellement au leadership, attributs que j'énonce sous forme de phrases formulées à la première personne, à mettre dans la bouche des leaders assumés, des pseudo-leaders ou dans celle des leaders qui s'ignorent encore et, pourquoi pas, de la vôtre. Cette approche du leadership, qui est à la portée de tous, est essentiellement pratique et facilement applicable, quels que soient les contextes où l'on observe le phénomène.

Après avoir décrit en quoi consiste chacun de ces attributs et en quoi on peut les rattacher à la nature du leadership, j'illustrerai mon propos avec cinq cas correspondants de leaders que j'ai minutieusement choisis pour mettre en lumière chacune de ces cinq phrases clés. Ces cinq histoires de cas ont été produites par Laurent Lapiere et moi-même pour

la Chaire de leadership Pierre-Péladeau de HEC Montréal : deux ont été élaborées à partir de données puisées dans le domaine public et trois découlent d'entrevues menées avec les principaux intéressés.

Le livre se décline en trois parties : d'abord, le lecteur est invité à prendre connaissance de ces cinq attributs du leadership (les phrases clés) et à en approfondir les nuances. Dans un deuxième temps, à la lecture de ces cinq cas de leaders internationaux, il verra comment ceux-ci en ont fait, sans le savoir, des combinaisons uniques en les modulant à leurs manières, avec plus ou moins de prégnance pour chacune des clés. Finalement, dans une troisième partie intitulée « Vos clés », et qui va au-delà du livre, j'invite le lecteur à s'engager dans une démarche de réflexion sur lui-même au moyen d'un exercice à deux volets, soit la rédaction d'un cas sur lui-même dans un premier temps et une analyse prenant pour base les cinq phrases clés, appliquées cette fois à lui-même, dans un deuxième temps.

Vu comme une démarche personnelle d'introspection, le défi proposé consiste en quelque sorte à raconter son histoire à sa façon, en abordant les événements marquants de sa vie, en toute candeur et spontanéité. Celui ou celle qui osera s'engager dans cette aventure, car c'en est une, devra contempler ses propres aspirations, son parcours parsemé d'embûches et de réussites, les leçons qu'il en a tirées, ses ambitions, les contextes social et économique qui l'entoure, ses préférences et ses talents, sans oublier ses défauts avec lesquels quiconque, leader ou non, doit avoir la lucidité et la sagesse de composer. Par la suite, il s'agira de reprendre pour son compte, toujours par écrit, chacune des phrases clés en se référant au « cas » qu'il viendra d'écrire sur lui. Si l'exercice est fait avec sérieux et franchise, il s'en dégagera une meilleure connaissance de soi-même et une combinaison de clés de leadership aussi particulière et unique que les combinaisons observées chez les leaders internationaux présentés dans cet ouvrage.

L'écriture est un exercice astreignant, mais ô combien utile pour préciser sa pensée, se donner une perspective nouvelle ou peser le pour et le contre, autant dans une réorientation majeure de carrière qu'au jour le jour, dans des prises de décision plus ou moins épineuses. Toutefois, même si vous n'avez ni le loisir ni la volonté de vous aventurer dans cette rencontre introspective avec vous-même, rien ne vous empêche d'utiliser ces cinq petites phrases clés, anodines au premier regard, pour vous donner un éclairage inusité sur la vie des leaders que

vous croisez, sur les vies que vous lisez dans des biographies de personnages actuels ou passés, ou encore sur celles de leaders politiques contemporains dont vous suivez le parcours dans les médias. La cerise sur le gâteau serait qu'elles vous aident à débusquer le leadership insoupçonné qui se cache peut-être en votre for intérieur.

Table des matières

Avant-propos	Pourquoi cinq phrases clés?	VII
Liste des figures	XXI
Liste des sigles	XXIII

Partie I Cinq phrases clés

Les cinq affirmations révélatrices du leadership	3
« Je sais où je m'en vais et j'y arriverai. »	3
« Je sais qui je suis et ce que je ne suis pas. »	4
« Je sais qui tu es, et ce que tu peux faire pour moi. »	4
« Je sais quoi faire et quand. »	5
« Viens avec moi et tu verras. »	6

Partie II Cinq clés, cinq leaders internationaux

Clé 1	Vision: « Je sais où je m'en vais et j'y arriverai. »	
	René Angélil, imprésario et mari de Céline Dion	11
1.1	Le cas René Angélil, les Productions Feeling et la carrière de Céline Dion	13
1.1.1	L'instinct de l'imprésario	13
1.1.2	Le choix d'une stratégie	14
1.1.3	Le fils du Syrien de Villeray	14
1.1.4	Un apprentissage à la dure	15
1.1.5	Le Québec d'abord... et la France déjà	17
1.1.6	Le risque de la jachère	18
1.1.7	Les Productions Feeling	19
1.1.8	Un triple marché croisé	20
1.1.9	La synergie disques-clips-spectacles-tournées	22
1.1.10	Quel avenir?	24

1.2	Les clés de René Angélil	27
1.2.1	Clé 1: «Je sais où je m'en vais et j'y arriverai.»	27
1.2.2	Clé 2: «Je sais qui je suis et ce que je ne suis pas.» ...	28
1.2.3	Clé 3: «Je sais qui tu es et ce que tu peux faire pour moi.»	29
1.2.4	Clé 4: «Je sais quoi faire et quand.»	30
1.2.5	Clé 5: «Viens avec moi et tu verras.»	31
1.2.6	Clé dominante: clé 1	31
Annexe 1.1	Estimation de la situation financière du tandem Angélil-Dion ...	34
Annexe 1.2	Discographie de Céline Dion	35
Annexe 1.3	La tournée mondiale <i>Taking Chances</i> (2008)	36
Annexe 1.4	Les Productions Feeling	42
Bibliographie	44
Clé 2	Connaissance de soi: «Je sais qui je suis et ce que je ne suis pas.» Katharine Graham, propriétaire et éditrice du <i>Washington Post</i>	47
2.1	Le cas Katharine Graham et le <i>Washington Post</i>	50
2.1.1	Née coiffée	51
2.1.2	Eugene Isaac Meyer	52
2.1.3	Agnes Ernst Meyer	54
2.1.4	Une jeune fille pas si rangée	55
2.1.5	Philip Leslie Graham	56
2.1.6	La Washington Post Company	58
2.1.7	La convergence avant le mot	60
2.1.8	Une éminence grise	61
2.1.9	La tragédie	63
2.1.10	En attendant son fils	65
2.1.11	<i>The Pentagon Papers</i>	67
2.1.12	Le calme avant la deuxième tempête	70
2.1.13	Les plombiers de Nixon	72
2.1.14	« <i>I'm not a crook!</i> »	75
2.1.15	L'après-Watergate	76
2.1.16	La guerre des <i>bogus</i>	79

2.1.17	À l'assaut des presses	81
2.1.18	La page est tournée	83
2.1.19	Une figure de proue	86
2.1.20	Katharine Weymouth	88
2.2	Les clés de Katharine Graham	89
2.2.1	Clé 1: « Je sais où je m'en vais et j'y arriverai. »	89
2.2.2	Clé 2: « Je sais qui je suis et ce que je ne suis pas. » ...	91
2.2.3	Clé 3: « Je sais qui tu es et ce que tu peux faire pour moi. »	93
2.2.4	Clé 4: « Je sais quoi faire et quand. »	95
2.2.5	Clé 5: « Viens avec moi et tu verras. »	97
2.2.6	Clé dominante: clé 2	98
	Bibliographie	101
Clé 3	Connaissance des autres: « Je sais qui tu es et ce que tu peux faire pour moi. » Ève-Lyne Biron, de golfeuse de calibre international à présidente de Biron Groupe Santé	105
3.1	Le cas Ève-Lyne Biron et Biron Groupe Santé (2010)	109
3.1.1	Golfeur et entrepreneur, dans l'ordre	110
3.1.2	L'assurance maladie	111
3.1.3	Une affaire et un sport de famille	113
3.1.4	Tempe <i>via</i> Pinehurst	114
3.1.5	Du golf, encore du golf	115
3.1.6	Le golf ou l'entreprise	116
3.1.7	Les trois sœurs	117
3.1.8	Une adéquation de valeurs	119
3.1.9	La relève du père	121
3.1.10	La présidente de l'entreprise familiale	122
3.1.11	La croissance et la restructuration	124
3.1.12	Une structure hybride	126
3.1.13	Une concurrence fractionnée	127
3.1.14	La zone de confort d'Ève-Lyne Biron	128
3.1.15	Un leadership « transformationnel »	130

3.2	Les clés d'Ève-Lyne Biron	131
3.2.1	Clé 1: «Je sais où je m'en vais et j'y arriverai.»	132
3.2.2	Clé 2: «Je sais qui je suis et ce que je ne suis pas.» ...	133
3.2.3	Clé 3: «Je sais qui tu es et ce que tu peux faire pour moi.»	135
3.2.4	Clé 4: «Je sais quoi faire et quand.»	137
3.2.5	Clé 5: «Viens avec moi et tu verras.»	138
3.2.6	Clé dominante: clé 3	139
	Bibliographie	142
Clé 4	Action: «Je sais quoi faire et quand.» Glenn Lowry, directeur du nouveau MoMA de New York	145
4.1	Le cas Glenn D. Lowry et le MoMA	148
4.1.1	<i>L'Armory Show</i>	149
4.1.2	Le musée de la 53 ^e Rue	152
4.1.3	MoMA Queens	153
4.1.4	Un projet à l'échelle de New York	154
4.1.5	Qui est Glenn D. Lowry?	155
4.1.6	Le nouveau directeur et le nouveau MoMA	164
4.1.7	L'art, les artistes et le musée	167
4.1.8	Le musée de la 54 ^e Rue	172
4.1.9	Le financement	173
4.1.10	La transparence dans les communications	176
4.1.11	La structure de fonctionnement	177
4.1.12	Le marketing et la communication	180
4.1.13	Le contentieux et la planification administrative	183
4.1.14	Les acquisitions	184
4.1.15	Les nouvelles technologies	185
4.1.16	Le rôle stratégique	187
4.1.17	Le MoMA dans la cité	188
4.1.18	<i>Public trust</i>	191
4.2	Les clés de Glenn Lowry	194
4.2.1	Clé 1: «Je sais où je m'en vais et j'y arriverai.»	195
4.2.2	Clé 2: «Je sais qui je suis et ce que je ne suis pas.» ...	196

4.2.3	Clé 3: « Je sais qui tu es et ce que tu peux faire pour moi. »	197
4.2.4	Clé 4: « Je sais quoi faire et quand. »	199
4.2.5	Clé 5: « Viens avec moi et tu verras. »	201
4.2.6	Clé dominante: clé 4	202
Annexe 4.1	Organigramme du MoMA (2003)	204
Bibliographie	206
Clé 5	Charisme: « Viens avec moi et tu verras. »	
	Gerard Mortier, directeur de l'Opéra national de Paris	209
5.1	Le cas L'Opéra national de Paris et Gerard Mortier	212
5.1.1	L'Opéra dans la cité	212
5.1.2	Le fils d'un boulanger belge	213
5.1.3	Le cercle Jeugd-Opera	214
5.1.4	Le Festival des Flandres	214
5.1.5	De l'Allemagne	214
5.1.6	L'Opéra de Hambourg	215
5.1.7	Le Théâtre royal de la Monnaie	215
5.1.8	Salzbourg	216
5.1.9	Après Salzbourg, Paris	217
5.1.10	Le style Mortier	217
5.1.11	La structure de fonctionnement et les finances	219
5.1.12	Le marketing et la commercialisation	222
5.1.13	Un volet crucial: la Direction de l'édition	228
5.1.14	Un art qui a une durée	236
5.1.15	L'art, l'argent et l'industrie culturelle	238
5.1.16	La gestion de l'art	241
5.1.17	L'après-Mortier	242
5.1.18	Épilogue	242
5.2	Les clés de Gerard Mortier	243
5.2.1	Clé 1: « Je sais où je m'en vais et j'y arriverai. »	243
5.2.2	Clé 2: « Je sais qui je suis et ce que je ne suis pas. » ...	245
5.2.3	Clé 3: « Je sais qui tu es et ce que tu peux faire pour moi. »	246

5.2.4	Clé 4: « Je sais quoi faire et quand. »	247
5.2.5	Clé 5: « Viens avec moi et tu verras. »	248
5.2.6	Clé dominante: clé 5	250
Annexe 5.1	Conseil d'administration (2006)	252
Annexe 5.2	Données statistiques et budgets	253
Bibliographie	257

Partie III Vos clés

Et vous?	261
La rédaction d'un cas sur vous	263
Le jeu des cinq clés de votre leadership	265
« Je sais où je m'en vais et j'y arriverai. »	265
« Je sais qui je suis et ce que je ne suis pas. »	265
« Je sais qui tu es et ce que tu peux faire pour moi. »	266
« Je sais quoi faire et quand. »	266
« Viens avec moi et tu verras. »	266
Conclusion	267

Liste des figures

Figure 0.1	Les cinq clés du leadership	7
Figure 1.1	Les cinq clés du leadership de René Angélim	33
Figure 2.1	Les cinq clés du leadership de Katharine Graham	100
Figure 3.1	Les cinq clés du leadership d'Ève-Lyne Biron	141
Figure 4.1	Les cinq clés du leadership de Glenn Lowry	203
Figure 5.1	Les cinq clés du leadership de Gerard Mortier	251

Liste des sigles

AFL-CIO	American Federation of Labour - Congress of Industrial Organizations
AROP	Association pour le rayonnement de l'Opéra de Paris
CBS	Columbia Broadcasting System
COMSAT	Communications Satellite Corporation
HEC	HEC Montréal
LPGA	Ladies Professional Golf Association
MBA	Maîtrise en administration des affaires
MoMA	Museum of Modern Art
NCAA	National Collegiate Athletic Association
ONP	Opéra national de Paris
PS1	Public School Number 1

Partie I

Cinq phrases clés

Les cinq affirmations révélatrices du leadership

Lorsqu'on observe des figures politiques ou des dirigeants connus, on sait reconnaître d'emblée ceux qui sont des leaders et ceux qui ne le sont pas, sans être spontanément capable de dire pourquoi. Le leadership est un phénomène complexe, aussi évident dans ses manifestations que flou dans sa nature. Je propose donc de tenter de cerner la question à partir de cinq phrases clés qui explorent la nature profonde des leaders.

« Je sais où je m'en vais et j'y arriverai. »

Un sens de la direction et une détermination à toute épreuve, ces deux traits de caractère sont les premiers à frapper l'observateur qui cherche à identifier les leaders qui l'entourent. Qui ne s'est pas tourné spontanément, surtout en temps de crises ou lors de situations d'urgence, vers la personne qui inspirait confiance parce qu'elle semblait posséder, presque intérieurement, la capacité de trouver une solution au problème?

Transposé dans la vie de tous les jours en entreprise, ce sens de la direction, salvateur et spontané dans une épreuve collective ponctuelle, devra s'affirmer sur le long terme, chaque jour, dans la longue série de décisions que le dirigeant doit prendre et qui s'inscriront dans le droit fil du but qu'il poursuit. C'est ce que l'on appellera avoir de la vision. Que ce soit dans un organisme sans but lucratif, une entreprise ou une institution gouvernementale ou privée, la vision proposée par le leader sera le ciment qui unira dans un même effort les personnes qui accepteront de le suivre dans sa réalisation.

Si, au fil de ses décisions, nombreuses et variées, cruciales ou anodines, le dirigeant montre un jugement sûr dans les moyens qu'il met en œuvre pour arriver au but qu'il s'est fixé à long terme, alors ceux et celles qui l'entourent reconnaîtront en lui ce sens de la direction et cette détermination qui caractérisent un leader.

Que ce soit de façon inopinée en temps de crise ou dans la durée dans une organisation, le véritable leader ne fléchira pas, ne se laissera pas dévier de sa trajectoire et maintiendra le cap, envers et contre tous.

Le leader est un obstiné.

« Je sais qui je suis et ce que je ne suis pas. »

Avant de savoir quel est le but qu'il se fixera dans la vie et quels moyens il mettra en œuvre pour y arriver, le dirigeant devra passer par différentes étapes. Parfois, cette vision s'imposera d'elle-même à cause de circonstances particulières (familiales ou sociales) ou encore grâce à des habiletés ou à des talents dominants (aptitudes physiques, émotionnelles ou intellectuelles). Ce pourrait être aussi l'évidence d'une occasion d'affaires exceptionnelle, à ne pas rater. Dans d'autres cas, loin d'être spontanée, la vision se forgera au fur et à mesure des événements qui se produisent comme un moyen de canaliser les énergies, de résoudre des problèmes et de structurer l'action.

Dans d'autres cas plus laborieux, qui sont les plus courants, l'apprenti-leader devra traverser des crises, des échecs cuisants, des affrontements déchirants ou des remises en question forcées qui le révéleront à lui-même ou qui forgeront son caractère. Acculé au mur, il trouvera en lui des ressources qu'il ne soupçonnait pas ou il se découvrira des faiblesses qu'il n'osait pas s'avouer auparavant. C'est souvent au prix d'une brisure dans sa vie, menant à une introspection douloureuse, que naîtra la lucidité révélatrice. Les choix définitifs et les tournants majeurs s'amorceront, entraînant désormais dans leur sillage le refus obstiné de quelque compromis ou compromission que ce soit.

On pourra alors parler de connaissance de soi, de lucidité et d'authenticité, autant d'atouts qui paveront la voie à la définition d'une vision à long terme.

Le leader connaît ses forces et ses faiblesses.

« Je sais qui tu es, et ce que tu peux faire pour moi. »

Conséquence obligée de ce qui précède, le leader saura trouver dans son entourage les personnes aptes à l'aider dans sa mise en œuvre, car il sait très bien que seul, il ne peut rien faire. Dorénavant conscient à la fois de ses lacunes et de ses points forts, révélés par le cumul d'expériences marquantes passées, le leader mettra à contribution sa perspicacité à reconnaître chez les autres les talents qui amplifieront les siens ou ceux qui lui font défaut. Il devra apprendre à discerner la flagornerie de la franchise, et l'adhésion feinte d'un engagement authentique. Vaste programme!

Il devra également songer à sa relève, soit envisager ce qu'il adviendra de son œuvre lorsqu'il ne sera plus aux commandes, et il se préoccupera très tôt d'identifier dans son entourage les personnes aptes à le remplacer, le temps venu, car il veut que le projet de sa vie perdure dans le temps.

À la lucidité, il devra donc ajouter l'humilité et l'habileté à reconnaître chez les autres des points forts complémentaires, sans oublier sa capacité à les convaincre de le suivre et, éventuellement, de le remplacer. La connaissance de soi et la connaissance des autres deviendront les deux bases solides de l'action qu'il entend prendre pour concrétiser sa vision.

Le leader est perspicace.

« Je sais quoi faire et quand. »

La prise de décision est une composante essentielle du leadership, quel que soit le contexte où il s'exerce. Le leader se caractérise donc par son esprit de décision, qui peut varier dans son style (spontané, consultatif, analytique, intuitif, etc.), mais une fois la décision prise, l'action doit suivre sans tarder, avec efficacité. On note souvent un sentiment d'urgence d'agir par le truchement d'un organisme ou d'une entreprise qui devient un prolongement du leader ou l'écran sur lequel celui-ci projette son univers intérieur.

Sûr de ses moyens et convaincu de la justesse de l'action qu'il entend prendre, envers et contre tous, le leader devra également faire preuve de discernement quant au meilleur moment à choisir pour faire adopter sa stratégie et pour la déployer systématiquement. Au préalable, il aura pris soin de convaincre ses collaborateurs du bien-fondé de l'action par une communication efficace. La plupart du temps, l'esprit de décision et le sens de l'action iront de pair avec l'empathie et l'intuition, autres concepts difficiles à cerner, mais aussi très courants chez les leaders.

Le leader est un stratège créatif.

« Viens avec moi et tu verras. »

Aussi capital que le sens de la direction, la connaissance de soi, la connaissance des autres, de même que le goût de l'action, le cinquième et dernier élément essentiel dont il sera question dans ce livre est le charisme, puisque c'est de cela qu'il s'agit maintenant.

Autrefois assimilée à un don de Dieu, la notion de charisme a évolué avec les siècles, mais demeure toujours essentielle. Plusieurs facteurs peuvent jouer : l'aura d'un poste d'autorité, la lignée, la prestance corporelle, la voix, l'élocution, l'élégance, un style imposant, même la taille et la beauté physique peuvent jouer. Nul doute également que la crédibilité naturelle et celle acquise au fil des ans par la répétition de décisions justes sont des atouts certains du leader charismatique. Mais l'élément essentiel du charisme tel qu'il est manifesté de nos jours réside dans la capacité d'incarner une cause plus grande que soi, et d'entraîner à sa suite, par conviction, enthousiasme, force de caractère, persuasion ou une certaine forme de séduction, une cohorte de personnes prêtes à donner le meilleur d'eux-mêmes pour faire leur la vision à réaliser ou la cause à défendre à laquelle elles s'identifient.

Le leader est un séducteur.

* * *

Ces cinq affirmations qui traduisent cinq composantes essentielles du leadership se déclinent de différentes façons selon les leaders, et c'est ce qui est fascinant à découvrir et à comprendre. Bien que présentes chez chaque leader, ces « clés » se combinent différemment, avec des dominantes distinctives qui font en sorte que les amalgames qui en ressortent sont toujours uniques. Ces cinq affirmations correspondent aux cinq clés du leadership illustrées dans la figure 0.1.

Je vous propose maintenant cinq parcours de leaders où l'on retrouve ces cinq composantes à des degrés plus ou moins dominants. À vous de découvrir comment celles-ci se sont façonnées les unes par rapport aux autres au fil de ces cheminements aussi fascinants que riches en enseignements.

Figure 0.1 **Les cinq clés du leadership**



Partie II

Cinq clés, cinq leaders internationaux

Clé 1

Vision

« Je sais où je m'en vais et j'y arriverai. »



Leader 1

René Angélil

Imprésario et mari de Céline Dion

P eu d'imprésarios ou d'agents d'artistes ont eu une renommée aussi grande que celle de René Angélil. En général, le public ne s'arrête qu'aux succès des chanteurs qu'il adule, sans se soucier de la façon dont la gloire de leur artiste préféré est advenue. Avec le colonel Tom Parker, imprésario d'Elvis Presley qui a laissé de mauvais souvenirs aux innombrables admirateurs du King, René Angélil fut l'un des seuls agents d'artistes à être passé à l'histoire, mais lui l'a fait avec autant de panache que sa chanteuse.

Comme son titre l'indique, « René Angélil, les Productions Feeling et la carrière de Céline Dion », le premier cas de cet ouvrage porte sur l'aventure du couple Angélil-Dion du point de vue de la gestion de la carrière de la célèbre chanteuse. Rédigé en 2010, il ne tient pas compte des événements qui se sont produits par la suite, notamment le décès de René Angélil le 14 janvier 2016. L'accent est mis sur la planification, la négociation, la stratégie, le contrôle et la mise en marché du « produit » Céline Dion. L'histoire personnelle de René Angélil, y compris ses origines syriennes, ses travers et ses échecs, y est retracée jusqu'à ce qu'il atteigne le succès planétaire que l'on connaît.

On verra que ce qui ressort surtout du leadership de René Angélil, parmi toutes les autres composantes aussi complexes que le personnage lui-même, est sa détermination à arriver au but qu'il s'était fixé, soit de faire de sa chanteuse une vedette mondiale incontestée, un objectif clair et net, viscéralement partagé par Céline Dion elle-même.

Cet homme savait où il voulait aller et il y est arrivé, et, en ce sens, il illustre bien la première clé du leadership décrite dans cet ouvrage. Vous verrez comment cette détermination inébranlable s'est forgée et comment elle a trouvé son aboutissement en explorant la première clé du leadership : **« Je sais où je m'en vais et j'y arriverai. »**

1.1 **Le cas René Angélil, les Productions Feeling et la carrière de Céline Dion¹**

J'aurais voulu être un chanteur

Pour pouvoir crier qui je suis

Extrait de la chanson *Le blues du businessman*, Luc Plamondon (1978)

La renommée de la chanteuse Céline Dion est aujourd'hui planétaire. Au premier abord, son succès peut sembler aller de soi et n'être que la conséquence évidente d'un talent phénoménal, naturellement reconnu dans le monde entier. Mais pour quiconque a côtoyé les milieux artistiques de Montréal, Paris, Londres, New York, Hollywood et Las Vegas, où la chanteuse s'est produite avec un égal bonheur, il tombe sous le sens que ce succès est autant, sinon plus, tributaire d'un travail stratégique de planification, de négociation et de gestion. Ce travail de gestionnaire hors pair est celui de René Angélil, son agent, mari et producteur.

1.1.1 **L'instinct de l'imprésario**

Lorsque M^{me} Thérèse Dion, la mère d'une pré-adolescente à voix, s'est présentée devant l'ancien agent de Ginette Reno, personne ne pouvait deviner qu'un jour, sa petite Céline serait connue du monde entier, qu'elle chanterait dans les plus grands stades du monde et qu'elle se hisserait parmi le *top ten* des chanteurs ayant vendu des centaines de millions de disques à travers le monde. Les cheveux épars, les dents mal alignées, les sourcils épais et l'accent fortement charlemagnois² n'avaient rien de *glamour*, hors cette voix puissante, qui possédait une couleur unique. Après l'avoir entendue, René Angélil a vite reconnu d'instinct le potentiel artistique de celle qui deviendra sa cliente, et plus tard sa femme et son étroite collaboratrice en affaires.

1 Ce cas, produit par Jacqueline Cardinal et Laurent Lapierre, appartient à HEC Montréal et est ici reproduit avec la permission du Centre de cas HEC Montréal. Il a été publié dans la *Revue internationale de cas en gestion* (<<http://www.hec.ca/centredecas/ricg>>, consulté le 1^{er} juin 2017). Pour consulter d'autres cas sur le même thème et les commander pour une utilisation en classe, rendez-vous au <www.evalorix.com>.

2 Céline Dion est née à Charlemagne, un petit village d'ouvriers situé à quelque 40 kilomètres de Montréal.

1.1.2 **Le choix d'une stratégie**

De la première apparition de Céline Dion, à l'âge de 13 ans, à une émission de télévision, jusqu'à sa prestation au stade olympique de Montréal devant des milliers de personnes, lors de la visite du pape Jean-Paul II, René Angélil a établi en trois ans une stratégie de vainqueur. Il saisira sans hésiter, avec un jugement sûr, les meilleures occasions de mettre en valeur sa chanteuse sans lésiner sur les moyens. Dès les débuts, il décide de viser les sommets et de jouer la carte de la *superstar* pour celle qui est encore totalement inconnue, mais dont lui devine le potentiel. Cette stratégie bien arrêtée, qu'il mettra en œuvre systématiquement, l'amènera à défoncer les portes en enfilade du *show-business* mondial, qu'il sait d'expérience, comme ancien chanteur lui-même, être verrouillées à double tour.

Il opte pour ce qu'il y a de mieux pour mettre en marché sa future vedette. En gestionnaire convaincu de la qualité exceptionnelle de son produit, il prend des risques, allant même jusqu'à hypothéquer sa maison pour produire et lancer en grande pompe ses deux premiers disques au Québec, qui se retrouveront aussitôt, comme il l'avait prédit, au palmarès. Poursuivant son idée de l'excellence pour vendre son « diamant », il choisit avec soin un parolier français connu, Eddy Marnay, sachant que son style fera ressortir le talent de sa jeune chanteuse, après l'avoir convaincu, lui aussi, de s'associer au succès escompté. À chaque étape par la suite, René Angélil poursuivra la même stratégie de l'excellence, qu'il veut à la hauteur du talent et de la voix phénoménale de sa jeune artiste. Il continue de choisir avec un soin maniaque les répertoires adaptés aux différentes clientèles qu'il veut rejoindre. Dans la mesure du possible, il tentera de contrôler les médias en choisissant des journalistes à qui il accordera de l'information privilégiée ; il n'hésitera pas à recourir à des injonctions pour empêcher des reportages offensants. Mais surtout, il veut éviter les erreurs qu'il avait autrefois commises comme chanteur québécois bloqué aux portes du marché américain et comme agent frustré de René Simard et de Ginette Reno.

1.1.3 **Le fils du Syrien de Villeray**

René Angélil est né le 16 janvier 1942 dans le quartier Villeray, au cœur de Montréal, dans une famille d'immigrants syriens. Son père était arrivé au pays cinq ans auparavant. Tailleur de métier, il avait épousé

Alice Sara, de quinze ans sa cadette, elle aussi une immigrante d'origine syrienne et de même religion que lui : catholique de rite melkite. Le couple aura un autre fils en 1945, prénommé André³.

Le grand passe-temps des familles élargies Angélil et Sara est de se réunir à la moindre occasion pour jouer aux cartes. René Angélil affirme que c'est avec son père, sa grand-mère, ses oncles et ses tantes qu'il a appris à cacher son jeu, à deviner celui des autres, à ne pas laisser paraître ses émotions et à choisir le bon moment pour abattre ses atouts, un à la fois.

À la fin de son adolescence, il se joint à un groupe de jeunes chanteurs, les Baronets, qui popularisent des versions françaises de succès de chanteurs américains populaires, comme les Teardrops et les Four Aces, ou encore du nouveau groupe coqueluche venu d'Angleterre, les Beatles. Après avoir connu un grand succès au Québec, les Baronets tentent leur chance aux États-Unis, mais leur agent ne réussit pas à leur obtenir des contrats intéressants. D'un commun accord, après quelques tournées dans les salles de spectacle de toutes les régions du Québec et plusieurs apparitions à la télé, le groupe se dissout à la fin des années 1960. René Angélil a toutefois pris goût au *show-business*. Songeant vaguement à devenir avocat, il choisit plutôt de s'inscrire à HEC Montréal où, pendant quelques mois, il apprend les rudiments de la comptabilité. Finalement, il abandonne les études et décide de s'orienter, sans attendre, vers la production de disques pour l'agent d'artistes Guy Cloutier.

1.1.4 Un apprentissage à la dure

Guy Cloutier s'occupe de la carrière de plusieurs vedettes québécoises, dont le jeune chanteur René Simard. Il a de grandes ambitions pour son protégé. Il rêve de conquérir le marché français, et surtout américain. Or, il lui manque un atout majeur : il ne parle pas anglais. Il offre donc à René Angélil (qui parle évidemment français, mais aussi anglais et quelques bribes d'arabe) de s'associer avec lui. La première étape de cette stratégie de mise en marché, lui suggère René Angélil, est

d'inscrire René Simard au célèbre festival de Tokyo, en 1974, où le jeune chanteur, qui y représente le Canada, remportera le premier prix, remis en personne par nul autre que Frank Sinatra.

René Angélil côtoie alors pour la première fois les grands du *show-business* et il s'y sent très à l'aise, trop peut-être. La compagnie américaine de disques Columbia Broadcasting System (CBS) propose aux deux gérants de graver des versions anglaises des grands succès de René Simard. Surestimant la valeur marchande de leur protégé, les deux associés croient déjà que le marché des États-Unis est à portée de leurs quatre mains. Ils exigent de CBS un million de dollars américains pour un premier disque, une fortune à l'époque. Leurs ambitions s'effondrent lorsque les représentants CBS refusent froidement leur offre qu'ils jugent exorbitante. C'est le retour brutal à la réalité et... à Montréal. Le marché américain si prometteur leur avait échappé par leur propre faute.

Quatre ans plus tard, en 1979, René Angélil se sépare de Guy Cloutier et fonde sa propre entreprise, les Productions René Angélil. Son artiste vedette est Ginette Reno, une chanteuse à voix qui vend beaucoup de disques au Québec. Comme pour René Simard, il a pour elle de grandes ambitions. Cette fois, il se promet de ne pas brûler les étapes et d'être plus raisonnable avec les grandes compagnies de disques. Il planifie déjà le déroulement de la carrière de sa chanteuse pour qui il vise autant le marché américain que français, un doublé qui le fait rêver. Malheureusement, alors qu'il s'apprêtait à déployer sa stratégie planifiée au quart de tour, Ginette Reno le congédie au profit de son amoureux de l'époque, qui la convainc qu'il est en mesure de s'occuper, mieux que René Angélil, de sa carrière de chanteuse. Ginette Reno s'en repentira amèrement plus tard.

René Angélil se retrouve donc seul avec son plan stratégique avorté qu'il met en veilleuse. Il retourne à ses activités de producteur et d'agent en se confinant au marché québécois, tout en demeurant aux aguets. Il cherche toujours un ou une artiste qui aurait le potentiel de remplacer Ginette Reno dans ses ambitions de conquête mondiale, mais après quelques années, il n'a toujours pas trouvé. Il a presque abandonné l'idée lorsqu'il reçoit un jour par messenger une enveloppe contenant une cassette. On lui dit que c'est une jeune chanteuse de 12 ans, qui s'appelle Céline Dion, qui y a enregistré trois chansons, dont une composée conjointement par sa mère et son frère. Au dos se trouve un

numéro de téléphone griffonné à la main. René Angélil accepte le colis poliment, le dépose sur le coin de son bureau sans y accorder trop d'attention, puis il l'oublie complètement.

Deux semaines plus tard, il reçoit l'appel du frère de Céline Dion, Michel Dion, lui-même chanteur à ses heures. Celui-ci lui affirme d'emblée être certain qu'il n'a pas écouté la cassette de sa petite sœur parce que s'il l'avait fait, martèle-t-il fermement, il aurait sûrement téléphoné au numéro inscrit au dos de l'enveloppe. Piqué par la curiosité, René Angélil lui promet de le faire, raccroche et obtempère. Et là, dès les premières mesures, silencieux et ému, il fige. Il est touché par cette voix jeune mais puissante, par la musicalité, par l'émotion qui se laisse deviner à travers les légers trémolos contenus. Il rembobine la cassette. Mais oui, c'est bien ça. Cette voix est la bonne, soupire-t-il. Enfin! Cette petite fille sera la chanteuse qui lui permettra de relancer sa carrière d'agent d'artistes à l'échelle du monde. Il prend le téléphone et, lentement (n'oublions pas, il ne veut rien brusquer), il compose le numéro griffonné. Il sait que sa vie va prendre un autre tournant. Cette fois, se jure-t-il, il ne répétera pas les erreurs d'antan.

1.1.5 **Le Québec d'abord... et la France déjà**

Un an après que René Angélil l'eut prise sous son aile, Céline Dion fait sa première apparition télévisée à TVA dans la populaire émission de l'animateur Michel Jasmin qui, le premier, la révélera au public québécois. À 13 ans, c'est une enfant prodige, dont la voix ample est étonnamment mature. Contrairement à d'autres enfants-chanteuses plus mièvres, Céline Dion plaît déjà à tous les âges et non pas seulement aux tout-petits. René Angélil s'en rend compte, et exploite à fond les possibilités du marché québécois.

Il lancera coup sur coup des disques qui se hisseront immanquablement en tête du palmarès de la musique pop. Accumulant les prix Félix et les albums de platine, Céline Dion apparaît régulièrement à la télévision et se plie de bonne grâce à toutes les activités de promotion dictées par son agent. En 1982, René Angélil juge que sa protégée est prête à participer au festival mondial de la chanson de Tokyo, comme René Simard l'avait fait en 1974. Comme son prédécesseur canadien, Céline Dion remporte elle aussi la médaille d'or. Dans la foulée de ce succès au

rayonnement international, René Angélil obtient que sa chanteuse soit invitée par l'influent Michel Drucker à participer à l'incontournable émission française *Champs Élysées*. Ce dernier sera complètement séduit par le naturel, le talent et la voix de la «petite Québécoise de Charlemagne». Dans les semaines qui suivront, la chanson *D'amour ou d'amitié* vaudra à la jeune chanteuse «qui a du coffre» de rafler son premier disque d'or en France.

De retour au pays, René Angélil ne perd pas de temps. Il s'organise pour que ce soit Céline Dion qui chante au stade olympique pour la visite du pape Jean-Paul II à Montréal⁴. Alors âgée de 15 ans, la jeune vedette chantera avec un aplomb exceptionnel la chanson *Une colombe* devant les milliers de personnes rassemblées au stade, sans compter les millions d'autres de par le monde, qui la verront et s'émouvront à l'entendre par le truchement de la télévision.

1.1.6 Le risque de la jachère

Par la suite, René Angélil verra à ce que sa vedette se produise autant au Québec qu'en France, deux marchés où sa renommée grandira en parallèle pendant quelques années. Il demeure néanmoins prudent parce qu'il veut aller encore plus loin avec celle qui s'en remet uniquement à lui pour gérer sa carrière. En effet, il a habilement neutralisé un agent de la première heure qui prétendait posséder des droits sur les contrats à venir, et il a diplomatiquement écarté Thérèse Dion qui entretenait des vues divergentes des siennes quant au déroulement de la carrière de sa fille. Il aura d'ailleurs un peu plus tard à essayer sa colère lors d'une scène mémorable⁵. On dit aussi qu'il surveillait attentivement la vie sociale de sa protégée afin qu'elle ne se laisse pas distraire de son parcours professionnel par des amitiés trop tendres.

En 1986, Céline Dion atteint l'âge de 18 ans. Elle sort de l'adolescence, mais son image demeure associée à ses succès de chanteuse-enfant. René Angélil sait qu'il doit se produire une métamorphose vers une image différente qui le mènera vers la pleine exploitation de ce

4 Étant donné le choix des auteurs de produire le cas uniquement à partir de données tirées du domaine public, il a été impossible de connaître le détail des démarches que René Angélil a menées pour se frayer un chemin dans ces milieux fermés.

5 Georges-Hébert Germain, *Thérèse Dion. La vie est un beau voyage*, Montréal, Libre Expression, 2006, p. 289-290. Voir dans la biographie autorisée de G.-H. Germain la description de la colère de Thérèse Dion lorsqu'elle a appris que sa fille de 18 ans était devenue l'amante de René Angélil.

talent qu'il se donne pour mission de faire connaître partout dans le monde. Il sait également que ce passage devra se faire correctement, de façon à ce que le marché français, déjà bien labouré, mais également le marché anglophone, qu'il entrevoit immense, ne lui échappent pas, le moment venu. Déterminé à réussir, il convainc sa protégée que malgré les succès qui s'accumulent, il lui faut peaufiner son art, repenser son *look* et parfaire son éducation en prévision de l'avenir qu'il envisage encore plus prometteur. Pour ce faire, il lui demande de faire une pause de quelques mois.

Sachant qu'une éclipse du monde médiatique comporte son lot de dangers, il veut que ce temps d'arrêt n'ait rien de l'oisiveté. Pendant ces précieux quelques mois, tout sera mis en œuvre pour que le retour de la nouvelle Céline Dion, comme jeune femme, soit spectaculaire. Se pliant à une discipline de fer, Céline Dion suivra avec ferveur et rigueur des cours de chant, de musique, de diction et de danse pour lesquels René Angélil recrute les meilleurs professeurs. Soucieux de préserver leur trésor, soit la voix unique de Céline Dion, ils consultent des oto-rhino-laryngologistes, dont un imposera de longues périodes de silence complet à sa patiente. René Angélil prévoit aussi des traitements d'orthodontie, des cours de maintien, des cours de langue, française et anglaise, et autres formations qu'il juge pertinentes.

Céline Dion accepte ce vaste programme avec une discipline étonnante pour son âge. C'est qu'elle fait entièrement confiance à son mentor, avec qui elle partage la même ambition de célébrité mondiale. À partir de ces quelques années-là, Céline Dion et René Angélil seront soudés par un seul et unique objectif commun : atteindre ensemble les sommets mondiaux de la musique pop.

1.1.7 **Les Productions Feeling**

Sur le plan de la gestion, René Angélil sent également le besoin de restructurer son entreprise. Les Productions René Angélil deviennent Les Productions Feeling que Céline Dion et lui-même détiennent à parts égales. Il engage comme son premier vice-président, finances et administration, celui qui était son expert-comptable depuis cinq ans, André Delambre. Il avait connu cet austère comptable agréé par l'intermédiaire de son cousin Paul Sara, qui était un des clients du cabinet comptable Samson Bélair/Deloitte & Touche dont André Delambre était un associé.

Depuis 1981, ce dernier s'occupait des aspects comptables des Productions René Angélil, mais au fil des années, il était devenu l'homme de confiance à qui René Angélil se fiait pour rendre plus rigoureux la gestion d'ensemble de ses activités. André Delambre quittera donc son cabinet d'experts-comptables en 1986 pour s'occuper à temps plein des Productions Feeling.

André Delambre, décédé le 9 janvier 2006, avait su gagner la confiance du couple par sa rigueur et par l'amitié désintéressée qu'il leur portait. Devenu très proche de son patron, il avait convaincu René Angélil de prendre les moyens de ne pas laisser ses ambitions de joueur invétéré prendre le contrôle de sa vie, en lui imposant (avec son assentiment) des balises comptables qui sont d'ailleurs toujours en vigueur. René Angélil ne pouvait signer seul les chèques émanant de son entreprise⁶. Le désir de réaliser ses objectifs et ceux de Céline Dion valait le renoncement à une passion qui mettait en péril la réalisation de ses objectifs d'affaires. Il aura fallu par contre plusieurs échecs et humiliations pour que René Angélil y arrive. Mais le vrai jeu, celui qui compte, la carrière de Céline Dion, en valait la chandelle.

En 1987, s'appuyant sur la détermination de sa chanteuse et des assises administratives solides, René Angélil met en œuvre son plan de déploiement de la carrière internationale de Céline Dion. Le fruit est mûr et le moment est bon.

1.1.8 Un triple marché croisé

Comme coup d'envoi de ce retour en force, René Angélil lui fait enregistrer de nouveaux albums qui deviendront des succès soigneusement appuyés par des tournées partout au Québec. Il s'attaque ensuite au marché européen. Il s'entendra (cette fois) avec la compagnie de disque CBS pour faire graver le premier album du «second début» en français de Céline Dion avec *Incognito*, qui deviendra rapidement un disque d'or de l'année 1987 en France. À force de négociations soutenues et de

6

André Delambre est décédé de la maladie de Lou Gehrig (célèbre joueur de baseball atteint de la sclérose latérale amyotrophique). À l'occasion du décès de son précieux collaborateur, faisant référence à son goût parfois immodéré du jeu, René Angélil a rendu un vibrant hommage à celui «qui avait créé un système pour [le] protéger contre [lui]-même». René Angélil sera un des principaux donateurs de la Fondation André-Delambre, mise sur pied en 2003 pour aider les familles éprouvées par cette rare maladie inexorablement dégénérative et pour financer la recherche dans ce domaine.

démarches finement politiques⁷, il réussit à l'inscrire l'année suivante au prestigieux concours Eurovision à Dublin, en Irlande, où, comme représentante de la Suisse (!), elle chantera en direct devant 600 millions de téléspectateurs répartis à travers l'Europe, l'URSS, le Moyen-Orient, le Japon et l'Australie, et gagnera le concours. La carrière internationale de Céline Dion est lancée.

René Angélim se tourne ensuite vers le marché américain, tête de pont incontournable pour quiconque vise une carrière internationale, et lance l'album *Unison* en septembre 1990. Puis ce sera son deuxième album en anglais pour lequel il négocie avec succès, en restant raisonnable dans ses exigences et sans brûler les étapes, qu'il soit gravé par Sony⁸. La puissante multinationale du disque n'aura pas à le regretter puisque les ventes d'albums de Céline Dion battront, à la faveur de lancements répétés, des records impressionnants dans l'histoire de la musique pop et engendreront d'importantes retombées financières et médiatiques (annexe 1.1 de la présente clé). Ce sera ensuite l'enregistrement de la chanson-titre du dessin animé *Beauty and the Beast*, de Walt Disney, qui lui vaudra un Oscar et un Grammy Award.

Cette introduction réussie dans le monde hollywoodien est, à elle seule, un exploit de négociation et de gestion dont on devine la complexité⁹. Dans la foulée de cette exposition médiatique liée aux Oscars, René Angélim convaincra le célèbre parolier québécois Luc Plamondon d'écrire pour Céline Dion. Ce sera *Céline Dion chante Plamondon*, titre devenu *Des mots qui sonnent* pour le marché français. Il lancera parallèlement son deuxième album en anglais, simplement intitulé *Celine Dion* (sans accent), lequel connaîtra un succès phénoménal en Grande-Bretagne, fracassant les records de vente enregistrés par les Beatles... en 1965.

Après les États-Unis, l'Angleterre et le marché anglophone, ce sera encore vers la France que René Angélim se tournera, en s'associant au respecté auteur-compositeur Jean-Jacques Goldman. L'album *D'eux*

7 Étant donné le choix des auteurs de produire le cas uniquement à partir de données tirées du domaine public, il a été impossible de connaître le détail des démarches que René Angélim a menées pour se frayer un chemin dans ces milieux fermés.

8 En 1988, CBS (fondée en 1927 sous le nom de Columbia Broadcasting System) a cédé sa division CBS Records Group à Sony qui forma la Sony Music Entertainment Inc. L'entreprise subsistera sous ce nom jusqu'en 2008.

9 Étant donné le choix des auteurs de produire le cas uniquement à partir de données tirées du domaine public, il a été impossible de connaître le détail des démarches que René Angélim a menées pour se frayer un chemin dans ces milieux fermés.

sera une réussite de vente, en France, où Céline Dion est adulée, et dans toute la francophonie. René Angélil relancera le marché anglophone à partir d'un « tube » tiré de *D'eux*, intitulé *Vol* et traduit par *Fly*, qui fera partie d'un nouvel album *Falling Into You*. Cette chanson, produite en français et en anglais, est dédiée à la nièce de Céline Dion, Karine, décédée de la fibrose kystique.

En intégrant cette chanson à visée caritative à un succès commercial, le couple Dion-Angélil témoignait publiquement de préoccupations humanitaires qui ne cesseront de s'affirmer au fil de la réussite. René Angélil n'hésite toujours pas aujourd'hui à associer avec soin le nom de Céline Dion et le sien à des causes humanitaires comme celles de la Fondation de la fibrose kystique et la campagne de financement de l'Hôpital pour enfants Sainte-Justine. En réaction au tsunami de 2004, Céline Dion participa à l'effort caritatif qui s'ensuivra. On se souviendra, un an plus tard, du vibrant plaidoyer télévisé de la chanteuse en faveur des victimes de l'ouragan *Katrina* qui avait déferlé sur La Nouvelle-Orléans. Joignant l'acte à la parole, elle avait alors versé un million de dollars américains pour les victimes. De son côté, René Angélil s'engage personnellement dans d'autres œuvres comme la Fondation des maladies du cœur, dont il sera un porte-parole, sans compter la Fondation André-Delambre à qui il verse régulièrement des dons importants.

1.1.9 **La synergie disques-clips-spectacles-tournées**

En 1996, René Angélil obtient que Céline Dion (une Canadienne, soulignons-le) chante la chanson d'ouverture, *The Power of the Dream*, aux Jeux olympiques d'Atlanta, aux États-Unis, devant les dizaines de milliers d'Américains sur place au stade, alors que sa prestation sera vue et entendue en direct par des centaines de millions de téléspectateurs dans le monde. Toujours présente sur la scène française, Céline Dion recevra, la même année, le titre de chevalier de l'Ordre des Arts et des Lettres de France, des mains du ministre de la Culture qui affirme qu'elle est « présentement la meilleure ambassadrice de la langue française ».

L'année suivante, ce sera le lancement de l'album *Let's Talk About Love* en même temps que la sortie de la bande musicale du film *Titanic* dont Céline Dion chante la chanson thème *My Heart Will Go On*. Plus que réticent au départ, le réalisateur James Cameron avait accepté d'entendre à la dernière minute une version chantée du thème musical

et de l'intégrer au générique final. Cet exploit représentait une autre percée de René Angélil dans l'univers étanche des films à succès hollywoodiens. La chanson remportera cette année-là l'Oscar de la meilleure chanson originale de film, que Céline Dion avait d'ailleurs chantée sur scène à la cérémonie de remise des précieuses statuettes dorées. L'année suivante, officiellement reconnue dans son propre pays, la petite fille de Charlemagne deviendra officière de l'Ordre du Canada.

Se succéderont ensuite en alternance les albums anglais et français¹⁰, parallèlement à la sortie de vidéoclips diffusés partout dans le monde. *S'il suffisait d'aimer* et *These Are Special Times* précéderont la vaste tournée mondiale *Falling Into You* au cours de laquelle elle remplira deux fois le célèbre stade de France de 80 000 places. Ajoutons que la dimension familiale n'est pas absente de la gestion des Productions Feeling où travaillent, entre autres, Michel Dion, le frère de Céline Dion, deux de ses sœurs et Patrick Angélil, le fils d'un mariage précédent de René Angélil (annexe 1.4).

Après un dernier concert à Montréal pour le passage à l'an 2000, le couple suspendra ses activités professionnelles pour prendre le temps de vivre, pendant deux années, un moment de répit. Un enfant naîtra, après quoi René Angélil lancera une troisième fois la carrière de Céline Dion, convainquant des investisseurs de Las Vegas de lui construire une salle à sa mesure. Elle s'y produira chaque soir depuis mars 2003 jusqu'en décembre 2007. Le spectacle aura attiré plus de trois millions de spectateurs en 723 représentations et aura transformé la façon de lancer, de faire et de gérer un spectacle à Las Vegas.

Toujours plein de projets malgré une maladie grave¹¹, René Angélil n'a jamais cessé de lancer des albums parallèlement aux concerts de Las Vegas: en 2004, *A New Day Has Come* et *Miracle*, pour saluer la naissance de son fils René-Charles et son propre rétablissement; en 2005, *On ne change pas*; en 2007, *D'elles*, constitué de chansons de femmes connues; et finalement *Taking Chances*, tiré de la tournée mondiale que la chanteuse a entreprise en février 2008¹².

10 Voir la discographie de Céline Dion à l'annexe 1.2.

11 Atteint d'un cancer de la gorge en 1999, René Angélil a subi des traitements qui devaient le rendre stérile. Avant de les entreprendre, il a fait appel à une clinique privée new-yorkaise en vue d'une éventuelle procréation assistée. Son fils René-Charles est né en 2001 d'une fécondation *in vitro*, de même que ses jumeaux, nés en 2010.

12 De 1981 à 2008, Céline Dion a enregistré près de 50 albums.

Céline Dion et sa troupe sont d'abord allées en Afrique du Sud et à Dubaï¹³, puis en Asie, en Australie et en Europe avant de rejoindre l'Amérique du Nord¹⁴. La tournée (la plus grande que les Productions Feeling aient eu à gérer), dont l'équipe de production comprend des membres de la famille de Céline Dion et de nombreux Québécois¹⁵, est appuyée par un lancement d'album, un vidéoclip et une vaste campagne de promotion étalée sur plusieurs mois dans différents pays. Lors de son passage en France en mai 2008, Céline Dion reçoit des mains du président de la République française, Nicolas Sarkozy, les insignes de chevalier de la Légion d'honneur. Au Québec, la renommée de Céline Dion rejoint les milieux universitaires. En août 2008, l'Université Laval de Québec lui décerne un doctorat *honoris causa*. Quant à René Angélil, il a reçu en février 2009 le Management Achievement Award de l'Université McGill pour avoir entre autres «incité les jeunes Canadiens à développer leurs propres talents comme leaders et entrepreneurs¹⁶». En juin de la même année, il a été fait officier de l'Ordre du Québec, un honneur qui ira droit au cœur de ce fils d'immigrants.

1.1.10 **Quel avenir?**

Les réussites de René Angélil comme agent d'artistes, gérant et producteur ont été couronnées, avec la carrière de Céline Dion, de succès artistiques et financiers exceptionnels, et ce, sur les marchés francophone et anglophone. La triple synergie qu'il tire, sur ces deux marchés, de la vente d'albums, de la diffusion de vidéoclips et de spectacles en salles fixes et en tournées, le démarque nettement des autres agents d'artistes québécois qui ont envisagé eux aussi une carrière internationale pour leurs protégés. Le flair et la détermination dont René Angélil a fait montre dans l'accomplissement de ses objectifs longuement et systématiquement planifiés commandent le respect.

-
- 13 Notons que dans les pays arabes, les robes de Céline Dion couvraient davantage son corps que pour ses prestations dans des pays non arabes.
- 14 La tournée mènera la troupe dans 25 pays (certains à plusieurs reprises) et s'arrêtera dans plus de 90 villes (certaines plus de deux fois) du 14 février 2008 au 26 février 2009, soit 131 spectacles en un an (annexe 1.3).
- 15 Dans l'organisation des tournées de Céline Dion, et ce, dès les débuts, René Angélil a toujours fait en sorte que de nombreux Québécois fassent partie des troupes et de l'équipe technique qui entourent sa vedette (annexe 1.4).
- 16 Tiré du *McGill Reporter* du 20 février 2009 (<<http://publications.mcgill.ca/reporter/2009/02/>>, consulté le 29 juin 2017). Remis chaque année par les étudiants de la Desautels Faculty of Management de l'Université McGill, les Management Achievement Awards ont pour but de souligner la contribution exceptionnelle de représentants du monde des affaires qui se sont démarqués par leur leadership, leur entrepreneurship, leur sens de l'éthique et leur responsabilité sociale.

Est-ce du leadership? De la gestion stratégique? Du contrôle d'image? Du marketing de haut niveau? De la ruse? Un talent de négociateur? De joueur? Est-ce de la chance? De l'opportunisme? De la compétence? De l'ambition démesurée? Le fait qu'il ait appris de ses erreurs? Qu'il ait concentré ses efforts sur une seule artiste, contrairement à d'autres qui menaient de front les carrières de plusieurs chanteurs? Le désir d'être reconnu partout dans le monde par sa vedette interposée? Tout cela à la fois? La discussion est ouverte¹⁷.

Une fois bien établie la carrière de Céline Dion, René Angélil s'est dans de rares cas occupé d'autres artistes, notamment du chanteur Garou, qui a fondé depuis sa propre entreprise pour gérer lui-même sa carrière, et de la jeune chanteuse québécoise Marilou, connue davantage en France qu'au Québec. Depuis avril 2009, Mario Lefebvre, l'ancien adjoint de René Angélil aux Productions Feeling, est devenu le gérant de Marilou par le biais de sa propre entreprise de gérance d'artiste. « Aller à l'école de René Angélil donne des ailes », a-t-il affirmé en conférence de presse devant le regard approbateur de celui qu'il appelle son « gourou ». Mais quelle est donc cette école de René Angélil?

Quant à lui, René Angélil, que nous réserve-t-il, alors qu'il déleste Les Productions Feeling de ses contrats de gérance d'artiste et de production, sauf pour ce qui est de la carrière de Céline Dion? Y prépare-t-il sa relève? Donnera-t-il une nouvelle orientation à sa maison de production? Pour quel type de produits? Devrait-il vendre? Quels acheteurs pourraient être intéressés? Que vaudrait-elle sans Céline Dion?

On sait par les journaux que le couple a évoqué la possibilité d'avoir un deuxième enfant¹⁸, ce qui forcera une absence de la scène musicale mondiale pendant quelques années. À ce moment-là, si le projet aboutit, Céline Dion, de 26 ans la cadette de son mari, aura plus de 40 ans. Ce dernier pourrait-il la convaincre de reprendre sa vie de chanteuse là où elle l'aurait laissée? Lui conseillerait-il de retourner à Las Vegas où les tapis rouges, or et argentés se dérouleraient à nouveau sous ses pas? La dirigerait-il plutôt vers une carrière connexe, comme celle de chanteuse d'opéra ou d'actrice de cinéma? Lui demanderait-il de devenir

17 Les questions présentées dans cette section ne se veulent aucunement exhaustives. Elles servent uniquement de pistes de réflexion à l'intention des professeurs et des étudiants participant à une session d'enseignement par la méthode des cas.

18 Depuis que ces pages ont été écrites, Céline Dion a donné naissance à des jumeaux, le samedi 23 octobre 2010. Leurs prénoms sont Nelson et Eddy en hommage à Nelson Mandela et à Eddy Marnay.

elle-même agente d'artiste ou productrice? Si oui, pour quelle vedette? Quel marché? Se heurterait-il de sa part à une fin de non-recevoir? Céline Dion choisirait-elle plutôt de retourner à l'anonymat et de couler des jours tranquilles et heureux auprès de sa famille en Floride et au Québec en alternance? Lui-même voudrait-il diriger d'autres jeunes talents prometteurs qu'il aura connus comme directeur de l'édition québécoise de *Star Académie*, une émission qui attire près de deux millions de téléspectateurs dans le seul marché tout de même restreint du Québec francophone?

Lors des négociations en vue de l'achat du club de hockey Les Canadiens, en juin 2009, la course finale s'est faite entre les frères Molson, dont la famille avait été jadis propriétaire du club, et le groupe dirigé par Québecor, dont faisaient partie Les Productions Feeling. Ce sont finalement les frères Molson qui ont remporté la mise qu'on évalue à plus de 600 millions de dollars. Bon joueur, René Angélil a décidé de ne pas surenchérir.

En matière de produits dérivés, en association avec la société Coty Beauty, Les Productions Feeling ont déjà lancé une gamme de sept parfums (*Original, Notes, Belong, Enchanting, Paris Night, Un printemps à Paris* et *Sensational*) distribués dans les parfumeries et les grandes surfaces. René Angélil sera-t-il tenté par la lucrative exploitation de ce créneau à plus vaste échelle?

On raconte par ailleurs qu'en 1997, René Angélil a voulu devenir membre d'un club de golf sélect de la région de Montréal. Humilié d'avoir été refusé, il aurait décidé d'en acquérir un, où il n'aurait ni permission à demander ni comptes à rendre. Il a ainsi acheté le club de golf Le Mirage, un parcours de 36 trous, situé à quelques kilomètres du petit village où Céline Dion est née. Depuis, il a procédé à d'importants travaux de rénovation et d'agrandissement. À l'été 2010, une immense salle à manger et une salle de spectacle de 650 places sont intégrées au pavillon central désormais ouvert à longueur d'année et entièrement redessiné au goût du jour. René Angélil se plaît à y inviter les vedettes mondiales du *show-business*, du sport et des affaires pour qu'elles viennent admirer son parcours manucuré, agrémenté d'arbres matures, de fleurs, de chutes d'eau et de fontaines spectaculaires. Au lieu d'un club de hockey, René Angélil consacrerait-il ses ressources financières dormantes dans un autre sport et d'autres tournois plus estivaux, mais tout aussi riches en émotions et en diffusion médiatique?

Difficile à prédire à l'époque, car selon son habitude de fin joueur de poker, il tient ses cartes près de sa poitrine, à l'abri des regards indiscrets.

1.2 Les clés de René Angélil

Après avoir pris connaissance de ce cas portant sur la carrière remarquable de René Angélil comme gestionnaire, nul ne peut douter qu'il fut un leader. Non seulement a-t-il redéfini la façon de gérer la carrière d'une artiste, mais il a donné ses lettres de noblesse au rôle d'agent d'artistes en se propulsant lui-même hors des coulisses au même titre que sa chanteuse.

Il nous reste maintenant à cerner avec plus de précision les contours de son style de leadership. Pour ce faire, nous utiliserons les cinq clés définies précédemment et verrons en quoi la clé 1 est dominante chez René Angélil.

1.2.1 Clé 1 : « Je sais où je m'en vais et j'y arriverai. »

Très jeune, René Angélil a défini le territoire dans lequel il voulait faire sa marque : le *show-business*. Il s'essaya d'abord comme chanteur. Malgré un succès respectable obtenu au Québec par les Baronets dont il faisait partie, il ne mit pas de temps à comprendre, à la lumière du peu de résultats obtenus par leur agent aux États-Unis, que son avenir était ailleurs¹⁹.

D'abord tenté par le jeu, il avait élaboré une formule mathématique qui lui permettrait de gagner le gros lot, croyait-il. Après quelques tentatives malheureuses dans des casinos américains, il se rendit à l'évidence : la formule capable de battre la banque n'existait pas. Sa foi dans sa réussite resta toutefois inébranlable. Il reviendra au *show-business*, non plus comme chanteur, car il avait accepté qu'il n'en avait pas le talent, mais comme agent d'artistes. Pour réussir dans la vie, il misera

19

Pour obtenir des détails sur la période des Baronets, consulter Jean Beaulne, *Le dernier des Baronets*, Boucherville, Éditions de Mortagne, 2016, 336 p.

sur une autre magie que celle du jeu. Ce sera celle de la voix humaine, capable de toucher les cœurs et les âmes. Désormais, il viserait la conquête du monde du spectacle par artistes interposés.

Après un bref passage à HEC Montréal où il apprit les rudiments de la comptabilité, il s'orienta vers la production de disques pour l'agent d'artistes Guy Cloutier, qui trouva en lui l'associé bilingue dont il avait besoin, car il visait le marché américain pour son artiste vedette, le petit René Simard. La première étape de cette stratégie de mise en marché, lui suggéra René Angélil, était de l'inscrire au célèbre festival de Tokyo, en 1974, où le jeune chanteur remportera le premier prix, remis par nul autre que Frank Sinatra.

On peut penser que c'est à Tokyo, dans l'atmosphère fébrile dans laquelle se déroulait le célèbre festival réunissant les grands du *show-business* mondial, que se confirma avec netteté, dans le cœur et les tripes de René Angélil, l'ambition de vouloir atteindre les sommets de la musique pop comme agent d'artistes. Avoir du succès au Québec était un objectif légitime, mais pourquoi ne pas viser le monde? Sa raison de vivre était toute trouvée. Cette fois-là, avec René Simard, ne fut pas la bonne. René Angélil n'avait pas réussi à franchir la porte néanmoins entr'ouverte menant à la conquête du monde du spectacle à l'échelle internationale, mais il se reprendrait plus tard, se cabra-t-il, dans d'autres circonstances. Cet objectif désormais clairement défini, il ne devrait pas en démordre, et ce, jusqu'à la fin de ses jours, et même au-delà.

1.2.2 **Clé 2: « Je sais qui je suis et ce que je ne suis pas. »**

Une des grandes qualités de gestionnaire de René Angélil a été d'apprendre à se connaître lui-même et à tirer des leçons personnelles de ses erreurs. Habité par une confiance inébranlable en ses capacités de réussir, il savait néanmoins faire preuve de lucidité. De l'aventure des Baronets, il retint rapidement qu'il n'avait pas de talent comme chanteur. Il n'allait pas s'obstiner à monter sur scène avec ses acolytes même si eux manifestaient des habiletés qu'il réalisait ne pas avoir.

Il apprit également de son expérience ratée de joueur. Alors qu'il avait entraîné à sa suite ses meilleurs amis dans une tournée de casinos américains, il mordit la poussière et la leur fit mordre avec lui, une humiliation qui le marqua du sceau de la culpabilité. Il demeura un adepte du jeu, mais il sut juguler sa passion en se fixant un budget à ne

pas dépasser et surtout, il se prémunit de lui-même par une mesure de contrôle mise en place par son comptable et ami André Delambre : il ne pouvait signer seul les chèques de l'entreprise.

Le désir de réaliser sa vaste ambition comme agent d'artistes valait le renoncement à une passion dévorante, le jeu, fondée sur un goût de puissance illusoire qui mettait en péril la seule façon de mettre en œuvre sa véritable raison de vivre. La lucidité et le réalisme ont été plus forts que la griserie à court terme d'un gros lot aléatoire sitôt gagné, sitôt perdu.

1.2.3 **Clé 3 : « Je sais qui tu es et ce que tu peux faire pour moi. »**

La perspicacité de René Angélil était légendaire. Ce qui tombait en premier lieu sous le sens, c'était son habileté à dénicher des talents de chanteurs ayant le potentiel d'atteindre les sommets de la musique pop. On songe à René Simard, l'enfant prodige, qu'il a contribué à faire connaître jusqu'à Tokyo, et à Ginette Reno, encore adulée des Québécois.

En 1979, René Angélil fonde sa propre entreprise, les Productions René Angélil. Son artiste vedette est Ginette Reno, une chanteuse à voix qui connaît beaucoup de succès au Québec. Comme pour René Simard, il a pour elle de grandes ambitions. Cette fois, il se promet de ne pas brûler les étapes. On l'imagine, encore chevelu, le stylo à la main et le combiné coincé entre l'épaule et la joue, négocier le déroulement de la carrière de sa chanteuse. Sa carte maîtresse : viser à la fois le marché français et américain, un doublé qui le fait rêver. On a vu dans l'histoire de cas que malheureusement, alors qu'il s'apprêtait à déployer sa stratégie planifiée au quart de tour, la nouvelle tombe : Ginette Reno le congédie au profit de son amoureux de l'époque, qui la convainc qu'il est en mesure de s'occuper, mieux que René Angélil, de sa carrière de chanteuse. Son artiste vedette lui glisse entre les mains. Il en avait perdu le contrôle. Désormais résolu à ne pas répéter cette erreur à l'avenir, il se dit que lorsqu'il rencontrera le « bon » artiste, il fera en sorte de ne pas le perdre.

Cet artiste arriva sous la forme d'une petite cassette, d'abord oubliée sur le coin de son bureau, mais qui, lorsqu'il se décida à l'écouter, changea sa vie pour toujours. Cette voix juvénile et ample à la fois, dont les modulations et les trémolos contenus dénotaient une sensibilité à fleur de peau, était celle d'une petite fille, mais il reconnut immédiatement

que c'était la voix qu'il attendait. Tout en regardant tourner les bobines de l'enregistreuse, il décelait le potentiel énorme de cette voix d'enfant. La larme à l'œil (puisque René Angélil était sensible à la beauté de la voix humaine), ému d'entrevoir pour lui la possibilité de réaliser son grand rêve, il savait avec certitude, lorsqu'il appuya fortement sur le bouton stop, qu'il avait trouvé son diamant brut.

Le choix d'André Delambre comme comptable pour son entreprise a également été déterminant. Il savait ce que celui-ci pourrait faire pour lui, non seulement par ses compétences de comptable, mais aussi sur le plan intimement personnel. On sait comment ce dernier lui imposa, avec son assentiment, des mesures contraignantes, mais néanmoins essentielles compte tenu de la vulnérabilité assumée de René Angélil face au jeu.

1.2.4 **Clé 4: « Je sais quoi faire et quand. »**

Dans la longue série de décisions qu'a eu à prendre René Angélil durant sa carrière, nous avons l'embarras du choix. La plus déterminante a été la première: miser dès le début sur une seule chanteuse, convaincu, était-il, qu'avec sa collaboration pleine et entière, ils atteindraient ensemble les sommets tant convoités. Dans la négociation de contrat, il gardait toujours en tête sa stratégie ambitieuse de vainqueur pour sa chanteuse. Sans brûler les étapes (une leçon retenue de son expérience ratée de négociation avec CBS pour René Simard), il savait mesurer ses forces et celles de ses vis-à-vis et, surtout, il avait appris à être patient: il savait quand rester en retrait et quand passer à l'action.

La construction de l'image d'un artiste passe inévitablement par les médias. Dans ce domaine, René Angélil mit à profit sa connaissance des journalistes et de ce qu'ils pouvaient faire pour lui, mais surtout quand et comment. Passé maître de la communication, il savait doser l'annonce de primeurs et distribuer les confidences en temps opportun, de façon à garder la loyauté des journalistes et à orienter leurs messages. Il ne tolérait aucune incursion hors des faits dont il traitait dans ses communiqués. Quant à l'image de Céline Dion dans les médias, il se fiait à la spontanéité et au naturel de sa protégée, devenue sa femme, pour entretenir le personnage d'authenticité et de simplicité qu'elle projette toujours auprès de ses millions d'admirateurs inconditionnels du monde entier, mais il choisissait avec soin les tribunes où elle se produirait et

les animateurs qui l'intervieweraient. Citons Michel Jasmin au Québec et Michel Drucker en France qui, chacun à leur échelle, ont fait connaître le nom de Céline Dion du jour au lendemain.

1.2.5 **Clé 5: « Viens avec moi et tu verras. »**

La dernière clé d'un bon gestionnaire a trait au charisme et à la capacité de convaincre son entourage à le suivre dans ses projets. René Angélil savait motiver les membres des équipes qu'il avait constituées de façon qu'ils soient fiers d'être dans l'entourage de la célèbre chanteuse et qu'ils fassent en sorte que Céline Dion puisse donner le meilleur d'elle-même.

Bien qu'il ait écarté Madame Dion de la gestion de la carrière de Céline, René Angélil comprenait l'importance du lien qui unit sa chanteuse à sa mère et à toute sa famille, éprouvant lui-même un attachement profond pour son propre clan, Angélil-Sara, dont il était issu.

Dans son environnement professionnel, René Angélil reconstitua l'atmosphère rassurante dont Céline Dion avait besoin pour donner sa pleine mesure. En plus d'avoir engagé des membres de sa fratrie, il vit à ce que la chanteuse soit entourée de musiciens, techniciens, décorateurs, maquilleurs, habilleurs..., dont la majorité était d'origine québécoise. Sorte de prolongement du cocon familial, l'équipe professionnelle devenait tissée serré et contribuait à la cohésion culturelle sur laquelle Céline Dion semblait devoir s'appuyer pour atteindre les hauts standards de performance qu'il avait fixés. Dans l'entourage de la chanteuse, la fierté d'être Québécois représentait un élément de motivation non négligeable, sur lequel René Angélil savait miser.

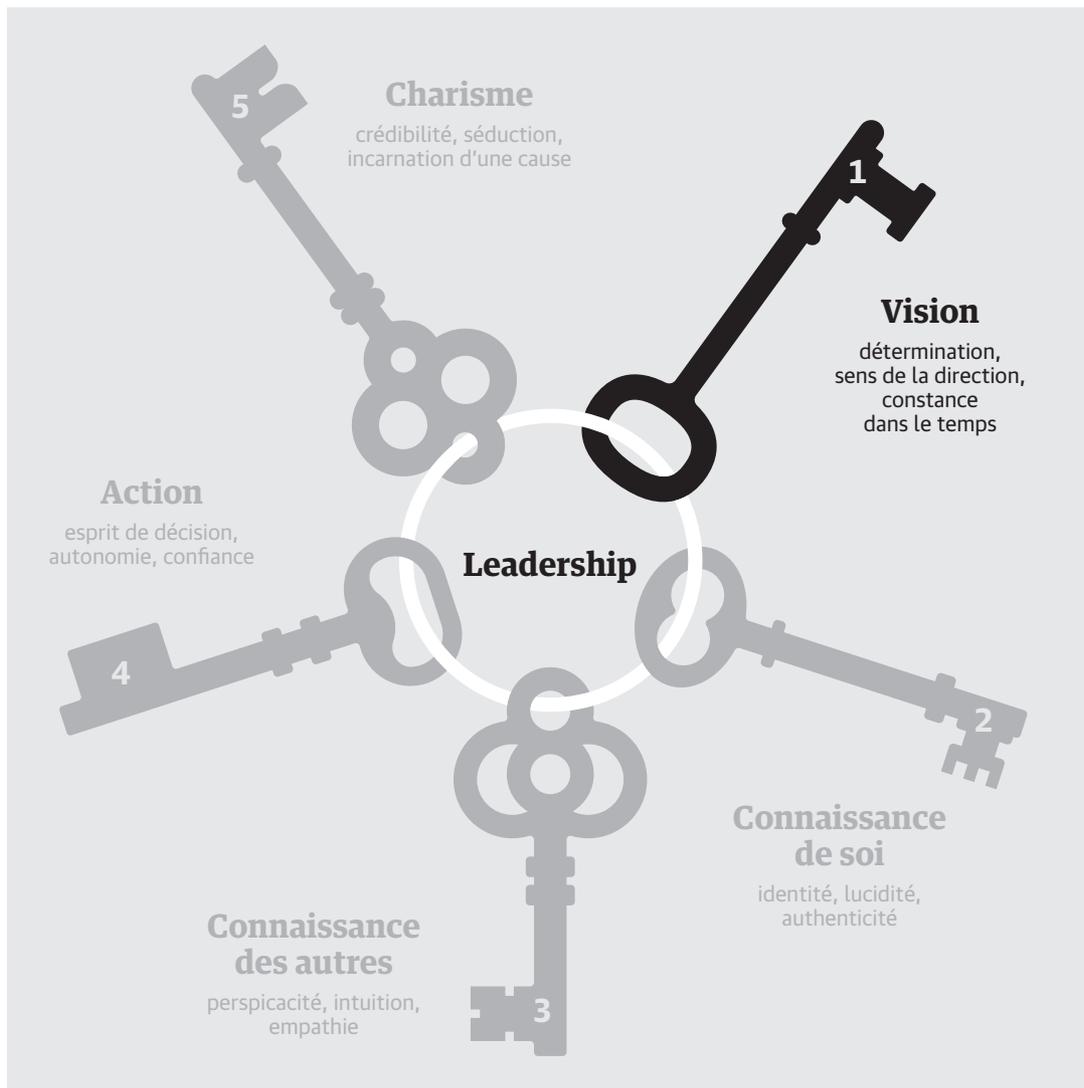
Sur le plan physique, sa prestance, sa voix feutrée et son lent débit, reconnaissables entre mille, ses yeux cerclés de noir de Christ Pantocrator, son style vestimentaire et même sa calvitie assumée concouraient à en faire un personnage typé et imposant qu'on abordait avec admiration et déférence.

1.2.6 **Clé dominante: clé 1**

Cet homme plus complexe qu'il n'y paraissait au premier regard a fait preuve d'un leadership exceptionnel en réinventant la gérance d'artistes, en misant sur ses forces et sur celles de son artiste et en gardant à l'œil ses propres défauts sans les brimer tout à fait. Il possédait chacune des

clés du leadership telles qu'énoncées dans cet ouvrage, mais l'une d'elles ressort. Toute sa vie, il s'en est tenu à son objectif unique : atteindre les sommets de l'univers de la chanson pop. Dans toutes ses décisions, échecs comme réussites, dans la négociation de contrats, dans la mise en marché de son « étoile », il ne perdait jamais de vue où il voulait aller et ne baissait jamais les bras devant les difficultés qu'il éprouvait. Sa détermination à réussir resta toujours intacte jusqu'à la fin. En ce sens, le cas de René Angélil est une illustration probante de l'énoncé de la clé n° 1 : « Je sais où je m'en vais et je vais y arriver. »

Figure 1.1 **Les cinq clés du leadership de René Angélil**



Annexe 1.1

**Estimation de la situation financière
du tandem Angélic-Dion²⁰**

Valeur nette estimée par le magazine <i>Forbes</i> (2007)	250 000 000 \$
Revenus estimés par le magazine <i>Billboard</i> (2008)	99 171 237 \$
Revenus des spectacles de Las Vegas sur cinq ans	400 000 000 \$
Nombre d'albums vendus jusqu'en 2007 ²¹	200 000 000

20 Mathieu Charlebois, « L'empire Dion-Angélic en chiffres », *L'Actualité*, 2009, 1^{er} avril, p. 22. Il est impossible d'obtenir les états financiers des Productions Feeling puisqu'il s'agit d'une société fermée.

21 Céline Dion recevra en 2007 le Legend Award des World Music Awards; ce prix, accordé pour récompenser un musicien exceptionnel pour l'ensemble de sa carrière et sa contribution à l'industrie du disque, lui est décerné en raison du nombre de disques vendus tel qu'il a été compilé par l'International Federation of the Phonographic Industry qui certifie que Céline Dion a vendu environ 200 millions de disques partout dans le monde depuis le début de sa carrière jusqu'en 2007; parmi les récipiendaires antérieurs de ce prix, on trouve Luciano Pavarotti, Ray Charles, Elton John et Diana Ross (voir <<http://www.memoireduquebec.com>>).

Annexe 1.2

Discographie de Céline Dion

2008 Taking Chances	1998 S'il suffisait d'aimer	1992 Celine Dion
2007 D'elles	1998 Command Performance	1991 Dion chante Plamondon/ Des mots qui sonnent
2005 On ne change pas (vidéo)	1997 Live In Memphis Vidéo	1990 Unison (vidéo)
2005 On ne change pas	1997 The Collection 1982- 1988/Amour/ The French Collection	1990 Unison
2004 Miracle, A Celebration Of New Life	1997 C'est pour vivre/ The French Love Album	1988 The Best Of/Vivre
2004 A New Day... Live In Las Vegas	1997 Let's Talk About Love	1987 Incognito
2003 1 fille & 4 types	1996 Live à Paris (vidéo)	1986 Les chansons en or
2003 One Heart	1996 Live à Paris	1985 Céline Dion en concert
2002 Les Indispensables	1996 Falling Into You	1985 C'est pour toi
2002 A New Day Has Come	1995 The Colour Of My Love Concert	1984 Les plus grands succès de Céline Dion
2001 The Early Singles	1995 Gold Vol. 2/Les Premières Chansons Vol. 2	1984 Les oiseaux du bonheur
2000 The Collector's Series Vol. 1/Tout en amour	1995 Gold Vol. 1/Les Premières Chansons Vol. 1/ Ne partez pas sans moi/ For You/A Love Collection	1984 Mélanie
1999 All The Way... A Decade Of Song And Video	1995 D'eux	1983 Du soleil au cœur
1999 All The Way... A Decade Of Song	1994 Céline Dion à l'Olympia	1983 Chants et contes de Noël
1999 Au cœur du stade (vidéo)	1993 Les Premières Années	1983 Les chemins de ma maison
1999 Au cœur du stade	1993 Les Premières Années	1982 Tellement j'ai d'amour...
1998 These Are Special Times	1993 The Colour Of My Love	1981 Céline Dion chante Noël
		1981 La voix du Bon Dieu

Annexe 1.3 **La tournée mondiale *Taking Chances* (2008)²²**

Afrique

Pays	Ville	Endroit	Date
Afrique du Sud	Johannesburg	Coca-Cola Dome	14 février 2008
	Pretoria	Loftus Versfeld Stadium	16 février 2008
			17 février 2008
	Durban	ABSA Stadium	20 février 2008
	Cape Town	Vergelegen Estate	23 février 2008
			24 février 2008
	Port Elizabeth	EPRFU Stadium	27 février 2008
	Johannesburg	Montecasino	29 février 2008
1 ^{er} mars 2008			

Asie

Pays	Ville	Endroit	Date
Émirats arabes unis	Dubaï	Exiles Rugby Club	5 mars 2008
Japon	Tokyo	Tokyo Dome	8 mars 2008
			9 mars 2008
	Osaka	Osaka Dome	11 mars 2008
			12 mars 2008
Chine	Macau	Venetian Arena	15 mars 2008
Corée du Sud	Séoul	Olympic Gymnastics Arena	18 mars 2008
			19 mars 2008

Australie

Pays	Ville	Endroit	Date
Australie	Brisbane	Brisbane Entertainment Centre	31 mars 2008
	Melbourne	Rod Laver Arena	2 avril 2008
	Sydney	Acer Arena	5 avril 2008
			6 avril 2008
	Perth	Perth Oval	8 avril 2008

Asie

Pays	Ville	Endroit	Date
Chine	Shanghai	Shanghai Stadium	11 avril 2008
Malaisie	Kuala Lumpur	Stadium Merdeka	13 avril 2008

Europe

Pays	Ville	Endroit	Date
Royaume-Uni	Manchester	Manchester Evening News Arena	2 mai 2008
			3 mai 2008
	Londres	The O2	6 mai 2008
			8 mai 2008
	Birmingham	National Indoor Arena	10 mai 2008
Belgique	Anvers	Antwerps Sportpaleis	13 mai 2008
			14 mai 2008
			16 mai 2008

(suite)

Europe (suite)

Pays	Ville	Endroit	Date
France	Paris	Palais Omnisports de Paris-Bercy	19 mai 2008
			20 mai 2008
			21 mai 2008
			24 mai 2008
			25 mai 2008
			27 mai 2008
Irlande	Dublin	Croke Park	30 mai 2008
Pays-Bas	Amsterdam	Amsterdam Arena	2 juin 2008
Danemark	Copenhague	Parken Stadium	5 juin 2008
Suède	Stockholm	Ericsson Globe	7 juin 2008
Finlande	Helsinki	Hartwall Arena	9 juin 2008
Allemagne	Berlin	Waldbühne	12 juin 2008
	Frankfurt	Commerzbank Arena	14 juin 2008
	Stuttgart	Hanns-Martin-Schleyer-Halle	16 juin 2008
	Köln	Kölnarena	18 juin 2008
	Hambourg	Color Line Arena	20 juin 2008
	Munich	Olympic Stadium	22 juin 2008
Suisse	Zürich	Hallenstadion	24 juin 2008
République tchèque	Prague	O2 Arena	26 juin 2008
Pologne	Cracovie	Łtonia Park	28 juin 2008
Autriche	Vienne	Wiener Stadthalle	1 ^{er} juillet 2008
Italie	Milan	Mediolanum Forum	3 juillet 2008
France	Nice	Stade Charles-Ehrmann	5 juillet 2008
	Arras	Le Main Square	7 juillet 2008
Suisse	Genève	Stade de Genève	9 juillet 2008
Monaco	Monte-Carlo	Monte Carlo Sporting Club and Casino	11 juillet 2008
			12 juillet 2008

Amérique du Nord

Pays	Ville	Endroit	Date
États-Unis	Boston	TD Garden	12 août 2008
			13 août 2008
Canada	Montréal	Centre Bell	15 août 2008
			16 août 2008
			19 août 2008
			20 août 2008
			23 août 2008
			25 août 2008
			27 août 2008
	Toronto	Air Canada Centre	28 août 2008
			31 août 2008
	États-Unis	Buffalo	HSBC Arena
3 septembre 2008			
Philadelphie		Wachovia Center	5 septembre 2008
Ledyard		MGM Grand Foxwoods	6 septembre 2008
Washington, D.C.		Verizon Center	8 septembre 2008
Newark		Prudential Center	10 septembre 2008
			12 septembre 2008
Uniondale		Nassau Veterans Memorial Coliseum	13 septembre 2008
New York		Madison Square Garden	15 septembre 2008
			16 septembre 2008
Uniondale		Nassau Veterans Memorial Coliseum	18 septembre 2008
Atlantic City		Boardwalk Hall	20 septembre 2008
Columbus		Schottenstein Center	22 septembre 2008

(suite)

Amérique du Nord (suite)

Pays	Ville	Endroit	Date
États-Unis	Cleveland	Quicken Loans Arena	24 septembre 2008
	Détroit	The Palace of Auburn Hills	26 septembre 2008
Canada	Toronto	Air Canada Centre	27 septembre 2008
États-Unis	Milwaukee	Bradley Center	29 septembre 2008
	Sacramento	ARCO Arena	14 septembre 2008
	Portland	Rose Garden	16 octobre 2008
	Tacoma	Tacoma Dome	18 octobre 2008
Canada	Vancouver	GM Place	20 octobre 2008
			21 octobre 2008
	Edmonton	Rexall Place	24 octobre 2008
			25 octobre 2008
	Winnipeg	MTS Centre	27 octobre 2008
			28 octobre 2008
Ottawa	Scotiabank Place	7 novembre 2008	
États-Unis	Anaheim	Honda Center	29 novembre 2008
	Los Angeles	Staples Center	2 décembre 2008
	Glendale	Jobing.com Arena	6 décembre 2008
Mexique	Mexico	Palacio de los Deportes	9 décembre 2008
	Guadalajara	Arena VFG	11 décembre 2008
	Monterrey	Monterrey Arena	13 décembre 2008
États-Unis	Chicago	United Center	16 décembre 2008
	Minneapolis	Target Center	18 décembre 2008
	Indianapolis	Conseco Fieldhouse	21 décembre 2008
	Kansas City	Sprint Center	3 janvier 2009
	Dallas	American Airlines Center	5 janvier 2009

Pays	Ville	Endroit	Date
États-Unis	San Antonio	AT&T Center	7 janvier 2009
	Houston	Toyota Center	9 janvier 2009
	Nouvelle-Orléans	New Orleans Arena	10 janvier 2009
	Nashville	Sommet Center	13 janvier 2009
	Birmingham	BJCC Arena	15 janvier 2009
	Atlanta	Philips Arena	17 janvier 2009
	Raleigh	RBC Center	21 janvier 2009
	Miami	American Airlines Arena	23 janvier 2009
	Tampa	St. Pete Times Forum	28 janvier 2009
	Fort Lauderdale	BankAtlantic Center	30 janvier 2009
Puerto Rico	San Juan	José Miguel Agrelot Coliseum	31 janvier 2009
États-Unis	Tulsa	BOK Center	2 février 2009
	St. Louis	Scottrade Center	4 février 2009
Canada	Windsor	The Colosseum at Caesars Windsor	7 février 2009
	Québec	Colisée Pepsi	9 février 2009
			10 février 2009
	Montréal	Centre Bell	12 février 2009
			14 février 2009
15 février 2009			
États-Unis	San Jose	HP Pavilion	20 février 2009
	Salt Lake City	EnergySolutions Arena	22 février 2009
	Denver	Pepsi Center	24 février 2009
	Omaha	Qwest Center Omaha	26 février 2009

Annexe 1.4 **Les Productions Feeling**

Équipes technique et musicale de la tournée *Taking Chances (2008)*²³

- › Manager : René Angélil
- › Tour Director : Denis Savage
- › Tour Manager : Michel Dion (talent)
- › Tour Manager : Patrick Angélil (production, logistics and media relations)
- › Production Manager : Rick Mooney
- › Assistant Production Manager : Shari Weber
- › Stage Manager : Alexandre Miasnikof
- › Artist's Personal Security : Nick Skokos
- › Tour Rigger : Cindy Beaumariage
- › Lighting Director : Yves «Lapin» Aucoin
- › Front of House Engineer : Francois «Frankie» Desjardins
- › Monitor Engineer : Charles Ethier
- › Audio System Engineer : Mario St-Onge
- › RF Engineer : Marc Theriault
- › Assistant Lighting Director/Lighting Head : Karl Gaudreau
- › Video Director : Mireille Veillet
- › Head Back-Line Tech : Jeff Dubois
- › Head Video : Martin Perreault
- › Production Assistants : Sharie Weber, Stephanie Duval
- › Tour Accountant : Sylvia Hebel
- › Creative Director : Jamie King
- › Tour Director : Jim Allison, Concerts West
- › Production Director : Lonnie McKenzie
- › Lighting, Audio, Video Vendor : Solotech, Montreal

Band

- › Musical Director, Keyboards: Claude Mégo Lemay
- › Drums: Dominique Messier
- › Bass: Marc Langis
- › Guitars: André Coutu
- › Violin, Guitars: Jean-Sébastien Carré
- › Keyboards: Yves Frulla
- › Percussion: Nanette Fortier
- › Background Vocals: Élise Duguay, Mary-Lou Gauthier, Barnev Valsaint
- › Dancers: Amanda Balen, Mélissa Garcia, Kemba Shannon, Addie Yungme, Zac Brazenas, Dominic Chaiguang, Aaron Foelske, Miguel Perez, Chris Houston, Tammy To

Bibliographie

- BEAULNE, Jean (2016). *Le dernier des Barons*, Boucherville, Éditions de Mortagne, 336 p.
- BOMBARDIER, Denise (2009). *L'énigmatique Céline Dion*, Paris, Albin Michel, 234 p.
- CARDINAL, Jacqueline (1995). « Le leadership en tandem : la coprésidence de Guy Laliberté et de Daniel Gauthier du Cirque du Soleil », *Gestion*, vol. 20, n° 3, p. 80-82.
- CARDINAL, Jacqueline et Laurent LAPIERRE (2006). *Noblesse oblige. L'histoire d'un couple en affaires*, Montréal, Éditions Logiques, 237 p.
- Céline Dion (s.d.). « Page d'accueil », site officiel de Céline Dion, <<http://www.celinedion.com>>, consulté le 18 avril 2017.
- CHARLEBOIS, Mathieu (2009). « L'empire Dion-Angélil en chiffres », *L'Actualité*, 1^{er} avril, p. 22.
- COLBERT, François (dir.) (2007). *Le marketing des arts et de la culture*, 3^e éd., Boucherville, Gaëtan Morin éditeur, 302 p.
- DOSTOÏEVSKI, Fedor (1991). *Le joueur*, Arles, Actes Sud.
- FOUQUET, Ludovik (2005). *Robert Lepage, l'horizon en images*, Québec, L'instant même, 361 p.
- GERMAIN, Georges-Hébert (1997). *Céline*, Montréal, Libre Expression, 621 p.
- GERMAIN, Georges-Hébert (2006). *Thérèse Dion. La vie est un beau voyage*, Montréal, Libre Expression, 366 p.
- GERMAIN, Georges-Hébert (2009). *René Angélil. Le maître du jeu*, Montréal, Libre Expression, 534 p.
- LAPIERRE, Laurent (1992). *Imaginaire et leadership*, tome I, Montréal, Québec Amérique, 505 p.
- LAPIERRE, Laurent (1993). *Imaginaire et leadership*, tome II, Montréal, Québec Amérique, 277 p.
- LAPIERRE, Laurent (1994). *Imaginaire et leadership*, tome III, Montréal, Québec Amérique, 358 p.
- LAPIERRE, Laurent (2005). « Gérer c'est créer », *Gestion*, vol. 30, n° 1, p. 10-15.
- LAPIERRE, Laurent (2006). « Enseigner le leadership ou former vraiment des leaders? », *Gestion*, vol. 31, n° 1, p. 10-13.
- LAPIERRE, Laurent (2010). *La subjectivité et la gestion*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 105 p.
- MILLER, Alice (1983). *Le drame de l'enfant doué*, Paris, Presses universitaires de France, 133 p.

PITCHER, Patricia (2004). *Artistes, artisans et technocrates*, 2^e éd., Montréal, Québec Amérique, 265 p.

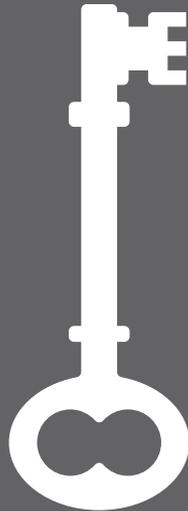
ZALEZNIK, Abraham (2004). «Managers and leaders: Are they different?», *Harvard Business Review*, vol. 82, n° 1, p. 74-81.

ZWEIG, Stefan (2003). *Vingt-quatre heures de la vie d'une femme*, Paris, Le Livre de poche, 127 p.

Clé 2

Connaissance de soi

« Je sais qui je suis et ce que je ne suis pas. »



Leader 2

Katharine Graham

Propriétaire et editrice du *Washington Post*

Le leader ne le devient que lorsqu'il a une conscience aiguë de ce qu'il est et, son corollaire, de ce qu'il n'est pas. C'est souvent à la faveur de crises que montent à la surface les potentialités sourdes, enfouies jusque-là au tréfonds des êtres en souffrance. Certains restent meurtris à jamais, d'autres guérissent et reprennent leur chemin là où ils l'avaient laissé, mais d'autres encore en sortent transformés en refusant désormais tout compromis sur leur avenir. Ils prennent leur vie en main, à leur façon, sans retour en arrière possible. Katherine Graham est de ceux-là.

Ce cas illustre bien la deuxième clé énoncée ici : « Je sais qui je suis et ce que je ne suis pas. » Il porte sur Katharine Graham, ancienne propriétaire et éditrice du *Washington Post*, une femme exceptionnelle, décédée en 2001. Dans les circonstances, les seules données, références et documentation sur lesquelles je pouvais me baser pour la rédaction du cas sont tirées exclusivement du domaine public. Son autobiographie, publiée en 1997, a constitué une référence de choix, de même que la pléthore de documents et de sites Web portant sur trois séries d'événements qui ont forgé son style de leadership : les *Pentagon Papers*, le Watergate et les grèves dans les journaux américains au cours de la décennie 1970. Il a évidemment fallu faire le tri dans cette foisonnante littérature. Ajoutons deux films connus : *All the President's Men*, mettant en vedette Dustin Hoffman et Robert Redford, et *Nixon*, du metteur en scène Oliver Stone, avec Anthony Hopkins dans le rôle-titre.

Katharine Graham est un personnage qui m'a toujours fascinée. J'avais déjà lu par hasard, alors que j'étais étudiante à Harvard, un reportage dans un magazine américain dans lequel on décrivait la façon dont cette femme gestionnaire dirigeait le *Washington Post*. Lorsque le scandale du Watergate a mis en évidence l'action de journalistes vedettes du quotidien ayant révélé au grand jour les malversations de membres haut placés de la Maison-Blanche, on avait parlé bien sûr des reporters

d'enquête Carl Bernstein et Robert Woodward, de même que du rédacteur en chef Ben Bradlee, mais de Katharine Graham, peu ou prou. Cette omission m'interpela. Ce cas vous fera connaître l'étonnant parcours de la véritable responsable de la mise à jour du scandale du Watergate, de l'éditrice qui a entraîné la démission forcée du président Richard Nixon et de la gestionnaire têtue à l'origine de la transformation profonde de la façon dont les journaux furent publiés après les années 1970.

Mais avant d'en arriver là, cette épouse soumise et timorée a dû affronter des épreuves tragiques qui l'ont révélée à elle-même et dont elle est ressortie plus forte qu'elle ne croyait jamais pouvoir l'être. À vous de découvrir comment le parcours étonnant de cette leader, que l'on qualifiait en son temps de femme la plus puissante de Washington, illustre de façon éloquente la deuxième clé du leadership proposée ici: **« Je sais qui je suis et ce que je ne suis pas. »**

2.1 Le cas Katharine Graham et le *Washington Post*¹

*Katie Graham's gonna get her tit caught
in a big fat wringer if that's published!*²

John Mitchell, procureur général des États-Unis, le 29 septembre 1972

Le 15 septembre 1972, cinq individus étaient accusés d'avoir cambriolé le quartier général du Parti démocrate situé dans le complexe Watergate, à Washington, afin de mettre la main sur des documents confidentiels et d'y installer du matériel d'écoute. Le même jour, deux anciens employés de la Maison-Blanche étaient mis en accusation pour complot dans cette affaire. Quelques instants plus tard, dans son Bureau ovale de la Maison-Blanche, le président des États-Unis Richard Nixon menaçait le *Washington Post* de représailles et traitait son avocat d'« enfant de chienne (*son of a bitch*) », à qui il « réglerait son compte ».

Le cambriolage a déclenché ce qu'on a appelé l'« affaire Watergate », qui sera révélée au grand jour par deux journalistes du *Washington Post*, Carl Bernstein et Robert Woodward³. À la suite d'une délicate enquête en profondeur prouvant l'existence d'une caisse noire et les tentatives de camouflage menées par l'administration Nixon, ils signèrent des articles dévastateurs qui n'auraient pu être publiés sans le plein assentiment de l'éditrice et propriétaire du journal, Katharine Graham. Deux ans plus tard, soit le 8 août 1974, face à la menace imparable d'une requête en destitution (*impeachment*) devant le Congrès américain, Richard Nixon annonçait à la télévision qu'il démissionnait de son poste de président des États-Unis.

-
- 1 Ce cas, produit par Jacqueline Cardinal et Laurent Lapiere, appartient à HEC Montréal et est ici reproduit avec la permission du Centre de cas HEC Montréal. Il a été publié dans la *Revue internationale de cas en gestion* (<<http://www.hec.ca/centredecas/ricg>>, consulté le 1^{er} juin 2017). Pour consulter d'autres cas sur le même thème et les commander pour une utilisation en classe, rendez-vous au <www.evalorix.com>. En 2010, les auteurs ont remporté, pour l'excellence de ce cas, le prix Alma-Lepage décerné pour la rédaction d'un cas au féminin. Alma Lepage a fait don à HEC Montréal d'un fonds dont les revenus devaient servir à promouvoir l'avancement des femmes en gestion. C'est à cette fin que la Fondation Alma-Lepage octroie chaque année des bourses et ce prix par lequel HEC Montréal veut aussi perpétuer l'esprit avant-gardiste dont a fait preuve, tout au long de sa vie, cette femme diplômée de l'École.
 - 2 Traduction libre : « Katie Graham va se prendre les nichons dans une belle grosse essoreuse à rouleaux si cela est publié! » Cette réplique avait été servie par John Mitchell au journaliste Carl Bernstein qui avait voulu vérifier les allégations l'impliquant dans la mise sur pied d'un fonds occulte destiné à recueillir des renseignements sur les activités du Parti démocrate, avant de publier un article sur le sujet.
 - 3 En 1974, les deux journalistes publièrent le livre *All the President's Men*, à partir duquel un film a été réalisé en 1976 mettant en vedette Dustin Hoffman et Robert Redford, qui en était aussi le producteur. Carl Bernstein et Robert Woodward, *All the President's Men*, New York, Simon & Schuster, 1974, 349 p.

Les relations entre Katharine Graham et Richard Nixon avaient déjà été mises à mal un an avant l'affaire Watergate, lorsque l'éditrice avait autorisé la publication d'un autre article-choc sur ce qu'il a été convenu d'appeler les *Pentagon Papers*. Défiant l'interdit décrété par le gouvernement Nixon, Katharine Graham avait donné son aval décisif au rédacteur en chef Ben Bradlee de publier un article dans lequel était dévoilée la teneur de documents ultra-secrets concernant la conduite en sous-main de la guerre du Vietnam.

Ardente défenseuse, comme son père et son mari avant elle, de la liberté de presse, elle avait alors été le premier éditeur de journaux à braver l'embargo décrété par le procureur général John Mitchell contre la publication de ces documents historiques qu'un ancien employé de la Maison-Blanche avait délibérément laissé couler à la presse. Ce geste illégal, que Katharine Graham avait eu l'audace de poser, devint pour l'histoire récente de la presse américaine le symbole emblématique de la lutte sacrée que tout journaliste doit mener pour sauvegarder la liberté de presse comme fondement ultime de la démocratie.

2.1.1 **Née coiffée**

Rien dans la vie de la jeune Katharine Graham ne laissait présager qu'elle deviendrait un jour une « icône américaine⁴ ». Quatrième enfant des cinq qu'auront Eugene Meyer et Agnes Ernst Meyer, Katharine Graham est née le 16 juin 1917 à New York. Bien qu'elle vît rarement son père, homme d'affaires multimillionnaire, et sa mère, écrivaine et philanthrope très présente dans les milieux culturels new-yorkais, son enfance et son adolescence se sont déroulées dans la ouate.

Élevée par une *nanny*, elle passait ses vacances avec ses frères et sœurs en alternance dans le vaste domaine que son père avait acheté et aménagé à grands frais à Mount Kisco, en banlieue de New York, plus rarement au confortable ranch familial situé dans le Wyoming ou,

4

Voir Robin Gerber, *Katharine Graham. The Leadership Journey of an American Icon*, New York, Penguin Books, 2005, 272 p.

occasionnellement, en croisière en Europe où sa mère cultivait de nombreuses amitiés. Eugene Meyer possédait également une somptueuse résidence à Washington, où la famille vivait la plupart du temps⁵.

2.1.2 Eugene Isaac Meyer

Eugene Isaac Meyer fils, le père de Katharine Graham, naquit dans une famille juive de Los Angeles en 1875. Il portait le même prénom que son propre père (sauf pour l'accent sur le deuxième *e*), qui avait quitté son Alsace natale en 1859 pour aller rejoindre un compatriote, Solomon Lazard, déjà établi dans cette ville autrefois mexicaine⁶. Ce dernier possédait une mercerie où il vendait des vêtements importés de France que s'arrachaient les élégantes Angelenas. À l'instar de ses frères qui géraient des établissements financiers à Paris et à Strasbourg, Solomon tenait en même temps un guichet de dépôt bancaire sous le nom de Lazard Frères, qui atteindra au siècle suivant une envergure internationale comme banque d'affaires privée.

En 1868, Solomon Lazard participa à la mise sur pied du Service des eaux qui alimentait les quelque 4000 habitants de Los Angeles⁷. C'est alors qu'il vendit sa mercerie à Eugène Meyer, qui y travaillait comme commis. Celui-ci en fera un grand magasin de mode sous le nom accrocheur de *La Ville de Paris*. Quelques années plus tard, Solomon Lazard offrit à Eugène Meyer de venir le rejoindre à la banque, qui connaissait une croissance considérable. Ce dernier accepta et vendit son magasin pour devenir un associé de la banque Lazard Frères, qui avait, à ce moment-là, déménagé à New York.

Eugène Meyer père était un juif pratiquant. Lorsque vint le moment pour son fils Eugene de faire sa *Bar Mitzvah*, le jeune homme s'y opposa, refusant de déclarer sa « foi parfaite ». « Je crois en certaines de

5 Les parties de ce cas relatant la vie de Katharine Graham, celle de son père, de sa mère et de son mari s'inspirent de son autobiographie publiée en 1998 sous le titre de *Personal History*. Le livre obtiendra le prestigieux prix Pulitzer de la biographie en 1998. Katharine Graham, *Personal History*, Random House, 1898, 642 p.

6 Pour une description de la vie des juifs alsaciens vivant à Los Angeles à la fin du XIX^e siècle, voir les premiers chapitres du livre de Carol Felsenthal, *Power, Privilege, and The Post: The Katharine Graham Story*, Seven Stories Press, 1993, 511 p.

7 Voir le portrait de Prudent Beaudry par Gaétan Frigon dans André Pratte et Jonathan Kay (dir.), *Bâtisseurs d'Amérique. Des Canadiens français qui ont fait l'histoire*, Montréal, Éditions La Presse, 2016, p. 215-242. Selon toute vraisemblance, Solomon Lazard aurait été un associé de Prudent Beaudry dans la création du Service des eaux de Los Angeles en 1868.

ces choses, mais je ne crois pas à toutes avec une “foi parfaite” (*perfect faith*⁸)». Une fois ses études terminées à la Yale University en 1895, il vint rejoindre son père à la banque Lazard. Pendant quatre ans, il y fit scrupuleusement ses classes, après quoi il décida, au grand dam de son père, de quitter la banque pour voler de ses propres ailes. Il plaça alors toutes ses économies dans l’achat d’un siège à la Bourse de New York. Il fonda sa propre maison de courtage, qui sera parmi les premières à mettre sur pied des services structurés d’analyse économique et financière. Il traversa prudemment la panique boursière de 1907 et investit massivement dans le cuivre, l’or, l’automobile et l’industrie chimique. Il réussit si bien comme investisseur qu’en 1915, à l’âge de quarante ans, il valait plus de 40 millions de dollars, une fortune immense pour l’époque.

Marié en 1910 à Agnes Ernst, il continua de vivre à New York jusqu’en 1917, où il déménagea avec sa famille à Washington. Il devint conseiller du président américain Woodrow Wilson, qui lui confia la mise sur pied de l’American War Production and Finance Corporation. À l’issue de la Grande Guerre, il participa aux pourparlers de la Conférence de paix à Paris. Il siégea par la suite à différents comités, commissions et agences du gouvernement, dont le War Labor Board. En 1920, poursuivant en parallèle ses activités de financier, il eut l’idée de fusionner cinq entreprises chimiques, qui formèrent l’Allied Chemical and Dye Corporation, dont il devint un important actionnaire. L’investissement s’avéra très rentable puisque l’entreprise s’imposa rapidement comme le premier producteur d’ammoniaque au monde et principal producteur de produits chimiques aux États-Unis. Jusqu’en 1950, Allied Chemical, qui était gérée de façon très serrée, n’a affiché aucune dette, n’a jamais contracté d’emprunts à quelque institution financière que ce soit et a toujours servi scrupuleusement de généreux dividendes à ses actionnaires.

En 1933, ayant eu vent des difficultés financières du *Washington Post*, Eugene Meyer décida de participer anonymement à l’encan de faillite, car il craignait d’être bloqué à cause de son nom de consonance juive. Avec une mise de 875 000 \$, il emporta les enchères, réalisant ainsi un vieux rêve, celui de posséder son organe de presse apte à influencer sur

L'opinion américaine conformément à ses convictions de libre entrepreneur d'allégeance républicaine. Il nomma sa femme, Agnes Ernst Meyer, vice-présidente du conseil d'administration. Tout en gardant un œil sur les activités du journal et ses positions éditoriales, il continua d'être très près du gouvernement. À la demande du président Truman, il devint, en 1946, le président fondateur de la Banque mondiale. C'est alors qu'il confia à son gendre Philip Graham, le mari de sa petite Katharine, les rênes du *Washington Post*. Il demeura président du conseil d'administration jusqu'à sa mort, survenue en 1959. Il avait 84 ans.

2.1.3 **Agnes Ernst Meyer**

La mère de Katharine Graham venait de New York. Née en 1887 dans une famille pauvre d'immigrants allemands de religion luthérienne, elle avait un tempérament rebelle. Déterminée à s'instruire, elle s'inscrivit au Barnard College en dépit des objections de son père. Elle paya ses études en cumulant les bourses qu'elle réussissait à décrocher et les revenus d'appoint qu'elle allait chercher dans des emplois de fortune. Son diplôme de bachelière en poche, elle devint, en 1907, la première femme journaliste du *New York Sun*, un emploi régulier qui lui permettait de faire vivre ses parents. Elle couvrait les événements culturels. Eugene Meyer l'aperçut pour la première fois dans une galerie d'art et, en la voyant, frappé par sa beauté, son assurance et son élégance, il dit à l'ami qui l'accompagnait qu'il épouserait un jour cette femme et qu'elle deviendrait la mère de ses enfants. Elle portait un chapeau à bord étroit, orné d'une longue plume d'aigle.

Après qu'un autre hasard de la vie les eut mis en contact, ils se fréquentèrent pendant quelque temps, mais malgré l'insistance de son prétendant, Agnes Ernst refusait de s'engager davantage... pour l'instant. Elle lui fit part de ses intentions d'aller d'abord à Paris parfaire sa formation de journaliste. Il lui offrit généreusement de financer ses études à la Sorbonne et toutes ses dépenses de voyage et de séjour dans la capitale française. Agnes Ernst partit donc seule pour Paris en 1909, où elle séjournera un an. Hantant les milieux culturels de la capitale française, elle y retrouvera des artistes new-yorkais qu'elle avait rencontrés auparavant comme journaliste à New York, notamment le photographe Edward Steichen. Elle croisera Gertrude Stein, qui l'introduira dans les milieux artistiques que fréquentaient les sculpteurs Rodin et

Brancusi, de même que les musiciens Claude Debussy et Erik Satie. Elle « tomba en amour », selon son expression, avec Paris où elle retournera souvent par la suite.

Tout au long de son séjour, elle entretint une correspondance suivie avec Eugene Meyer, son bailleur de fonds, qu'elle appelait son « *jewish beau* », lui racontant avec force détails ses aventures, ses déboires et ses succès. À son retour aux États-Unis en 1910, elle accepta finalement de l'épouser. Il avait 35 ans, et elle, 23. Elle cessa ses activités de journaliste avec la venue de ses cinq enfants, qu'elle fit tous baptiser et éduquer dans l'Église luthérienne. Elle organisa toutefois sa vie de façon à rester en contact étroit avec les milieux culturels américains. Ses moyens financiers et un mari compréhensif le lui permettaient.

Dans son autobiographie, Katharine Graham cite la façon dont sa mère se décrivait : « Je suis devenue une mère consciencieuse, mais guère aimante⁹. » Elle continua d'écrire des essais et des poèmes dont certains seront publiés dans la revue d'avant-garde *291*, fondée et publiée par le célèbre photographe Alfred Stieglitz, en 1915 et 1916. Gardant la main haute sur l'organisation de ses maisonnées et de ses nombreux domestiques, elle soutenait les artistes et les causes qui lui tenaient à cœur. Férue de gravures chinoises et d'œuvres modernes, elle constitua une importante collection d'œuvres d'art¹⁰. Plus tard, profitant des pages du *Washington Post* que lui ouvrait volontiers son mari, elle n'hésita pas à reprendre sa plume de journaliste pour critiquer le New Deal de Roosevelt et défendre les positions du Parti républicain.

2.1.4 Une jeune fille pas si rangée

Lorsque la petite Katharine vit le jour, en 1917, la famille vivait encore à New York, mais peu de temps après, elle déménagea à Washington où son père était devenu un des principaux conseillers dans l'administration Wilson. D'une nature docile, la jeune Katharine étudia d'abord dans un pensionnat huppé de Virginie, la Madeira School, avant que son père l'inscrive au prestigieux collège Vassar où, à l'instar de ses parents, elle s'afficha au début comme une fervente républicaine. À la fin de sa première année d'études, elle était toutefois devenue une démocrate

9
10

Traduction libre de : « *I became a conscientious but scarcely a loving mother* » (*ibid.*, p. 21).

Pour une description de l'effervescence culturelle new-yorkaise des années 1910-1920, voir le cas de Glenn Lowry, directeur du nouveau MoMA de New York, présenté à la clé 4 du présent ouvrage.

militante, défendant ardemment le New Deal du président Roosevelt. Elle quitta Vassar, préférant s'inscrire à l'Université de Chicago où elle se joignit à l'aile libérale de l'Association des étudiants américains (American Student Union) après s'être vu refuser l'accès à certains cercles sélects à cause, présumément, de ses origines juives, bien qu'elle fût de religion luthérienne.

Des cinq enfants Meyer, elle était la seule à s'intéresser au journalisme et à envisager de faire carrière au *Washington Post*, qui était devenu la propriété familiale en 1933. Après avoir obtenu son baccalauréat de l'Université de Chicago, elle obtint un emploi au *San Francisco News*, grâce à l'intervention de son père. On l'affecta aux relations de travail. Elle couvrit la grève des débardeurs du port, au cours de laquelle elle rencontra le président de l'International Longshoremen and Warehousemen's Union, Harry Bridges, qui devint une de ses sources privilégiées.

Elle regagna Washington en 1939 à la demande de son père qui lui offrait de travailler aux services d'édition et de circulation du *Post*. Elle se rendait souvent, avec des amies, dans une maison du centre-ville où vivait un groupe de jeunes colocataires. C'est là qu'elle rencontra celui qui devait devenir son mari, un jeune avocat frais émoulu de la Harvard Law School, Philip Leslie Graham. Il était alors stagiaire à la Cour suprême des États-Unis auprès du juge Stanley Reed. L'année suivante, il devint le stagiaire du respecté juge Felix Frankfurter, qu'il avait eu comme professeur à Harvard et qui devint son mentor. L'avenir appartenait à ce jeune loup avide de pouvoir, mais les événements prirent une tout autre tournure.

2.1.5 **Philip Leslie Graham**

Le destin tragique que connaîtra Philip Graham aura une influence déterminante sur la vie de Katharine Meyer Graham, non seulement comme son mari et le père de ses quatre enfants, mais surtout parce qu'il avait été le dauphin qu'Eugene Meyer avait choisi pour être à la tête du *Washington Post*.

Philip Graham venait du sud des États-Unis. Né le 18 juillet 1915 à Terry, une petite ville du Dakota du Sud, il grandit à Miami où son père était allé tenter sa chance comme fermier, puis comme agent d'immeuble avant d'être élu au Sénat de Floride. Il étudia au Miami High School, puis à l'Université de Floride avant d'être admis à la Harvard

Law School, dont l'excellence de son dossier scolaire lui avait ouvert les portes. Il s'y fit remarquer comme rédacteur en chef de la *Harvard Law Review*. Son ambition était de suivre les traces politiques de son père, mais à l'échelle nationale. Il visait le Sénat américain. Après, il verrait.

Lorsqu'il épousa Katharine Meyer, il insista pour que le couple vive uniquement de ses revenus, sans soutien de son beau-père, qu'il savait pourtant très riche. Ils habitaient une petite maison de ville dans un quartier modeste de Washington. Après avoir été dévastée par une fausse couche suivie de la naissance d'un enfant mort-né, Katharine Graham eut quatre enfants: Elizabeth Morris, surnommée Lally (1943), Donald Edward, surnommé Don (1945), William, surnommé Bill (1948) et Stephen, surnommé Steve (1952).

En 1942, Philip Graham s'enrôla dans l'Armée de l'air où il gravit les échelons jusqu'au grade de major. Katharine Graham le suivit dans ses déplacements d'un camp à l'autre, vivant simplement avec les autres familles de militaires. Lorsque son mari fut affecté comme officier de renseignement sur le front du Pacifique, elle retourna vivre à Washington où elle reprit son travail à temps partiel au *Washington Post* tout en s'occupant elle-même de sa petite fille. Avec l'assentiment de son mari, elle acheta une grande maison dans la banlieue cossue de Georgetown, à laquelle elle restera très attachée et qui restera sa résidence principale jusqu'à la fin de ses jours.

Après la guerre, Philip Graham rejoignit sa petite famille à Washington. Il accepta l'offre de son beau-père de se joindre au *Washington Post* à titre d'éditeur adjoint (*joint-publisher*). Six mois plus tard, Eugene Meyer était appelé par le président Truman pour être le président fondateur de la Banque mondiale¹¹, un poste stratégique et historique auquel il voulait consacrer tout son temps. Il fit alors de son gendre Philip Graham l'éditeur en chef (*publisher*) et un actionnaire important de la Washington Post Company, qu'il restructura en conséquence. Il céda à son gendre, qu'il nomma président, 3 500 actions avec droit de vote de catégorie A et 1 500 à sa fille Katharine. Il accorda plus d'actions à son gendre qu'à sa propre fille parce que, lui expliqua-t-il sérieusement, il était inconvenant qu'un homme travaille pour sa femme. Il donna 175 actions de même catégorie à chacun de ses quatre autres enfants.

11

En anglais, The International Bank for Reconstruction and Development.

Étonnamment à nos yeux contemporains, Katharine Graham ne contesta pas cette décision. Au contraire, dans son autobiographie, elle avoue candidement que son mari et elle-même se réjouissaient de cette répartition des actions de l'entreprise. Elle considérait que le rôle d'une femme était d'être une bonne épouse et une bonne mère, et qu'elle devait tout faire pour aider son mari à réussir : « J'avais le sentiment que j'étais venue sur terre pour prendre soin de Philip Graham¹². »

Rétrospectivement, une telle attitude peut surprendre, mais ces idées étaient prédominantes dans la société américaine de l'époque et même Katharine Graham n'y faisait pas exception. Elle était profondément amoureuse et admirative de Philip Graham au point d'avouer, plusieurs années plus tard :

Il était si charmeur que j'étais parfaitement heureuse de simplement faire le ménage autour de lui. Je m'occupais de toutes les tâches ingrates : payer les factures, gérer la maisonnée, conduire les enfants. J'étais toujours le dindon de la farce de la famille. Vous savez : « la bonne vieille mère, marchant d'un pas lourd... » Et moi, j'acceptais tout cela. C'était la façon dont je me voyais¹³.

2.1.6 La Washington Post Company

Le quotidien *Washington Post*, dont Philip Graham avait hérité en 1947, avait connu une croissance considérable sous la direction d'Eugene Meyer. D'un quotidien menacé de faillite, il tirait depuis à 160 000 exemplaires et était passé de 4 millions de lignes à 12 millions¹⁴. Ses revenus publicitaires avaient certes augmenté, mais l'entreprise n'était toujours pas rentable. À chaque budget déficitaire, Eugene Meyer renflouait les coffres avec les dividendes qu'il recevait de l'Allied Chemical Company. Par contre, c'était devenu un journal respecté, spécialisé surtout dans la couverture des événements reliés à la conduite du gouvernement, ce qui demeurera sa marque de commerce.

12 Traduction libre de : « *I really felt I was put on earth to take care of Phil Graham* » (<<http://www.washpostco.com>>).

13 Traduction libre de : « *He was so glamorous that I was perfectly happy just to clean after him. I did all the scut work: paid the bills, ran the house, drove the children. I was always the butt of family jokes. You know, good old Mom, plodding along. And I accepted it. That's the way I viewed myself* » (<<http://www.washpostco.com>>).

14 <<http://www.washpostco.com>>.

La politique éditoriale était fidèle aux principes qu'Eugene Meyer énonça en ces termes dans le communiqué de presse de 1947 annonçant la nomination de Philip Graham à la tête du journal :

Pour survivre, un journal doit être un succès commercial [...] Les citoyens d'un pays libre sont obligés de dépendre d'une presse libre pour obtenir l'information nécessaire à l'acquittement nécessaire de leurs devoirs de citoyens. C'est pourquoi la Constitution donne aux journaux une protection expresse contre l'ingérence du gouvernement [...] Il est également possible que les intérêts du public soient brimés par la façon dont un journal est mené puisque la principale contrainte qui pèse sur un propriétaire de journal est celle qu'il s'impose lui-même¹⁵.

Philip Graham reprit à son compte cette politique éditoriale, comme le fera d'ailleurs plus tard à son tour Katharine Graham. Mais le successeur immédiat d'Eugene Meyer ira par contre plus loin, en utilisant occasionnellement la menace de publier comme une arme puissante face aux politiciens. Philip Graham n'hésitera pas, par exemple, à taire des nouvelles embarrassantes en échange de promesses de mesures sociales dans lesquelles il croyait. Ses intentions étaient bonnes, puisque sur le plan politique, il atteignait, ce faisant, des fins louables, mais s'agissant d'éthique journalistique, il y avait bel et bien entorse¹⁶. En cela, il différait d'Eugene Meyer et de Katharine Graham, comme elle le prouva brillamment plus tard. Pour le père et la fille, la liberté de publier était intrinsèquement et obligatoirement assortie de l'obligation de publier la nouvelle lorsque l'intérêt du public est en jeu. Et ce, quel qu'en soit le prix à payer.

15 Traduction libre de: « *To survive, a newspaper must be a commercial success [...] The citizens of a free country have to depend on a free press for the information necessary to the intelligent discharge of their duties of citizenship. That is why the Constitution gives newspapers express protection from Government interference [...] It is also possible for the public interest to be defeated by the way a newspaper is conducted since the principal restraint upon a newspaper owner is his self-restraint* ». Katharine Graham, *op. cit.*, p. 180.

16 Voir *ibid.*, p. 186.

2.1.7 **La convergence avant le mot**

Sous l'impulsion de Philip Graham, le *Washington Post* connut une croissance accélérée. Dès 1948, la Washington Post Company fit l'acquisition de la station radiophonique WTOP de Washington. Deux ans plus tard, Philip Graham inaugurait la toute nouvelle imprimerie, construite au coût de six millions de dollars, où étaient installés de l'équipement et des presses répondant aux derniers critères de la technologie. La même année, il achetait la station de télévision que CBS possédait à Washington et lui donnait le nouvel indicatif de WTOP-TV.

Poursuivant sa politique de croissance horizontale, la Washington Post Company acquit, en 1953, une autre station de télévision. Cette fois, c'était la WMBR à Jacksonville, en Floride. L'indicatif sera changé plus tard en WJXT-TV. Sans s'arrêter en si bon chemin, Philip Graham frappa un grand coup en 1954 en abattant plus de huit millions de dollars pour mettre la main sur le *Washington Times-Herald*, qui était depuis des décennies le rival juré du *Post*. Du jour au lendemain, le tirage passait de 204 000 à 395 000 exemplaires, ce qui garantissait enfin la survie du journal et sa prospérité prochaine¹⁷.

Pendant toutes ces années, Eugene Meyer siégeait comme président du conseil de l'entreprise familiale. Ayant quitté la Banque mondiale après seulement un an en poste, il joua par la suite un rôle déterminant dans la conduite du journal, soit de 1949 à 1959. Très proche de son gendre, il suivit de près et approuva toutes les acquisitions qui devaient mener à la rentabilité qu'il avait tant visée pendant près de 30 ans. Il mourut à l'âge de 84 ans, heureux de voir sa persévérance récompensée grâce au travail infatigable de celui qu'il se réjouissait d'avoir choisi pour poursuivre son œuvre d'éditeur. À son décès, Philip Graham ajouta le titre de président du conseil à celui de président de l'entreprise, qu'il portait déjà.

Désormais seul à la barre, puisque ni sa femme, ni ses beaux-frères et belles-sœurs ne se mêlaient de la gestion du journal, Philip Graham s'affirma comme un éditeur dynamique et un journaliste influent qui avait fait de son quotidien un joueur incontournable de la vie politique

17

Katharine Graham donne le détail de cette transaction rocambolesque, et de la participation déterminante de son père, dans son autobiographie (*ibid.*, p. 216-224).

et sociale de Washington. En 1961, il participa activement à la formation de l'agence de presse commune *Los Angeles Times - Washington Post* pour la publication simultanée de rubriques, reportages ou articles spéciaux. La même année, il entreprit des négociations complexes qui menèrent à l'acquisition de l'important magazine *Newsweek* pour lequel il envisageait une forte présence internationale. Finalement, le mensuel *Art News* et le périodique trimestriel *Portfolio* vinrent combler, en 1962, le créneau des amateurs d'art.

2.1.8 Une éminence grise

Philip Graham était un homme brillant et charmeur. Très proche des démocrates sans que le *Washington Post* ne prenne de position éditoriale partisane, il aimait fréquenter les personnes en position de pouvoir. Il s'était lié d'amitié avec le sénateur texan Lyndon Baines Johnson, sudiste comme lui. Lorsque John Fitzgerald Kennedy réussit à s'imposer comme candidat officiel lors de la convention démocrate de Los Angeles, il usa de son influence auprès de nombreux délégués pour que Lyndon Johnson fasse partie du *ticket* comme vice-président. Il écrivit de nombreux discours pour les deux hommes durant la campagne victorieuse de 1960, de même que pour Robert Kennedy qui deviendra procureur général. Une fois le Parti démocrate élu, il poussa la nomination de Douglas Dillon comme secrétaire au Trésor et celle d'autres de ses amis à différents postes administratifs. En 1961, le président Kennedy lui demanda de former une coentreprise publique-privée, la Communications Satellite Corporation, connue sous le nom abrégé de COMSAT, dont il devint le président du conseil.

Une vie aussi active comportait évidemment son lot de stress. En bonne épouse, Katharine Graham tentait de son mieux de faciliter la vie à son mari. Le couple avait fait l'acquisition d'une ferme en Virginie, appelée Glen Welby, où la famille se réunissait les week-ends et les jours de congé. Philip Graham allait s'y ressourcer et s'y réfugier pour vivre les moments d'inquiétude et d'accablement qui l'assaillaient de plus en plus souvent. À partir de 1957, ces périodes difficiles se rapprochèrent et s'aggravèrent. Il se mit à boire de façon immodérée, d'abord uniquement à la maison ou à la ferme, puis en public, causant parfois de disgracieux esclandres. Après consultation auprès d'un psychiatre, il fut diagnostiqué maniaco-dépressif, une maladie (appelée aujourd'hui « trouble

bipolaire») pour laquelle il n'existait pas encore de médication. Dans ses périodes de relative normalité, Philip Graham demeurait fonctionnel et relançait ses projets de plus belle.

En 1961, il se rendit à Paris pour inaugurer le bureau européen du magazine *Newsweek* que la Washington Post Company venait d'acquérir. C'est là qu'il rencontra une jeune journaliste d'origine australienne, Robin Webb, dont il tomba éperdument amoureux. L'année suivante, à son invitation expresse, elle vint le rejoindre à Washington. La liaison demeura secrète pendant quelques mois jusqu'au jour où Katharine Graham surprit par inadvertance une conversation téléphonique entre son mari et celle qui se révélait être sa maîtresse. Catastrophe d'apprendre une infidélité qu'elle ne soupçonnait pas, Katharine Graham se ressaisit néanmoins, tentant de se convaincre tant bien que mal que ce n'était que temporaire. Songeant aux conséquences qu'une telle situation aurait sur ses enfants s'ils venaient à l'apprendre, elle se raccrochait à l'espoir qu'avec un peu de repos et de bons soins, son mari se ressaisirait.

Contrairement à ce qu'elle espérait, la situation se détériora rapidement. Philip Graham décida de se séparer officiellement de sa femme et de sa famille. Il consulta l'avocat de l'entreprise, qui était en même temps son employé et un ami. Il lui fit part de ses intentions d'assumer à l'avenir le plein contrôle de la Washington Post Company en achetant les actions de sa femme à même les revenus du *Post*. Il l'avisait en même temps qu'il voulait changer son testament en faveur de Robin Webb, et de ses enfants, dans des proportions respectives d'un tiers et de deux tiers. Il rendait *ipso facto* caduc un testament rédigé en 1957 selon lequel Katharine Graham était la seule bénéficiaire. Bien qu'estomaqué par ces directives, l'avocat obtempéra. Quelques semaines plus tard, Philip Graham le contacta à nouveau pour amender le testament. Il voulait inverser les proportions. Robin Webb, avec qui il voulait dorénavant diriger le *Post*, devenait sa bénéficiaire aux deux tiers, laissant à ses quatre enfants le tiers de ses avoirs en partage égal. Cet amendement n'eut pas de suite.

L'avocat, qui connaissait très bien la situation financière du couple Meyer-Graham, comprit que quelque chose n'allait pas. Il savait que le bloc d'actions majoritaire que Philip Graham possédait venait des actions de classe A que son beau-père Eugene Meyer lui avait cédées en le nommant éditeur du journal en 1947. Officiellement, l'avocat accepta

de rédiger le testament déshéritant Katharine Graham, mais il ajouta secrètement un document parallèle dans lequel il affirmait que s'il avait accepté de rédiger le nouveau testament, c'était uniquement dans le but de maintenir sa relation avec son patron. En fait, il croyait que Philip Graham n'avait plus la pleine possession de ses facultés mentales.

En 1963, Philip Graham fut invité à faire une présentation à un congrès d'éditeurs américains réunis dans un hôtel de Phoenix, en Arizona. Il s'y présenta en compagnie de Robin Webb. Au début, son allocution se déroulait normalement, mais à un moment donné, Philip Graham s'écarta de son texte pour tenir des propos incohérents. Utilisant des mots grivois, il s'élança dans une longue diatribe. Il haussa le ton, apostrophant et invectivant des membres respectés du gouvernement et de la presse. Puis, il accusa nommément le président Kennedy d'entretenir une liaison secrète avec une de ses amies dont il révéla l'identité au micro. C'en était trop. Des voix s'élevèrent dans la salle et on le raccompagna à sa chambre. Son assistant téléphona à son psychiatre à Washington. Mis au courant de la situation, le président Kennedy permit à ce dernier d'utiliser un avion du gouvernement pour aller chercher Philip Graham avec d'autres médecins. Rendus à l'hôtel, ils lui administrèrent des calmants et le ramenèrent dans la célèbre clinique Chesnut Lodge dans le Maryland, après avoir réussi à lui faire enfiler une camisole de force. D'intenses traitements de psychothérapie lui furent administrés et cinq jours plus tard, le patient fut considéré comme rétabli. Avant d'obtenir son congé, Philip Graham signa une lettre de démission immédiate comme président du conseil de la société COMSAT, tel que le lui avait demandé le président Kennedy, qui l'accepta. Il retourna vivre avec Robin Webb qui était discrètement revenue à Washington par ses propres moyens.

2.1.9 **La tragédie**

Cette période de la vie de Katharine Graham marqua un tournant à plusieurs égards. C'était comme si un coup de tonnerre l'avait brusquement sortie d'une torpeur dans laquelle elle s'était imperceptiblement enlisée au fil de ses années de vie conjugale. Elle voyait de front toutes les conséquences qu'un divorce entraînerait dans sa vie et dans celle de ses enfants. Comme femme, elle se sentait trahie par l'homme en qui elle

avait mis toute sa confiance, son amour et son dévouement indéfectible. Comme mère, elle voulait protéger ses enfants des conséquences d'un divorce forcément médiatisé.

Lorsqu'elle comprit qu'en plus de perdre son mari et de voir ses enfants privés d'un père, elle serait menacée de voir les leviers de contrôle du *Washington Post* passer aux mains de la maîtresse étrangère de son mari, elle eut un sursaut vital. Elle ne laisserait pas le *Post*, que son père avait acheté en 1933, qu'il avait tenu financièrement à bout de bras pendant plus de 30 ans et qu'il avait enfin vu atteindre une prospérité chèrement acquise, lui filer entre les doigts à cause de la décision d'un homme malade, eût-il été son mari et le père bien-aimé de ses enfants. Même si son père avait voulu, à l'époque, que ce soit son mari qui détienne la majorité des actions de la Washington Post Company, elle savait que l'éventualité que sa fille soit écartée de son entreprise, et ce, de façon aussi éhontée, l'aurait révolté. Peut-être ne pouvait-elle rien faire pour garder son mari auprès d'elle, mais elle se battra bec et ongles, jusqu'à son dernier souffle, pour conserver dans le giron familial la Washington Post Company, le grand œuvre sacré de son propre père, Eugene Meyer, qui l'adorait¹⁸.

Elle demanda confidentiellement conseil à des amis qui lui étaient restés fidèles et elle consulta le psychiatre qui soignait Philip Graham. Elle alla au plus coupant. Avec l'aide de ses avocats, elle réussit à étirer les procédures de divorce. Pendant ce temps, Philip Graham vivait toujours avec Robin Webb, qu'il continuait de présenter comme sa future épouse. Par contre, celle-ci commençait à se rendre compte de la gravité de la maladie de son amant et elle avait commencé à prendre ses distances. En effet, l'état de santé mentale de Philip Graham s'aggravait de jour en jour. Finalement, Philip Graham se résolut à rompre avec sa jeune maîtresse et à se réconcilier avec sa femme. Dans son livre, Katharine Graham révèle que c'est à ce moment-là qu'il fit déchirer par son avocat, devant témoins, son dernier testament.

À l'occasion d'une crise particulièrement intense, il accepta de faire un deuxième séjour à la clinique Chesnut Lodge. Encore une fois, son état de santé se stabilisa après quelques jours au point où il convainquit son médecin qu'il se sentait beaucoup mieux, qu'il se croyait capable

de passer le week-end à la ferme familiale, afin d'accélérer son rétablissement. Sur son insistance, ses médecins l'autorisèrent donc à quitter la clinique pour Glen Welby. Le lendemain de son arrivée, alors que Katharine Graham parlait au téléphone dans sa chambre, elle entendit un coup de feu venant de l'étage inférieur. Elle se précipita dans l'escalier et trouva Philip Graham dans une salle de toilette, étendu sur le carrelage blanc, le visage baignant dans une flaque de sang, un revolver à la main. Il s'était suicidé d'une balle dans la tête. C'était le 3 août 1963. Il avait 48 ans.

Les funérailles eurent lieu à la Cathédrale nationale de Washington, remplie à craquer. Le président Kennedy y assista. Sa femme Jacqueline Kennedy écrivit une lettre de huit pages à Katharine Graham. Quand vint le moment d'exécuter le testament qui datait de 1957, il fallait trancher la question : le testament qui faisait de sa femme la légataire universelle de tous ses biens était-il valide ou Philip Graham était-il considéré comme mort *ab intestat*, c'est-à-dire sans testament ? La cause fut portée devant un juge qui, après avoir entendu le témoignage de l'avocat de l'entreprise, proposa un compromis selon lequel Katharine Graham cédaient une partie des avoirs de son mari à ses enfants. Épuisée, mais heureuse de l'issue de la rencontre, elle se sentait néanmoins dépositaire du patrimoine familial bâti par son père et symbolisé par le *Washington Post*. Elle n'allait plus jamais s'en départir.

2.1.10 **En attendant son fils**

Au décès de son mari, Katharine Graham se donna trois possibilités en ce qui concernait l'entreprise : soit vendre la Washington Post Company, soit engager une personne de confiance comme éditeur et directeur, soit assumer elle-même, comme son mari l'avait fait, le poste d'éditrice du *Washington Post*. Après avoir consulté de nombreux amis, comme James Reston et Walter Lippman, elle choisit la troisième option, se disant qu'elle s'acquitterait de ses tâches une par une, au mieux de sa connaissance, en attendant que son fils Don, le seul de ses enfants ayant manifesté un intérêt pour l'entreprise, soit prêt à la remplacer le plus vite possible.

Au début, elle éprouvait tellement d'angoisse à l'idée que le lendemain elle devrait se rendre au bureau et prendre des décisions à titre d'éditrice, qu'elle souffrait d'insomnie chronique. Peu à peu, elle

s'aperçut qu'elle ne se débrouillait pas si mal. Lorsqu'elle hésitait devant plusieurs choix possibles, elle consultait les personnes qu'elle jugeait les plus aptes à la renseigner sans hésiter à poser des questions et à afficher son ignorance des dossiers. Elle prenait notamment conseil auprès de Fritz Beebe, président du conseil de la Washington Post Company à son arrivée. Dans son livre, elle le désigne comme son premier mentor. Malgré ses doutes sur ses capacités de gestionnaire, elle ne tarda pas à endosser une stratégie de croissance.

Dès 1963, elle prit des intérêts à hauteur de 49% dans une papetière canadienne, la Bowater Mersey Paper Company de Nouvelle-Écosse. Moins de trois ans plus tard, elle acheta une participation de 85% dans le vaste entrepôt Robinson Terminal Warehouse en Virginie. La même année, la Washington Post Company acquérait des intérêts dans l'édition parisienne du *New York Herald Tribune*, une décision qui sera suivie par un lancement conjoint Washington Post Company - New York Times Company - Whitney Communications, de l'*International Herald Tribune*. Sur la scène nationale, en 1969, ce fut une station de télévision de Floride, affiliée à la chaîne ABC, qui entra dans le holding familial. Katharine Graham la renomma WPLG-TV, en mémoire de son mari.

Avouant ses doutes et ses inquiétudes à cette époque troublée, elle écrit : « Tout ce que j'ai fait, essentiellement, fut de mettre un pied devant l'autre, de fermer les yeux et de sauter du bord de la falaise. Étonnamment, je suis tombée sur mes pieds¹⁹. » Instantanément propulsée sous les projecteurs de l'actualité à une époque où les mouvements féministes menaient une forte charge, elle soutient n'avoir jamais voulu endosser de positions radicales en faveur de l'avancement des femmes. Elle refusait systématiquement les invitations à témoigner de ses frustrations dans le monde fortement masculin du journalisme. Elle évita toutes les tribunes qui lui étaient offertes pour se prononcer en ce sens. Par contre, elle reconnaît s'être sentie portée par la vague ambiante et soutenue par de nombreuses amies qui l'encourageaient à persévérer. Peu à peu, elle prit confiance en elle et avoua plus tard qu'elle prenait goût au pouvoir. Son fils Don ne la remplacera qu'en 1979, à l'âge de 34 ans, à titre d'éditeur en chef (*publisher*)²⁰. Elle demeurera présidente du conseil et chef de la direction jusqu'en 1991.

19 Traduction libre de : « *What I essentially did was to put one foot in front of the other, shut my eyes, and step off the ledge. The surprise was that I landed on my feet* » (*ibid.*, p. 341).

20 Un autre de ses fils, William, s'occupera de la gestion de la fortune familiale.

En 1965, elle avait engagé comme rédacteur en chef (*managing editor*) Benjamin C. Bradlee, le chef de bureau du magazine *Newsweek* à Washington. C'était l'homme clé qu'elle avait soigneusement identifié pour donner un second souffle au *Post*. Elle ne fut pas déçue. Cet ancien militaire s'imposa rapidement comme un leader charismatique capable de motiver ses troupes à la fois avec rigueur et chaleur. Il adhérait aux principes éditoriaux de Katharine Graham, à savoir ceux-là mêmes qu'Eugene Meyer avait édictés lors de la restructuration de la Washington Post Company en 1946. En 1968, Katharine Graham le nomma directeur (*executive editor*), poste qu'il conservera jusqu'en 1991, alors qu'il fut nommé vice-président aux affaires générales (*vice-president at large*) de la Washington Post Company.

Cette longue collaboration entre Katharine Graham et Ben Bradlee a été notamment ponctuée de deux révélations courageuses de scandales politiques. La première a affirmé la liberté de la presse américaine à l'échelle nationale avec la publication des *Pentagon Papers* et la deuxième, liée au fameux cambriolage du Watergate, a mené à la démission spectaculaire d'un président des États-Unis, à la suite d'une série d'articles dénonçant les abus de pouvoir de l'administration Nixon. On a dit de ces deux séries de reportages qu'ils avaient « créé le journalisme moderne²¹ ».

2.1.11 ***The Pentagon Papers***

Ce que l'histoire a appelé les « papiers du Pentagone » était le résultat d'une vaste recherche commandée en 1967 par Robert McNamara, alors secrétaire à la Défense dans l'administration Johnson. Rédigée par 36 officiers militaires et experts politiques civils, l'étude top secrète, présentée en 47 volumes, totalisait 4000 pages, assorties de 3000 pages d'analyse. Elle portait sur la planification et la prise de décision du gouvernement américain concernant le Vietnam pour la période de 1945 à 1967. Le titre officiel se lisait comme suit : *United States - Vietnam Relations, 1945-1967: A Study Prepared by the Department of Defense*.

Au début de 1971, un ancien employé du département d'État du nom de Daniel Ellsberg transmet illégalement au *New York Times* une grande partie de l'étude avec l'aide d'un ami, Anthony Russo, qui l'avait aidé à

21

Traduction libre de: « *The stories that create modern journalism.* » Michael Wolff, « Post Modern », *Vanity Fair*, 2009, octobre, <<http://www.vanityfair.com/news/2009/10/wolff200910>>, consulté le 26 mai 2017.

photocopier le document. Après consultation auprès d'un important cabinet d'avocats, la direction du journal décida d'en publier de larges extraits qui prouvaient que contrairement à ce que le président Johnson avait alors affirmé publiquement, l'effort de guerre s'était poursuivi intensément sur le front vietnamien.

Bien qu'il n'eût pas été en poste dans la période visée par les papiers du Pentagone, le président Richard Nixon réagit violemment à la publication des documents classés secrets²². Comme il s'était lui-même fait élire en 1968 en promettant de mettre fin à l'engagement américain, alors qu'il avait secrètement autorisé l'armée à poursuivre ses frappes, il craignait qu'à l'approche des élections de 1972, de telles révélations n'attirent les regards sur les incongruités de son propre leadership et sabordent ses chances d'être réélu. Il demanda au *New York Times* de cesser ses publications. L'équipe éditoriale, bien que désapprouvée par ses avocats, refusa. Le 14 juin, les journalistes récidivaient. Fou de rage, Nixon obtint rapidement une injonction de la Cour fédérale. Le journal fera appel.

D'autres journaux, y compris le *Washington Post*, avaient mis la main sur des extraits du document, et publié des articles sur l'affaire révélée par le *New York Times*. Lorsque le procureur général John Mitchell imposa l'interdit de publier, aucun n'osa le défier. Le 18 juin 1971, à la surprise générale, le *Washington Post*, sous la gouverne de Katharine Graham, prit le relais. Il commençait, annonçait-il, une série d'articles sur le sujet. Le jour même, Katharine Graham reçut un appel du procureur adjoint William Rehnquist la sommant d'arrêter la publication des documents. De la voix douce qui la caractérisait, elle répondit qu'il n'était pas question. Pour elle, le droit de publier était sacré, et la meilleure façon de faire valoir ce droit était de publier. Il en allait de la crédibilité du *Post*. Le département de la Justice demanda une nouvelle injonction, mais le juge le débouta de sa demande. John Mitchell décida alors de faire appel en Cour Suprême.

22

Les 3 et 4 septembre 1971, Howard Hunt, conseiller spécial auprès de Richard Nixon en matière de sécurité, et Gordon Liddy, attaché à la Direction des affaires intérieures du Président, organiseront le cambriolage du bureau du psychiatre de Daniel Ellsberg dans le but de trouver matière pour le dénigrer, lui et les journalistes du *Washington Post*, dans l'opinion publique américaine.

Les deux causes furent réunies et le jugement tomba le 30 juin 1971. Neuf avis distincts furent rendus dans lesquels apparaissaient des divergences d'opinions sur d'importants points de droit en matière de liberté de presse et de sécurité nationale, mais six juges contre trois statuèrent que les injonctions étaient des entraves anticonstitutionnelles à la liberté de presse et que le gouvernement ne s'était pas déchargé de son fardeau de prouver que de telles entraves étaient justifiées pour des raisons de sécurité d'État. Ce jour-là, Katharine Graham et Ben Bradlee célébrèrent en grande pompe, convaincus que leur geste illégal avait permis de préserver la liberté de la presse contre un gouvernement qui se révélait de plus en plus contrôlant. Par contre, il y avait pour eux un lourd tribut à payer : la guerre était maintenant déclarée entre l'administration Nixon et le *Washington Post*.

Toute l'affaire n'avait duré que deux semaines et demie, mais elle avait marqué pour le *Washington Post* son entrée officielle dans les ligues majeures de la presse américaine. Aux yeux de Ben Bradlee, grâce à l'appui inconditionnel et ferme de Katharine Graham, son journal était dorénavant considéré comme l'égal du *New York Times* dans le rayonnement international de sa couverture de l'actualité politique américaine et dans ses positions éditoriales, un objectif qu'il avait visé sans relâche depuis qu'il avait quitté le magazine *Newsweek*. Sur le plan intérieur, les relations entre les reporters, les éditorialistes et la haute direction avaient été consolidées, sans compter la confiance qui s'était cimentée entre Ben Bradlee et Katharine Graham. Tous éprouvaient de la fierté et un fort sentiment d'appartenance envers un journal qui avait pris le leadership de la contestation juridique et contribué à affirmer la liberté de presse à l'échelle nationale. Ils avaient prouvé avec audace et éclat qu'on pouvait changer le cours des choses en restant solidaires et fidèles aux grands principes journalistiques.

Pour Katharine Graham, l'aventure l'avait sortie de l'ombre. Sur toutes les tribunes, on réclamait sa présence et, cette fois-ci, elle s'y prêtait de bonne grâce. On parlait d'elle, on la photographiait, on écrivait des articles sur elle. On l'invitait à des émissions radiophoniques et télévisées. On lui demandait de parler du *Washington Post*, des *Pentagon Papers*, de raconter le fil des événements, de décrire son rôle dans l'affaire. On lui réclamait son opinion sur les conflits potentiels entre la liberté de presse et la sécurité nationale, etc. Elle était devenue une tête

d'affiche. Elle avait beaucoup appris, disait-elle, de la pression, de l'intensité et de la rapidité avec lesquelles les choses s'étaient bousculées. Elle avoua que «tout cela [l']avait endurcie et avait nourri, dans une certaine mesure, [son] *ego*²³».

Les *Pentagon Papers* lui avaient donné confiance en elle et, sans qu'elle s'en rende compte sur le coup, ils l'avaient préparée à relever un autre défi majeur dont l'ampleur était encore plus grande et où elle devait jouer un puissant rôle indirect, mais déterminant, dans l'Histoire moderne des États-Unis.

2.1.12 **Le calme avant la deuxième tempête**

En 1971, le *Washington Post* avait donc acquis une notoriété enviable au sein de l'industrie journalistique, mais également dans les milieux d'affaires. Comme son père, Katharine Graham croyait fermement que pour jouer avec succès son rôle d'informateur et d'éveilleur de conscience, tout journal doit être rentable, et elle tirait fierté de voir le sien atteindre des niveaux de rendement supérieurs à la moyenne.

Trois jours avant que le *Post* n'entreprenne la publication des *Pentagon Papers*, la Washington Post Company faisait son entrée sur les marchés boursiers. Dans le but d'aller chercher une source de financement supplémentaire, Katharine Graham avait décidé de faire de l'entreprise familiale une société ouverte en prenant toutefois bien soin d'en conserver le contrôle. L'offre publique d'achat s'élevait à 33 millions de dollars avec 1,35 million d'actions de catégorie B, alors que toutes les actions de catégorie A restaient dans la famille. Cette capitalisation laissait aux Graham la majorité des votes et le droit d'élire 70 % des administrateurs.

Elle rencontra l'influent financier Warren Buffett, qui avait demandé à la voir. Selon l'habitude professionnelle qui le servait si bien, celui-ci avait étudié soigneusement le prospectus et les états financiers disponibles. Depuis quelques années, il avait observé le comportement de l'actionnaire principale, de la haute direction et de l'équipe de journalistes en place. Par le truchement de sa société, Berkshire Hathaway inc., Warren Buffett prit une participation importante dans l'entreprise, qui s'élèvera jusqu'à près de 19 % des actions de catégorie B. Il deviendra

rapidement un ami, un confident et un précieux conseiller de Katharine Graham. Au lieu de s'en méfier, comme le lui suggéraient nombre de ses amis, elle avait préféré se faire sa propre opinion sur lui. Elle ne s'en repentira pas. Elle l'invitera même à siéger au conseil d'administration dont elle deviendra la présidente en même temps que présidente et chef de la direction en 1973. En matière financière, Warren Buffett se considérait comme le mentor de cette femme d'affaires audacieuse qu'il aimait voir réussir²⁴.

À sa demande, il lui donnera une formation *ad hoc* de base en finance. Chaque semaine, il lui apportait un rapport annuel d'entreprises placées dans des situations financières différentes. Plutôt que de poser des jugements globaux sur chacune, il décortiquait avec son élève leurs états financiers dans le but de lui transmettre des principes de gestion, de comptabilité et de finance. Au bout d'un certain temps, Katharine Graham avait pris confiance en son propre jugement d'affaires, et elle aimait ce monde dont elle découvrait les possibilités pour son entreprise, pour sa famille et pour elle-même.

Du simple point de vue économique, les chiffres lui prouvaient qu'alors que les chaînes de télévision restaient rentables, les stations de radio constituaient une charge financière inutile. La Washington Post Company entreprit alors de se délester de ce volet de ses activités et les stations furent rapidement vendues aux plus offrants, sauf pour la WTOP-FM. Afin d'affirmer la présence de l'entreprise dans les milieux sociaux de la capitale, le 6 décembre 1971, Katharine Graham voulut faire don de cette station radiophonique à la Howard University. L'objectif était de «stimuler la vie intellectuelle et culturelle de toute la communauté et de former plus de personnes pour l'industrie des communications²⁵». Rebaptisée WHUR-FM, c'était la première station radiophonique placée sous la direction d'Afro-Américains à émettre un signal dans la région métropolitaine de Washington.

Pour le reste, l'année 1972 s'amorçait calmement, mais en cette année électorale, les deux partis fourbissaient férocement leurs armes en vue des élections de novembre. En apparence, les stratèges jouaient franc-jeu, mais en réalité, les couteaux volaient bas.

24

Dans son livre, Katharine Graham le désigne comme son deuxième mentor après Fritz Beebe, qui était président du conseil de la Washington Post Company lorsqu'elle succéda à son mari en 1963.

25

Traduction libre de: «*To stimulate the intellectual and cultural life of the whole community and to train more people for the communications industry*» (<<http://www.washpostco.com>>).

2.1.13 **Les plombiers de Nixon**

Avec l'affaire des *Pentagon Papers*, le président Richard Nixon avait laissé paraître sa propension à vouloir contrôler l'information. L'Histoire a prouvé qu'il avait des tendances paranoïaques qui l'incitaient à voir des ennemis partout autour de lui, même à l'intérieur de son propre parti. En 1972, il était convaincu que ses adversaires démocrates avaient obtenu des renseignements confidentiels en matière de sécurité nationale et sur la stratégie que le Parti républicain entendait déployer au cours de la prochaine campagne électorale. Afin de retracer la source de ce « coulage » vers le camp adverse, il demanda à ses collaborateurs d'organiser un « cambriolage » dans le quartier général du Parti démocrate, sis dans un immeuble non loin de la Maison-Blanche. Il voulait identifier les coupables et « colmater » les fuites, d'où le surnom de « plombiers » dont on affubla les hommes de main engagés pour faire le travail.

L'opération avait été planifiée au quart de tour, mais personne n'avait prévu que le jeune gardien de l'immeuble aurait la perspicacité de remarquer des traces suspectes dans quelques serrures, et qu'il en avvertirait le service de police de Washington. Grâce à la rapidité d'intervention des policiers, les supposés « cambrioleurs » furent pris en flagrant délit, arrêtés sur-le-champ et traduits en justice.

Les autorités judiciaires ignoraient toutefois que ce méfait n'était que la pointe de l'iceberg. Pour mener ce type d'opérations illégales, ordonnées depuis le fameux Bureau ovale de la Maison-Blanche, le camp Nixon avait mis sur pied une caisse occulte qui recueillait des dons en espèces sonnantes et trébuchantes en échange d'engagements futurs en faveur de généreux donateurs ou groupes aux activités parfois douteuses.

Lorsque Bob Woodward et Carl Bernstein, les deux journalistes affectés à l'affaire, commencèrent à publier leurs articles et à poser des questions embarrassantes, ils furent contactés par une taupe désireuse de rester anonyme. Surnommé « *Deep Throat*²⁶ », cet informateur providentiel, venu de nulle part, fixait à Bob Woodward des rendez-vous nocturnes et clandestins dans un stationnement souterrain d'un quartier tranquille de Washington. D'une fois à l'autre, il lui fournissait des

informations incriminantes sur les collaborateurs de Nixon ou lui indiquait des pistes prometteuses que les deux reporters s'empressaient ensuite de vérifier. Seuls Bob Woodward, Carl Bernstein et Ben Bradlee connaissaient l'identité de l'informateur; Katharine Graham ne voulait pas la connaître. Elle ne sera révélée qu'en 2005 par *Deep Throat* lui-même, peu de temps avant sa mort. Il s'agissait de Mark Felt, le numéro deux du FBI, qui agissait par frustration de ne pas avoir été nommé en remplacement d'Edgar Hoover, mort en mai 1972 après 48 ans de règne incontesté²⁷.

Ainsi, à un moment donné, l'infatigable Carl Bernstein réussit à avoir au bout du fil le procureur général John Mitchell. Avant de publier son prochain article sur l'affaire, il lui demandait de confirmer une information voulant qu'il soit le grand argentier d'une caisse occulte, alimentée par des membres anonymes, et servant à financer des opérations partisans. C'est dans cet entretien mémorable que John Mitchell proféra ce qui est considéré comme la menace la plus vicieuse qu'un politicien ait pu faire à un éditeur américain. Répétons la phrase: «*Katie Graham's gonna get her tit caught in a big fat wringer if that's published*²⁸.» Les articles furent néanmoins publiés en rafale, de telle sorte que l'opinion publique finit par se poser des questions sur ce qui s'était vraiment passé à Watergate, qui n'était encore qu'un lieu.

Malgré l'impact indéniable de ces articles qui avaient commencé à être publiés en septembre, le *ticket* Richard Nixon-Spiro Agnew²⁹ gagna les élections de novembre 1972 contre celui de George McGovern-R. Sargent Shriver³⁰, décrits par les stratèges républicains comme de «dangereux libéraux radicaux». La guerre entre le *Post* et son administration reprit aussitôt de plus belle. Dans des tentatives de faire cesser les articles sur ce qu'on n'appelait plus que le «Watergate», au sens de scandale, Nixon demanda aux employés de la Maison-Blanche de boycotter

27 Voir Manfred F.R., Kets de Vries et al., «J. Edgar Hoover et le FBI», traduction Jacqueline Cardinal, dans *Imaginaire et leadership*, Laurent Lapierre et al. (dir.), tome 2, Montréal, Québec Amérique, 1993, p. 515-543.

28 Traduction libre: «Katie Graham va se prendre les nichons dans une belle grosse essoreuse à rouleaux si cela est publié!»

29 Spiro Agnew dut démissionner de son poste de vice-président le 10 octobre 1973 pour une affaire d'évasion fiscale datant de son mandat de gouverneur du Maryland. Il fut remplacé par Gerald Ford en vertu du 25^e amendement de la constitution américaine.

30 Sargent Shriver avait remplacé au pied levé Edmund Muskie après les élections primaires désastreuses du New Hampshire. Une lettre anonyme, publiée dans un journal local, l'avait accusé d'avoir utilisé le terme désobligeant *Canucks* pour désigner les Franco-Américains, qui y constituaient une proportion importante de l'électorat. Il fut prouvé après l'élection de novembre que cette lettre était fautive et qu'elle provenait du Comité pour la réélection du Président.

les journalistes du *Post*. Le mot d'ordre était de ne jamais les convoquer à des conférences de presse et, s'ils réussissaient à s'y infiltrer, à ne pas répondre à leurs questions. Toutes leurs demandes d'entrevue étaient accueillies par des fins de non-recevoir.

En dépit de ces tentatives d'intimidation, Katharine Graham persistait. Comme pour les *Pentagon Papers*, elle donnait son plein appui à son rédacteur en chef et à ses journalistes, leur demandant simplement de poursuivre leur enquête en profondeur, de confirmer leurs sources, d'être précis dans les détails et de rapporter avec exactitude ce qu'ils apprenaient. La rigueur absolue était de mise, car le *Post* s'avancait en terrain miné, insistait-elle. Comme les révélations, alimentées par les confidences de *Deep Throat*, se poursuivaient avec de plus en plus de pertinence et de crédibilité, Nixon, voyant que rien ne l'arrêtait, menaçait Katharine Graham de retirer les licences de télévision qu'exploitait la Washington Post Company. Le coup porta puisqu'en attaquant la vache à lait de l'entreprise, il mettait en péril la situation financière du journal et sa survie, mais Katharine Graham ne broncha pas. Au contraire, elle encouragea avec encore plus de détermination ses deux reporters à continuer leur enquête et à révéler dans les pages du *Post* tout ce qu'ils découvraient.

Le 26 février 1973, le Comité pour réélire le président poursuivait en justice le *Washington Post*. Des citations à comparaître furent envoyés à Woodward et Bernstein, de même qu'à Jim Mann, reporter, à Howard Simons, rédacteur, et à l'éditrice Katharine Graham, pour les forcer à révéler leurs sources et à remettre leurs notes de travail à la justice. Mis au courant de la situation par Carl Bernstein, Ben Bradlee s'exclama : « Nous allons prendre possession de vos notes et les donner à Katharine Graham. S'ils veulent mettre quelqu'un en prison, ce sera Katharine Graham. Et la dame est prête à y aller³¹. » C'est dire ce que la fille d'Eugene Meyer était prête à affronter pour rester fidèle à ses convictions.

31

Traduction libre de : « *We are going to take possession of your notes and give them to Katharine Graham. If they want to send somebody to jail, they are going to send Katharine Graham to jail. And the lady is ready to go!* » Tiré d'une entrevue intitulée « Woodward and Bernstein: Lighting the fire », faisant partie des *Special Features* accompagnant la version vidéo du film *All the President's Men*. *All the President's Men*, [Enregistrement vidéo], réalisateur : Alan J. Pakula, Wildwood Enterprises, 1976.

2.1.14 « *I'm not a crook!* »

Les révélations du *Washington Post* forcèrent les autorités judiciaires à approfondir l'enquête au-delà du simple cambriolage. Le travail d'un juge du District de Columbia, suivi d'audiences d'une commission sénatoriale devant durer plus d'un an et demi, aboutit à la mise en accusation de proches collaborateurs de Richard Nixon portant sur des tentatives d'obstruction de la justice, des faux témoignages, des écoutes clandestines et des détournements de fonds. Diffusés à la télévision, les témoignages contradictoires passionnaient les Américains qui découvraient éberlués les malversations de l'administration Nixon. Dans des déclarations solennelles à la télévision, le Président nia toute implication dans le cambriolage du Watergate, qu'il qualifia d'« incident bizarre », dans la constitution d'une caisse noire, et surtout dans la participation à toute tentative de camouflage ou d'obstruction de la justice. Le 17 novembre 1973, il prononça ces mots célèbres à la télévision : « Je ne suis pas un escroc ! » clama-t-il fermement, des trémolos dans la voix.

Lors d'un témoignage capital, un des inculpés dévoila l'existence de bandes magnétiques sur lesquelles étaient enregistrées toutes les conversations se déroulant dans le Bureau ovale de la Maison-Blanche. Soucieux de garder, pour l'Histoire, des traces de son règne, Richard Nixon avait en effet fait installer un système complexe qui enregistrerait secrètement tout ce qui se disait dans son bureau. Mis devant l'obligation de les remettre à la justice, Nixon tergiversa un temps, mais obéit finalement à l'injonction en juillet 1974, non sans avoir coupé au préalable dix-huit minutes de l'enregistrement et en avoir amplement caviardé la transcription exigée. Il en restait toutefois suffisamment pour prouver que Richard Nixon avait ordonné au FBI de cesser son enquête et avait menti à plusieurs reprises aux autorités judiciaires et sénatoriales.

Quelques jours plus tard, la chambre des représentants vota l'*impeachment*, ou la mise en accusation du président en vue de sa destitution, pour obstruction à la justice, abus de pouvoir et outrage au Congrès. Plutôt que de risquer le redoutable honneur de devenir le premier président des États-Unis à être destitué³², il démissionna le 8 août 1974 et quitta ses fonctions le lendemain.

32

En 1868, Andrew Johnson avait été le premier président mis en accusation devant le Congrès, mais il avait échappé à la destitution par une voix.

C'est son successeur, le vice-président Gerald Ford, qui le remplaça³³. Sa première action fut de lui accorder un pardon présidentiel, ce qui eut pour effet d'arrêter les procédures contre lui. Moins chanceuses, plus de 70 personnes furent poursuivies en justice, dont beaucoup ont été condamnées à la prison. Ce fut le cas notamment du procureur général, John Mitchell, du chef de cabinet de la Maison-Blanche, Robert Haldeman, et du conseiller pour les affaires intérieures du président, John Ehrlichman. En tant qu'avocat, Richard Nixon fut radié du Barreau de New York en 1976. Ce fut sa seule sentence.

2.1.15 **L'après-Watergate**

Les conséquences du Watergate furent multiples et se font encore sentir aujourd'hui. Sur le simple plan linguistique, le suffixe *-gate* suffit pour lier un événement ou un lieu à la possibilité d'un scandale. Citons des exemples aux États-Unis : l'Irangate (1986), révélant la vente d'armes de l'administration Reagan aux Contras d'Amérique latine par l'entremise de l'Iran ; le fameux Monicagate (1998), impliquant le président Bill Clinton ; ou encore le Nipplegate (2004), désignant le dévoilement du sein de la chanteuse Janet Jackson lors des cérémonies hautement médiatisées du Super Bowl. L'habitude a officiellement gagné la France en janvier 2001, lorsque *Le Monde* a qualifié d'« Angolagate » une affaire de vente secrète d'armes du gouvernement français à l'Angola. Puis, la presse internationale, lors d'un scandale aux Jeux olympiques d'hiver de 2002, recourut au terme « Icegate » pour désigner l'affaire concernant l'attribution illégale de la médaille d'or en patinage artistique à l'équipe russe plutôt qu'aux véritables gagnants de l'épreuve, les Canadiens Jamie Salé et David Pelletier.

Au-delà des mots, le Watergate contribua à confirmer la presse et les journalistes dans leur statut de « quatrième pouvoir », placé immédiatement après les pouvoirs législatif, exécutif et judiciaire. Et les milieux journalistiques le reconnurent. En 1973, avant même la démission de Richard Nixon, Katharine Graham reçut le Zenger Award for Freedom of the Press and the People's Right to Know pour son leadership dans

33

Des t-shirts affichant une photo du président Ford, disant « *I got my job through the Washington Post* », inondèrent le marché américain. C'était le slogan du service des petites annonces du *Post* (Katharine Graham, *op. cit.*, p. 497). Notons que Gerald Ford est ainsi devenu le seul Américain à avoir occupé successivement les fonctions de vice-président et de président sans avoir été élu.

la publication des *Pentagon Papers* et son autorisation de publier dans l'affaire du Watergate. Quelques mois plus tard, le Colby College lui décerna un doctorat *honoris causa* en droit. La même année, le *Washington Post* se vit octroyer le prix Pulitzer du service public pour son enquête sur le Watergate. L'exemple des journalistes Bob Woodward et Carl Bernstein inspira toute une génération d'émules, autant dans la presse écrite qu'à la radio et à la télévision.

Katharine Graham se réjouissait du leadership que le *Washington Post* avait manifesté à ce chapitre, mais elle se méfiait en même temps de la tendance émergente selon laquelle les jeunes reporters «tournaient chaque pierre dans l'espoir d'y trouver un Watergate³⁴». Ses craintes se confirmèrent beaucoup plus tard, en 1981, deux ans après qu'elle eut laissé les rênes du journal à son fils Don. Janet Cook, une jeune journaliste de 26 ans, récemment recrutée, avait commis un article spectaculaire dans lequel elle racontait l'histoire d'un garçon de huit ans devenu héroïnomane. Intitulé «Jimmy's World», l'article avait créé une commotion dans les milieux sociaux de Washington. Transmis sur les lignes de presse, il avait été repris dans les médias internationaux. Cette «cause célèbre³⁵» faillit valoir au *Washington Post* un autre prestigieux prix Pulitzer du journalisme. Il fut toutefois prouvé que l'article n'était qu'une invention et que Janet Cook avait fabriqué cette histoire de toutes pièces. Par manque de vigilance éditoriale, admit l'ombudsman du *Post*, l'article avait frayé son chemin d'un pupitre à l'autre, jusqu'à faire la une. La rigueur et l'éthique journalistiques avaient cédé le pas à la recherche brouillonne du *scoop*, à la tentation du sensationnalisme rentable et à la course féroce aux prix prestigieux.

La nouvelle culture de l'information se manifestait aussi dans d'autres médias. Face aux politiciens qu'ils interviewaient à la radio ou à la télévision, le ton changea. Les reporters n'hésitaient plus à vouloir «mettre en boîte» leurs interlocuteurs, qui apprirent, de leur côté, à soigner leurs relations avec les communicateurs et à mieux utiliser les médias de masse. Le phénomène se constate encore aujourd'hui dans les émissions d'affaires publiques et chez les groupes de pression écologiques ou autres, qui profitent systématiquement du rayonnement international offert sur le Net pour susciter les doutes et faire valoir leurs

34
35

Traduction libre de: «*Young reporters were looking for a Watergate under every rock*» (*ibid.*, p. 599).
En français dans le livre de Katharine Graham.

points de vue contestataires. Leur action revendicatrice est ainsi relayée à l'échelle du monde. On ne compte plus les dénonciations de complots qu'on dit fomentés par les gouvernements et les puissants de ce monde. Les technologies modernes ont amplifié le phénomène de la contestation populaire et de l'action citoyenne qu'a déclenché le *Washington Post* avec le Watergate. Comme Woodward et Bernstein l'avaient fait avec la démission de Richard Nixon, tous les David du monde peuvent maintenant espérer vaincre les Goliath de tout acabit.

Aux États-Unis, l'indépendance judiciaire en sortait renforcée et l'importance du rôle du « procureur spécial indépendant » accrue, au point de prêter le flanc à de l'instrumentation politique, comme on l'a vu plus tard avec la virulence du procureur Kenneth Starr contre le président Bill Clinton lors du Monicagate. On notait une suspicion générale du public à l'égard de leurs élus et une augmentation du cynisme des citoyens face aux gouvernements de tous les niveaux. Les projecteurs des journalistes se tournèrent vers le fonctionnement des agences fédérales de renseignement. Des commissions d'enquête, mises sur pied dans la foulée du Watergate, révélèrent certaines activités illégales de la CIA, qui vit ses moyens opérationnels réduits au profit de la National Security Agency.

Quant à Katharine Graham, de tête d'affiche recherchée par les réseaux de télévision pour faire monter les cotes d'écoute, elle était devenue elle-même « la femme la plus puissante de la presse américaine », comme on la désignait dorénavant. Bien qu'elle s'en défendît, prétextant qu'elle n'avait fait que son devoir, elle jouait maintenant un rôle social et politique indéniable. On a dit de sa maison de Georgetown, où elle recevait royalement chefs d'État américains et étrangers, capitaines de l'industrie ou magnats des médias tous confondus, qu'elle ne cédait en influence qu'à celle du président des États-Unis, c'est-à-dire la Maison-Blanche. Les envieux disaient que si vous y étiez invité, c'est que vous étiez puissant. Ses amis se recrutaient dans toutes les sphères de l'activité économique, politique et culturelle de la haute société américaine, et ce, dans les deux partis, autant chez les démocrates que chez les républicains.

En 1974, Katharine Graham était confiante en l'avenir pour son journal. Les résultats financiers étaient prometteurs, même s'ils avaient subi une ponction importante avec la construction de la nouvelle maison du *Post*, inaugurée en grande pompe deux ans plus tôt, à un

coût de 25 millions de dollars. Le déménagement des installations avait mobilisé toutes les énergies, mais maintenant que c'était fait, elle se sentait portée par un doux vent d'optimisme, de sympathie, d'admiration et de considération... sauf pour ses syndicats ouvriers qui se préparaient à lui livrer une guerre de tranchées dont elle ignorait encore la férocité. Les durs combats qu'elle avait menés jusqu'ici ne se comparaient en rien à celui que, comme chef d'entreprise, elle s'apprêtait à engager, seule, contre les treize syndicats regroupant différentes catégories d'employés, y compris celui des pressiers (*pressmen*) du Local 6 de la Newspaper and Graphic Communications Workers Union, affilié à la puissante International Typographical Union (ITU).

2.1.16 **La guerre des *bogus***

Jeune journaliste au *San Francisco News*, Katharine Graham avait couvert la grève des débardeurs du port, pour qui elle n'avait pas caché ses préjugés favorables. À l'Université de Chicago, elle avait fait partie de groupes progressistes qui s'insurgeaient contre la discrimination raciale (dont elle-même avait été victime) et les inégalités sociales. De son point de vue, au *Washington Post*, elle se targuait d'appliquer des politiques d'embauche progressistes en matière de relations de travail et d'égalité en faveur des femmes et des minorités. Elle avait fait en sorte que les conditions de travail, y compris celles des pressiers et des typographes, se comparent avantageusement à celles d'autres journaux équivalents. À l'approche du renouvellement des différentes conventions collectives, elle entendait poursuivre dans la même direction, mais en accord avec son équipe managériale, elle voulut profiter de l'occasion pour mettre fin à une pratique improductive et inutile des typographes (*printers*), qui grugeait une grande partie des revenus du journal : elle voulait éliminer les *bogus*.

La pratique remontait à l'époque où les typographes montaient les encadrés publicitaires à partir des textes envoyés par les annonceurs. Or, avec l'arrivée de technologies plus modernes, les annonceurs avaient commencé à envoyer aux journaux des annonces toutes faites pour lesquelles les typographes n'avaient plus à intervenir avant de les envoyer aux pressiers. Par contre, leurs conventions collectives comprenaient toujours des clauses relatives à cette activité. Afin de maintenir les heures de travail que représentaient les anciens montages, les

représentants syndicaux demandaient aux ouvriers de faire comme si de rien n'était, et de continuer à faire des montages identiques à ceux que les annonceurs envoyaient. Une fois qu'ils avaient accumulé les heures prévues dans les conventions collectives pour ce faire, ils devaient détruire ces montages fantômes, appelés *bogus*.

Au fil des années, des retards dans les *bogus* s'accumulèrent au « clou », selon l'expression courante, même si les annonces avaient été publiées depuis longtemps. Ces heures représentaient des surplus de revenus « en banque », que les typographes se partageaient avec la connivence du syndicat. C'est cette pratique aussi inutile que coûteuse que la direction du *Washington Post* voulait abolir en 1974.

L'enjeu était de taille, puisqu'il mettait en cause le contrôle de la salle des presses qui était progressivement passé de la direction du journal aux syndicats, au fil des négociations menées sous la pression des heures de tombée à respecter. Peu à peu, les gestionnaires avaient laissé aller de larges pans de la gestion des ressources humaines au point où des pratiques semblables à celles des *bogus* étaient devenues courantes. Après 14 mois d'âpres négociations, le *Post* et le syndicat des typographes arrivèrent à une entente qui permettait la modernisation graduelle de la salle de composition. En contrepartie, la direction accordait 700 emplois garantis à vie, qui seraient par la suite réduits par attrition, mais surtout, elle versait un montant forfaitaire de deux millions et demi de dollars aux membres du syndicat en compensation pour la radiation des *bogus* en souffrance.

Comptant bien continuer sur cette belle lancée, coûteuse, mais néanmoins historique, Katharine Graham envisageait avec optimisme les négociations avec les autres syndicats. Elle avait procédé quelque temps auparavant à une restructuration administrative à la faveur de l'acquisition du *Trenton Times*. Elle plaça la gestion de ce petit journal, qu'elle croyait prometteur, sous la nouvelle « Newspaper Division » à laquelle elle greffa la participation de la Washington Post Company dans l'*International Herald Tribune*, l'usine de papier Bowater Mersey, le service de presse et le grand entrepôt Robinson de Virginie. Elle y nomma comme responsable John Prescott, alors directeur général du *Post*, qu'elle remplaça à ce poste par le vice-président aux finances et à l'administration de *Newsweek*, Mark Meagher. Celui-ci relevait directement d'elle et devenait en même temps premier vice-président du

Post. Elle voulait pouvoir compter sur ce jeune homme dynamique qui avait fait ses preuves à *Newsweek*, et qui apportait un regard neuf sur les relations de travail.

2.1.17 **À l'assaut des presses**

Les négociations reprirent sur des rumeurs de débrayage des pressiers du Local 6, affilié à l'ITU, prévu pour le 1^{er} octobre 1975. Dès le début, le syndicat voulut lancer un message puissant et fort à la partie patronale, pour affirmer que la tendance donnée par la disparition des *bogus* chez les typographes, survenue un an plus tôt, s'arrêterait là. Le moyen que les chefs syndicaux choisirent pour donner le ton força Katharine Graham à sortir de son lit, à quatre heures du matin, le 1^{er} octobre 1975, et à se rendre d'urgence à la salle des presses où un incendie faisait rage. Une fois sur place, elle apprit qu'en plus d'avoir été abîmées par les flammes, plusieurs des presses avaient été vandalisées au point d'être inutilisables. Le contremaître de nuit des pressiers avait été blessé d'une large coupure au visage, il avait saigné abondamment et on l'avait transporté d'urgence à l'hôpital.

La stratégie syndicale avait porté, mais au lieu d'amadouer Katharine Graham, le recours à la violence la conforta dans sa volonté de reprendre le contrôle des relations de travail à sa façon, avec les pressiers. Ce que le syndicat n'avait pas prévu en plus, c'est que la destruction des presses du *Post* suscita l'indignation des journalistes membres de la Newspaper Guild, qui venait d'obtenir une convention collective avantageuse. À cause du débrayage destructeur, ils se voyaient empêchés de publier juste au moment où leurs voix atteignaient, dans la foulée des *Pentagon Papers* et du Watergate, un impact jamais vu auparavant. Qui plus est, ils n'admettaient pas que des ouvriers détruisent leurs propres outils de travail avant même que les négociations ne soient véritablement enclenchées. Le clivage entre les ouvriers et les journalistes se creusa au point où ces derniers acceptèrent de traverser les piquets de grève des pressiers.

La grève dura près de cinq mois au cours desquels les membres de l'administration et les journalistes se partageaient les tâches, y compris l'impression sur les presses réparées d'urgence à grands frais. D'autres catégories d'employés, dont les conventions collectives avaient également été récemment renouvelées à leur satisfaction, se joignirent à eux.

Katharine Graham avait insisté pour qu'une formation d'appoint sur le fonctionnement des presses soit donnée à tous, quelques mois auparavant, au cas où... Grâce à la collaboration de ces employés restés fidèles à la direction, le *Post* fut publié tous les jours, sauf le 1^{er} octobre fatidique. En fin d'après-midi et le soir, les journalistes rédigeaient leurs articles et le jour, ils rejoignaient les autres employés qui répondaient au téléphone du service des petites annonces ou écrivaient des adresses sur les ballots de journaux prêts pour l'expédition. En regardant par les fenêtres, ils pouvaient lire les pancartes injurieuses et entendre les cris scandés des grévistes qui se relayaient 24 heures sur 24 dans le stationnement de l'immeuble.

Katharine Graham elle-même passait beaucoup de temps au *Post*, au point où ses enfants s'inquiétaient pour sa santé. Son fils Don, engagé depuis peu à l'administration, y connut son véritable «baptême du feu». Sa fille Lally vint la voir en compagnie de sa propre petite-fille, prénommée Katharine. Montée sur une boîte, la petite, âgée de neuf ans, aidait sa grand-mère à faire des ballots de journaux. Elle s'en souviendra un jour, comme nous verrons plus loin.

Katharine Graham était la cible privilégiée des piqueteurs, car il était connu que c'était elle surtout qui s'obstinait à vouloir changer les façons traditionnelles de faire. Un matin, la rumeur courut qu'elle envisageait sérieusement d'engager des ouvriers non syndiqués pour les remplacer en permanence aux presses. Quelques heures plus tard, alors qu'elle s'apprêtait à franchir les piquets de grève, elle put lire sur la pancarte que lui tendait ostensiblement un gréviste: «*Phil shot the wrong Graham!*³⁶». Un autre jour, elle eut connaissance d'une caricature dans laquelle elle était dessinée avec un sein pris dans une presse du *Post*... On peut imaginer l'effet que ce genre d'attaques pouvait provoquer chez elle.

On déplora par ailleurs plusieurs incidents disgracieux dans la ville de Washington. Les syndiqués menaçaient de représailles non seulement leurs remplaçants aux presses, les chauffeurs de camion de la distribution, les journalistes et les cadres, mais également les annonceurs qu'ils allaient intimider jusque sur les lieux de leurs entreprises, dans l'espoir qu'ils cessent de faire affaire avec le *Post*. Le Service de police de Washington dut intervenir dans de nombreux cas de vandalisme, de violence et de chantage reliés à la grève.

Au bout de longues négociations stériles, Katharine Graham en vint à la conclusion qu'elle faisait face à un cul-de-sac. D'un côté, après plus de quatre mois d'un horaire exigeant, ses propres troupes montraient des signes inquiétants d'essoufflement, et de l'autre, le syndicat restait braqué sur ses positions. Elle en déduisit qu'il ne serait jamais possible de s'entendre avec le syndicat. Elle décida alors de faire une offre qu'elle demanda à ses négociateurs de qualifier de finale : les pressiers bénéficieraient d'augmentations chiffrées significatives, ils recevraient un montant forfaitaire de 400 000 \$ à se partager entre eux et ils verraient leurs emplois garantis jusqu'à l'âge de la retraite. En contrepartie, la partie patronale exigeait que les ralentissements de travail injustifiés et autres pratiques dilatoires cessent. De plus, la direction voulait avoir la voie libre pour moderniser les techniques d'impression en fonction des nouvelles technologies. Finalement, elle exigeait de reprendre la responsabilité exclusive du recrutement et de l'évaluation des pressiers, bref, de redevenir le maître d'œuvre de la gestion des ressources humaines dans la salle des presses.

La qualifiant immédiatement d'offre de mauvaise foi, les représentants syndicaux refusèrent en bloc ces conditions et claquèrent la porte une autre fois. Katharine Graham se considéra alors comme autorisée à recourir à des ouvriers non syndiqués pour faire le travail des grévistes. Encore une fois, elle attirait sur elle les projecteurs des autres grands journaux, car ce faisant, elle ébranlait les fondements sacro-saints de l'*establishment* syndical « international » du secteur de l'imprimerie au sein de toute l'industrie de l'édition aux États-Unis.

2.1.18 **La page est tournée**

En effet, dans tous les grands journaux américains, les syndicats de pressiers et de typographes constituaient chacun une sorte d'État dans l'État, en ce qu'ils exerçaient, dans chaque entreprise, le plein contrôle sur le fonctionnement des presses ainsi que sur le recrutement et les embauches des ouvriers, et ce, à leurs conditions. Tout en le déplorant en privé, les éditeurs et les propriétaires de journaux acceptaient cet état de fait comme inéluctable dans la vie de leurs entreprises de presse. Comme ils étaient devenus entièrement dépendants des pressiers pour publier chaque jour, de crainte de subir de lourdes pertes quotidiennes, ils avaient peu à peu cédé leurs

prérogatives administratives aux syndicats. Au *Washington Post*, les politiques d'embauche, qui ouvraient la porte plus grande aux femmes et aux minorités, ne s'appliquaient pas à l'imprimerie, alors que les membres du Local 6 se recrutent encore uniquement chez les hommes de race blanche. Et c'était aussi à ce monopole chauvin que Katharine Graham s'attaquait.

Jamais les chefs syndicaux du *Post* n'avaient imaginé qu'un propriétaire de journal irait jusqu'au bout dans cette stratégie de résistance butée qui visait le cœur de leurs façons de faire traditionnelles et de leurs chasses gardées. Ils furent d'autant plus étonnés et déstabilisés que ce geste audacieux provint d'une femme.

Lorsqu'ils apprirent que Katharine Graham avait mis à exécution ses menaces et que plus de la moitié des postes étaient maintenant pourvus par des ouvriers extérieurs non syndiqués, dont plusieurs étaient des femmes et des membres de minorités, les chefs syndicaux réalisèrent que contrairement à ce qu'ils croyaient, la patronne n'avait pas bluffé. L'impensable arrivait pour eux. Ils se mirent à penser qu'ils avaient peut-être perdu la bataille du *Washington Post*, et que pis, le combat pourrait faire tache d'huile et se déplacer vers d'autres grands journaux. Pris de panique, en dernier recours, ils contactèrent le président de la centrale syndicale AFL-CIO (American Federation of Labour-Congress of Industrial Organisations) à laquelle l'ITU était ultimement affilié.

George Meany était un immense personnage dans la société américaine. Ayant atteint un certain âge, il avait le statut d'un grand syndicaliste redoutable ayant connu de durs conflits dans la défense légitime des droits des travailleurs. Katharine Graham savait que si George Meany endossait les positions du Local 6, le *Post* s'exposait à un dangereux boycottage par tous les membres de l'AFL-CIO, soit l'équivalent d'une armée. Un peu intimidée, mais déterminée à ne pas céder d'un pouce, elle accepta d'aller le rencontrer à ses bureaux en compagnie de son jeune premier vice-président et directeur général, Mark Meagher.

La rencontre ne dura que quelques minutes. George Meany lui posa une série de questions qui commençaient toutes par : « Qu'auriez-vous fait si... » Chaque fois, Katharine Graham prenait fermement les devants en affirmant ses mêmes positions dans tous les scénarios hypothétiques envisagés. Finalement, il lui posa une question ultime : « Qu'est-ce que vous feriez si le syndicat acceptait votre dernière offre ? » Elle respira

profondément et, n'écoulant que son instinct, elle rétorqua : « Je crois que je me trancherais la gorge d'une oreille à l'autre³⁷. » Après un lourd silence de plusieurs secondes, George Meany lui révéla d'un air triste : « Eh bien, j'avais offert mon aide aux pressiers au début de la grève, mais ils n'ont jamais répondu à mon appel. De plus, je ne peux tout simplement pas m'imaginer que des gens détruisent leurs outils de travail. Je n'ai jamais approuvé cela. Ce ne serait jamais arrivé dans mon temps³⁸. » Puis il la raccompagna avec Mark Meagher jusqu'aux ascenseurs. Avant de les quitter, il ajouta à l'adresse de Katharine Graham : « Le *Post* est un grand journal, et j'ai connu et bien aimé votre père³⁹. » Ces paroles allèrent droit au cœur de la fille d'Eugene Meyer et effacèrent d'un trait tous les soucis et toutes les fatigues des derniers mois. La grève se termina en mars 1976. Elle pouvait maintenant tourner la page et penser à ce que serait le *Washington Post* qu'elle laisserait à son fils Don, un jour... mais pas tout de suite.

Avec le recul du temps, le journaliste Robert B. Kaiser a bien résumé les conséquences de la grève de 1975 plusieurs années plus tard, à la fois sur le journal lui-même et sur le monde des médias. Au lendemain de la mort de Katharine Graham, il écrivait : « Avant la grève, le *Post* n'avait jamais été très profitable, mais après - surtout après la disparition du *Washington Star* en 1981 - les profits ont explosé. Les syndicats du *Post* et des autres journaux commencèrent à éviter les confrontations avec les journaux parce qu'ils savaient que dorénavant, il leur était possible de publier sans eux, et le monde commença à changer⁴⁰. » Et c'est à la détermination obstinée de Katharine Graham que l'on doit ni plus ni moins ce changement de paradigme dans le monde de l'édition aux États-Unis.

37 Traduction libre de : « *I guess I'd slit my throat from ear to ear* » (*ibid.*, p. 566).

38 Traduction libre de : « *Well, I offered to help the pressmen when this strike first started. I sent them a wire and they never replied. Also, I just can't imagine people who would destroy their tools. I've never approved of that. That would never have happened in my day* » (*ibid.*).

39 Traduction libre de : « *The Post is a great newspaper, and I knew and loved your father* » (*ibid.*). George Meany avait siégé après la Seconde Guerre mondiale avec Eugene Meyer au War Labor Board.

40 Traduction libre de : « *Before the strike The Post had never been highly profitable, but afterward - and especially after The Washington Star folded in 1981 - profits soared. Unions at The Post and at other papers began to shy away from confrontations with newspapers they now knew could publish without them, and the world began to change.* » Robert G. Kaiser, « The Storied Mrs. Graham », *The Washington Post*, 2001, 18 juillet, <<http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2005/08/04/AR2005080401321.html>>, consulté le 26 mai 2017.

2.1.19 Une figure de proue

Après le crescendo des *Pentagon Papers*, du Watergate et de la grève historique de 1975, l'éditrice-proprétaire du *Washington Post* faisait maintenant l'unanimité sur ses qualités de leader visionnaire et de gestionnaire efficace. Dans les milieux journalistiques, elle était devenue une référence incontournable dans la lutte pour la liberté de la presse. Sur le plan des affaires, la Washington Post Company était plus florissante que jamais et affichait des rendements sur investissement de plus de 20%, des résultats que n'aurait pas reniés Eugene Meyer. Sur la scène internationale, Katharine Graham était vue comme la propriétaire d'un journal de grande influence en matière de politique intérieure et elle se fit remarquer lorsque Robert McNamara, devenu président de la Banque mondiale, lui demanda, en 1977, de faire partie de la Commission Brandt. Présidée, comme le nom l'indiquait, par l'ancien chancelier d'Allemagne Willy Brandt, la Commission avait pour objectif de trouver des pistes de solutions au développement économique de pays en émergence. Bien que peu optimiste quant à l'issue des rencontres, Katharine Graham avait accepté en pensant qu'il serait bon pour le *Post* qu'elle ait accès aux hautes sphères décisionnelles internationales et qu'elle établisse des liens personnels avec des leaders étrangers. Ce qu'elle ne manqua pas de faire, étendant ainsi sa sphère d'influence au-delà des États-Unis.

Comme gestionnaire, elle se consacrait maintenant davantage aux questions de stratégie et de croissance de la Washington Post Company qu'aux problèmes spécifiques du *Post*. Après mûre réflexion et de nombreuses consultations auprès d'amis sûrs, elle décida de nommer son fils Don, qui était directeur général depuis trois ans, au poste d'éditeur en chef (*publisher*) du *Washington Post*. Le 10 janvier 1979, elle réunit les employés pour leur annoncer la nouvelle. «Pourquoi maintenant?», leur demanda-t-elle, prévoyant leur question. «La réponse est simple. C'est parce que Don est prêt et que je le suis moi-même. En fait, je devine que Don était prêt avant que je ne le sois⁴¹.» Sur ce, son fils répondit: «Ma mère a tout fait pour me faciliter la vie, sauf lorsqu'il s'agit de lui succéder⁴²».

41 Traduction libre de: «*Why now? The answer, in fact, is easy. It is because Don is ready and I am ready. Actually, I suspect Don was ready before I was.*» Katharine Graham, *op. cit.*, p. 589.

42 Traduction libre de: «*My mother has given me everything but an easy act to follow*» (*ibid.*).

Pendant 12 ans, Don Graham tint les rênes du *Washington Post* à travers les tempêtes courantes d'un grand journal en plus de faire face à son tour aux défis reliés à l'arrivée des nouvelles technologies. En 1991, Don Graham fut nommé chef de la direction de la Washington Post Company tout en demeurant éditeur en chef du *Post*. Sa mère cumula les titres de présidente du conseil d'administration et de présidente du comité de direction pendant deux ans, pour ne conserver que ce dernier titre. En 1993, le petit-fils d'Eugene Meyer ajoutait donc le titre de président du conseil d'administration de la Washington Post Company à celui d'éditeur en chef du *Post*. La même année, il fondait la Digital Ink Company, destinée à gérer le développement des services d'information électronique du *Post*. La voie de l'informatisation avait été tracée un an plus tôt avec l'acquisition de la société Legi-Slate, un service en ligne d'informations générales et juridiques, et de celle de Kaplan Educational Centers, une entreprise-conseil en matière d'éducation et de recherche d'emploi.

En 1987, Lally Graham Weymouth organisa une grande fête pour célébrer le 70^e anniversaire de naissance de sa mère. Celle-ci voulait qu'elle ne se limite qu'à ses seuls amis intimes, mais plus de 700 personnes se réunirent pour lui rendre hommage. Huit *toasts* étaient prévus. L'un commença par ces mots : « Il n'y a qu'une seule raison pour laquelle tant de personnes sont réunies ici ce soir pour honorer Katharine Graham : c'est la peur ! » Le trait se voulait humoristique, mais il soulignait à sa façon le leadership déterminant qu'avait exercé Katharine Graham comme propriétaire-éditrice du dérangeant *Washington Post* et comme membre influente de la haute société de Washington.

La même année, Katharine Graham entreprenait la rédaction de ses mémoires, qu'elle publiera 10 ans plus tard sous le titre de *Personal History*. Sur plus de 600 pages, elle y raconte sa vie d'enfant, d'épouse et de mère, mais également ses jours à la tête du *Post*. Ses doutes, ses certitudes et ses confidences, tout y est, y compris le récit émouvant des infidélités et du suicide de son mari. En 1998, à son grand étonnement, elle se vit attribuer le prestigieux prix Pulitzer de la biographie. Voyant que le doute subsistait toujours dans ses yeux, une amie qui la connaissait bien lui dit : « Et maintenant, commences-tu à croire que tu as écrit un bon livre ? »

On a dit d'elle que, même en admettant que sa vie avait été bien remplie et marquée de grandes réalisations, elle projetait une aura de vulnérabilité qui ajoutait à son charme. Doutant constamment de ses capacités, elle tenait fermement en même temps à ses principes. Katharine Graham est décédée en 2001, à l'âge de 84 ans, des suites d'une blessure à la tête qu'elle s'est infligée en tombant alors qu'elle assistait à un congrès d'éditeurs de journaux à Boise, en Idaho. Comme pour son mari, près de 40 ans plus tôt, les funérailles eurent lieu à la Cathédrale nationale de Washington. Au cours de la cérémonie qui était télévisée, on put entendre à tour de rôle Nancy Reagan, Henry Kissinger et la reine Noor Al Hussein de Jordanie. Tous louangèrent sa personnalité unique et sa rare capacité de cultiver des amitiés au-delà des nationalités, des partis politiques et des divergences de points de vue. Le lendemain, Warren Buffett, dans un article résumant sa vie, concluait comme suit : « Kay a apporté l'intelligence, le caractère, le courage et, à ne pas oublier, la forme la plus profonde de patriotisme dans son travail de chef de la direction de la Washington Post Company. Elle a toujours dit que ce qu'elle désirait le plus, c'était un prix Pulitzer de management. À mon humble avis, elle en a mérité un⁴³. »

2.1.20 **Katharine Weymouth**

En 2000, Don Graham céda son poste d'éditeur en chef et de chef de la direction à Boisfeuillet Jones fils, tout en demeurant président du conseil d'administration. Huit ans plus tard, en 2008, entra en scène Katharine Weymouth, la petite-fille de Katharine Graham, celle-là même qui, à l'âge de neuf ans, était montée sur une boîte de carton pour aider sa grand-mère à faire des ballots de journaux à la place des grévistes. Signe des temps, après avoir occupé le poste de directrice du marketing, elle était nommée, à l'âge de 42 ans, éditrice en chef et chef de la direction de la Washington Post Media, une entité regroupant le *Washington Post* et la nouvelle société *washingtonpost.com*.

Comme son oncle Don Graham avant elle, elle avait toujours eu la vie facile, sauf quand vint le moment de suivre les traces de sa grand-mère à la tête de cette entreprise fièrement familiale depuis 1933. Seul

43

Traduction libre de : « *Kay brought brains, character, guts, and, not to be omitted, the deepest sort of patriotism to her job as CEO of The Washington Post Company. She always said that what she most wished for was a Pulitzer in management. In my book, she earned one* » (<<http://www.washpostco.com>>).

l'avenir dira si Katharine II saura guider le *Washington Post* dans une ère où l'information n'est plus l'apanage du papier, comme autrefois. Saura-t-elle déployer les atouts du célèbre journal vers de nouvelles plateformes? Se forgera-t-elle un style de leadership à la hauteur de celui de la «Grande Katharine de Washington⁴⁴»? Voyons. Son premier geste a été de mettre à la retraite forcée Len Downie, qui détenait le poste de rédacteur en chef depuis 25 ans, et de débaucher le jeune Marcus Brauchli, l'éditeur en chef du *Wall Street Journal*⁴⁵. Apparemment, même le magnat Rupert Murdoch, propriétaire du célèbre journal de New York, ne lui fait pas peur.

2.2 Les clés de Katharine Graham

À la lecture de cette histoire de cas portant sur Katharine Graham, on ne peut qu'affirmer, sans l'ombre d'un doute, que nous sommes en présence d'une véritable leader qui a marqué son temps et son milieu. Son influence sur les milieux politiques de la capitale américaine fut déterminante et sa gestion du *Washington Post* a non seulement provoqué la démission d'un président des États-Unis et redéfini la façon de faire du journalisme, mais a aussi modifié de fond en comble les relations de travail dans les journaux américains de la fin du XX^e siècle.

Voyons maintenant comment son style de direction s'est forgé et comment elle a décliné à sa façon les cinq clés du leadership telles que définies dans cet ouvrage. Étant donné l'éclosion tardive de son leadership, on peut toutefois deviner déjà que la clé 2, portant sur l'identité, domine chez cette épouse soumise et timorée devenue la femme la plus puissante de Washington en son temps.

2.2.1 Clé 1: «Je sais où je m'en vais et j'y arriverai.»

Katharine Graham avait une conception particulière de ce que devait être un journal. Elle voulait en effet faire du *Washington Post* le journal le plus influent et, en même temps, le plus profitable des États-Unis.

44 Voir Deborah Davis, *Katharine the Great: Katharine Graham and the Washington Post Empire*, 3^e éd., New York, Sheridan Square Press, 1991, 400 p.

45 Voir Michael Wolff, *op. cit.*

Pour elle, les deux allaient de pair. Comme son père avant elle, elle faisait une adéquation entre la qualité d'un journal et sa rentabilité: un bon journal avec de bons articles écrits par de bons journalistes constituait la condition *sine qua non* de sa profitabilité. Préoccupée autant du contenu de haut niveau qu'elle attendait de ses journalistes du *Washington Post* que des profits que le holding familial Washington Post Company devait toucher de ses activités, elle surveillait de front les deux dimensions, inextricablement liées à ses yeux.

Ainsi, alors que l'issue de l'affrontement entre l'administration Nixon était encore loin de s'annoncer favorable au *Washington Post*, tant dans l'affaire des *Pentagon Papers* que dans celle du Watergate, elle a misé sur la qualité et la fidélité à ses idéaux et à la vision qu'elle se faisait de ce que devait être un journal. La gageure l'a conduite exactement là où elle voulait: la stature du *Washington Post* s'en trouva grandement rehaussée dans l'opinion publique et de très hauts taux de rendements financiers furent au rendez-vous pour son holding familial.

Quant à la gestion éditoriale du journal, trois valeurs profondément ancrées dans sa vision guidaient ses décisions: la liberté de presse, le devoir de publier si l'intérêt public est en jeu et la protection des sources journalistiques. Même lorsque le risque était grand qu'elle se retrouve en prison pour avoir défié les autorités auxquelles son journal s'attaquait, elle resta inflexible. Lorsque son rédacteur en chef Ben Bradlee lui remit l'entièreté des notes de ses journalistes en février 1973, elle savait que c'était elle, et personne d'autre, qui irait au front et qu'elle se mettait personnellement à haut risque d'être traduite en justice. Elle assumait avec conviction cette décision qui les rendait vulnérables, elle et son journal avec lequel elle ne faisait qu'un, parce qu'elle était en adéquation avec la vision qu'elle s'en faisait.

Au nom de la liberté de presse, considérée par elle comme le fondement de la démocratie, elle refusa d'obtempérer à une directive qu'elle jugeait injuste et s'obstina à publier des articles compromettant tout en refusant de révéler les sources de ses journalistes. Dans les deux crises majeures qui surgirent face à l'administration Nixon, soit les *Pentagon Papers* et le Watergate, elle donna son appui indéfectible à son rédacteur en chef et à ses journalistes-reporters qui, de leur côté, se sentaient soutenus par une éditrice qui respectait leur travail et qui partageait avec eux les mêmes exigences de rigueur, de discipline et de corroboration des sources, trois autres valeurs piliers de sa vision de ce que devait être un journal.

La même vision de qualité/rentabilité se retrouve dans sa détermination à affronter, seule cette fois en tant que gestionnaire et éditrice du *Post*, les syndicats qui l'empêchaient de gérer le journal comme elle l'entendait. Sa lutte et sa stratégie de fermeté pour imposer ses conditions aux pressiers et pour arracher le contrôle coûteux de la salle de presse des mains du syndicat, s'inscrivaient dans la même vision héritée de son père, et à laquelle elle voulait demeurer fidèle envers et contre tous.

2.2.2 **Clé 2: « Je sais qui je suis et ce que je ne suis pas. »**

Qui était Katharine Graham? Le savait-elle elle-même avant qu'elle ne traverse les moments tragiques qui bousculèrent sa vie? Le cas nous laisse deviner la complexité de sa personnalité.

Jeune étudiante à l'Université de Chicago, elle prend brutalement conscience qu'elle possède une double identité: juive et luthérienne. Après avoir été exclue d'un club sélect à cause de son nom juif, l'étudiante modèle de confession luthérienne se révolte contre cette injustice. Cette dualité se manifeste ailleurs: cédant à un désir d'autonomie, elle se trouve des affinités avec le Parti démocrate plutôt qu'avec le Parti républicain de son père, mais elle prend fait et cause pour les ouvriers lorsqu'elle devient journaliste au *San Francisco News...* où elle se trouvait grâce à l'intervention de son père, lui-même campé à droite du spectre social.

Après son mariage, la journaliste rebelle redevient sage en tant que ménagère et mère de famille auprès d'un mari ambitieux qui la confine à un rôle essentiel, mais effacé, rôle qu'elle accepte de jouer avec l'approbation complaisante de son propre père. Les choses en restèrent là jusqu'à ce qu'une césure se produise, aussi imprévisible que tragique. La maladie et les infidélités, suivies du suicide du père de ses enfants, provoquèrent une crise de conscience majeure chez cette femme dont le comportement exemplaire aurait dû l'épargner d'un tel sort non mérité. Encore une injustice qui l'interpela cette fois au plus profond d'elle-même et qui déclencha une introspection déterminante.

Le côté tragique de la situation était déjà suffisant pour provoquer chez elle un éveil de conscience, un choc psychologique et une mobilisation de ses forces vis-à-vis d'elle-même et de ses enfants, mais elle est allée plus loin. La tristesse aurait pu prendre le dessus. Le repli aurait

pu se produire. La dépression aurait pu s'installer, mais à cause d'un ultime danger menaçant le cœur de son identité à travers l'entreprise, qui était comme elle en possible perte, elle eut un sursaut vital, assorti d'un vibrant désir d'occuper la place et d'agir.

Au moment de sa séparation, lorsque Katharine Graham comprit que non seulement son mari la quittait et que ses enfants seraient séparés de leur père, mais qu'en plus, elle pouvait perdre l'entreprise que son propre père avait confiée à son gendre en qui il avait mis à tort toutes ses complaisances, elle se rebiffa. L'occasion lui était présentée de rejeter publiquement ce rôle d'épouse soumise et de se transformer, presque du jour au lendemain, en revendicatrice de son butin sur lequel une rivale s'apprêtait à faire main basse. De femme trompée et piteuse, elle redevint la digne fille d'Eugene Meyer qu'elle était (elle se souvenait finalement qu'elle avait été autre chose qu'une épouse exemplaire). Désormais, elle serait la farouche héritière de l'entreprise paternelle sur laquelle elle projetait ses propres insécurités. Elle réglerait l'« ordinaire » de l'entreprise, comme elle avait toujours fait à la maison, et attendrait, croyait-elle, que son propre fils soit prêt à la remplacer à la barre de ce joyau familial sauvé de la déshérence.

Terrorisée au début à l'idée qu'elle devait rentrer au bureau pour prendre des décisions de gestion, elle prit rapidement goût à l'action et au pouvoir. Soucieuse de bien remplir ses fonctions de gestionnaire, elle sut reconnaître ses lacunes professionnelles. En toute lucidité, elle demanda la collaboration de membres de l'équipe de direction, qui acceptèrent volontiers de la mettre au parfum des dossiers. Peu à peu, à la lumière du bien-fondé de ses jugements d'affaires, elle acquit une certaine confiance en ses capacités de gestionnaire et, à sa grande surprise, elle prit goût au pouvoir et au leadership.

Sa réflexion sur elle-même s'accentua au fil des crises majeures qui surgirent par la suite. L'affaire des *Pentagon Papers* (où Ben Bradlee joua un rôle déterminant) marqua une autre étape dans son autoréflexion (comme on le voit dans son autobiographie) et dans l'affirmation de son leadership, mais c'était d'abord à ses propres yeux qu'elle confortait son estime de soi. Avec le scandale du Watergate, le niveau de crise montait d'un cran, mais elle se sentait d'attaque. La certitude de ses convictions et l'ancrage rétroactif dans des valeurs paternelles non négociables lui fournissaient des assises solides. Certes, le travail

acharné de Woodward et de Bernstein, de même que l'appui inconditionnel de Ben Bradlee, la confortaient, mais c'était à elle, et à elle seule, que revenait la décision ultime de persister dans la voie de la défiance au gouvernement et au procureur général des États-Unis. En cas d'arrestation, c'est elle qui serait allée en prison. Elle fit l'audacieux pari que la vérité s'imposerait et que le journal sortirait grand gagnant de ce rapport de force entre la liberté de presse et le bâillon nixonien.

Sans minimiser les crises des *Pentagon Papers* et du Watergate, c'est avec la grève des pressiers, en 1975, que Katharine Graham a déployé son plein potentiel de leader. Cette fois, elle était seule dans ses capacités de gestionnaire-propriétaire, et non d'éditrice. Bien qu'elle partageât souvent avec Warren Buffett, son nouveau mentor, ses moments de faiblesse, c'était bel et bien sur elle que les projecteurs étaient braqués. Ben Bradlee et les journalistes n'avaient plus un rôle de premier plan, comme pour les deux crises éditoriales précédentes. Bien sûr, ils l'appuyaient à leur tour, comme elle l'avait fait pour eux auparavant dans leurs démarches journalistiques, et d'autant plus qu'elle avait eu l'intelligence de leur accorder une convention collective satisfaisante quelques mois avant. Mais c'est seule qu'elle tint bon, seule face à un *establishment* syndical pugnace et violent, seule à imposer des conditions auxquelles elle tenait mordicus.

Désormais, c'est elle qui dirigerait en force le *Washington Post*, à sa manière. Elle protégerait bec et ongles l'entreprise familiale de tout prédateur. Elle assumerait la relève de son mari et surtout de son père en prenant à son compte toutes les valeurs que ce dernier défendait en son temps sur la liberté de presse, sur l'obligation de publier si l'intérêt public l'exigeait et sur la protection des sources journalistiques. Désormais, elle serait Katharine Graham, propriétaire et editrice du *Washington Post*, et rien d'autre.

2.2.3 **Clé 3: « Je sais qui tu es et ce que tu peux faire pour moi. »**

Étant donné son total manque d'expérience à son arrivée à la barre du *Washington Post*, il était, pour Katharine Graham, primordial de s'entourer de conseillers compétents en qui elle pouvait avoir pleinement confiance. Elle eut l'humilité de l'admettre d'emblée. Elle choisit comme premier mentor Fritz Beebe, président du conseil de la *Washington Post*

Company, à qui elle demanda de l'initier aux méandres de la gestion de l'entreprise. Prenant peu à peu confiance en son propre jugement, elle ne mit pas de temps à voler de ses propres ailes et osa bientôt prendre des décisions audacieuses en toute connaissance de cause.

Le deuxième mentor qu'elle choisit pour son apprentissage ne fut nul autre que le célèbre financier Warren Buffett. Cette fois, elle put bénéficier d'une formation sur mesure en comptabilité et finance. Avec lui comme « professeur *ad hoc* », elle faisait l'étude et l'analyse systématique des états financiers d'entreprises auxquelles il s'intéressait. Ces cours privés, inspirés de la méthode des cas, donnèrent peu à peu à Katharine Graham les bases financières qui lui manquaient. Par la suite, durant toutes ses années passées comme dirigeante de la Washington Post Company, elle demanda souvent conseil à celui qui était devenu un ami proche, lequel acceptait volontiers de l'aider, d'autant plus qu'elle l'avait nommé au conseil de l'entreprise.

En ce qui concerne le *Washington Post*, étant donné sa vision de ce qu'il devait devenir, elle estimait qu'il fallait un rédacteur en chef exceptionnel, capable d'imposer ultimement le journal sur la scène journalistique de la capitale.

À cet égard, son choix de Ben Bradlee fut un coup de génie. Elle savait que cet homme charismatique et respecté partageait les mêmes valeurs qu'elle (excellence du produit, défense de la liberté de presse, rentabilité des opérations, efficacité de la salle de rédaction, rigueur et discipline au travail), de telle sorte que la complicité s'est naturellement installée lorsqu'il s'est agi de prendre des décisions courageuses. Un partage des territoires se mit en place. Ben Bradlee avait les coudées franches pour diriger son équipe de rédaction et le quotidien du journal, mais il laissait à son éditrice tout le champ des décisions stratégiques. La confiance et le respect mutuel étaient à la base de la culture d'entreprise et du modèle d'affaires du *Washington Post*.

À la Washington Post Company, elle n'hésita pas à restructurer les activités et à puiser dans les cadres du journal pour les placer à la tête d'entités nouvellement formées. Son choix des responsables n'avait rien de fortuit. Ainsi, elle nomma John Prescott, alors directeur général du *Washington Post*, à la tête de la « *newspaper division* » qui regroupait dorénavant le *Trenton Times*, d'acquisition récente, l'*International Herald Tribune*, dans lequel le holding venait de prendre une participation, l'usine de papier Bowater Mersey, le service de presse et le grand

entrepôt de Virginie. En remplacement de John Prescott, elle recruta Mark Meagher, débauché de *Newsweek*, qu'elle nomma vice-président et directeur du journal. Celui-ci relevait directement d'elle, car elle voulait pouvoir compter sur ce jeune homme dynamique qui, en plus d'une compétence avérée en finance, possédait une expérience pertinente en relations de travail. Katharine Graham aura étroitement recours à lui lors des durs combats qu'elle dut mener avec le féroce syndicat des pressiers.

Enfin, en 1979, elle décida de nommer son fils Don Graham éditeur en chef du *Washington Post*, une décision qui, aux yeux du principal intéressé, s'était fait attendre. Elle avait voulu qu'il prenne d'abord de l'expérience au journal où il occupa pendant trois ans le poste de directeur général. Don Graham resta en poste pendant 12 ans par la suite, pilotant notamment l'arrivée des nouvelles technologies et ses répercussions sur le fonctionnement et la rentabilité du journal.

Katharine Graham sut bien s'entourer en tout temps : aux tout premiers débuts en tant que gestionnaire parachutée à la tête de l'entreprise dans des circonstances tragiques, en cours de mandat dans le choix de collaborateurs triés stratégiquement sur le volet et finalement dans la planification de sa relève. Alors qu'elle avait cru laisser rapidement sa place à son fils aussitôt qu'il serait prêt à assumer ces fonctions, elle avait finalement elle-même pris goût à la gestion. L'exercice du pouvoir l'avait changée, et elle devint moins pressée de s'effacer à nouveau. Entretemps, son fils pouvait acquérir de l'expérience et se préparer sans précipitation, en douceur, se convainquit-elle, à la remplacer à la tête de l'entreprise fièrement familiale depuis 1933. Cette entreprise, héritée de son père et sauvée d'une prise de contrôle hostile, Katharine Graham y tenait plus qu'à la prunelle de ses yeux. Elle attendit pour partir d'être convaincue hors de tout doute qu'elle la laissait entre bonnes mains. L'avenir lui aura donné raison.

2.2.4

Clé 4 : « Je sais quoi faire et quand. »

En premier lieu, la décision la plus importante que Katharine Graham prit dans les moments les plus éprouvants de sa vie a été de ne pas s'apitoyer sur son sort et de passer à l'action en prenant la relève de son mari à la barre du *Washington Post*. La décision n'allait pas de soi, et sans doute que des conseillers bien intentionnés l'avaient incitée à

recourir à un éditeur professionnel plutôt que de succéder à son mari, considérant son manque flagrant d'expérience en gestion. Mais n'écoulant que son instinct et sa force intérieure, elle décida de foncer. En rétrospective, elle décrivit sa situation en ces mots : « Tout ce que j'ai fait, essentiellement, fut de mettre un pied devant l'autre, de fermer les yeux et de sauter du bord de la falaise. Étonnamment, je suis tombée sur mes pieds. » Elle décida en effet de prendre les journées une à une, d'avoir l'humilité de prendre conseil auprès de personnes qu'elle jugeait les mieux placées pour l'aider et de se lancer dans l'action tête baissée.

Avant sa mort, Philip Graham avait misé sur une stratégie de convergence (avant la lettre) pour faire croître l'entreprise. Katharine Graham poursuivit cette politique avec la même vigueur. En 1963, peu de temps après son arrivée à la barre, elle manifesta un sens aigu de la décision avec la prise de participation à hauteur de 49% dans la papetière canadienne Bowater Mersey Paper Company de Nouvelle-Écosse, afin de consolider son approvisionnement en papier. L'acquisition peu après de l'entrepôt Robinson Terminal Warehouse en Virginie s'inscrivit dans la même stratégie d'efficacité. D'autres décisions de croissance stratégique se succédèrent par la suite. Citons, entre autres, la prise d'intérêts majoritaires dans le *New York Herald Tribune* qui conduisit au lancement conjoint de l'*International Herald Tribune*. Cette acquisition affirmait le rayonnement international de l'entreprise, auquel Katharine Graham tenait. Enfin, l'achat d'une station de télévision floridienne appartenant à ABC illustra à la fois la poursuite de sa stratégie de croissance, la consolidation de son modèle de convergence et son attachement posthume à son mari puisqu'elle renomma la station WPLG-TV en mémoire de Philip Leslie Graham. Notons que Katharine Graham ne s'est jamais remariée.

Durant les crises majeures des *Pentagon Papers* et du Watergate, elle décida d'appuyer son rédacteur en chef et ses journalistes sans réserve, assumant la responsabilité ultime de protectrice du journal face aux propos virulents du procureur général des États-Unis et aux menaces imminentes d'emprisonnement.

Toutefois, l'illustration la plus manifeste de son sens de la décision se produisit dans sa gestion du conflit avec les pressiers pendant la tristement célèbre « guerre des *bogus* ». Résistant aux attaques féroces des syndicats pendant de longs mois, elle ne se laissa pas impressionner par leurs menaces. Son recours à des employés extérieurs non

syndiqués (ce qui était légal aux États-Unis), dont, pour la première fois, des femmes et des membres de minorités (notamment des Afro-Américains), ébranla la mainmise du syndicat sur les politiques d'embauche traditionnelles qui avaient cours dans la salle des presses. Citons également sa visite au président de la centrale syndicale AFL-CIO, George Meany, dont elle sut habilement se faire un allié en misant sur les atouts qu'elle possédait en tant que fille d'Eugene Meyer, d'ancienne journaliste favorable aux syndicats et de propriétaire d'un journal dont les syndiqués avaient détruit leurs outils de travail, ce que réprouvait fermement le respecté chef syndical.

Des actions fermes, basées sur des valeurs et des principes solides, font sans nul doute partie des clés du leadership exceptionnel de Katharine Graham.

2.2.5 **Clé 5: « Viens avec moi et tu verras. »**

Pourtant de nature très timide, Katharine Graham exerçait un charisme certain auprès de ses troupes. On disait de cette femme influente qu'elle projetait une aura de vulnérabilité qui ajoutait à son charme. Toujours encline à douter de ses capacités, elle ancrâ son action dans des principes et dans des valeurs indéfectibles.

Son courage dans des moments cruciaux força l'admiration de ses journalistes, lesquels pouvaient compter sur son appui lorsqu'ils dénonçaient les abus de pouvoir ou les situations troubles qu'ils découvraient dans leurs enquêtes. Dans ses combats, dans ses prises de position et dans sa manière d'être, elle incarnait une cause plus grande qu'elle, soit la liberté de presse comme point d'ancrage de la démocratie. Avec la résistance féroce dont elle avait fait preuve face aux autorités nixonniennes, elle acquit le respect des journalistes qui éprouvaient une grande fierté d'appartenir au *Washington Post*, un journal qui avait fait connaître les malversations d'un régime malhonnête en publiant des articles-chocs, produits à la suite des enquêtes rigoureuses de ses reporters vedettes. Grâce à la détermination de Katharine Graham, les noms des journalistes Carl Bernstein et Robert Woodward sont aujourd'hui célèbres dans le monde journalistique et le *Washington Post* a acquis une réputation presque mythique pour tout apprenti journaliste qui rêve de gloire en dénonçant la malhonnêteté et l'injustice.

Le comportement courageux de Katharine Graham et les idéaux qu'elle a su incarner lui ont également valu l'adhésion de tous les employés du *Washington Post* pendant la fameuse grève des pressiers. Elle put ainsi compter non seulement sur la collaboration des journalistes, mais aussi sur celle des autres employés du journal affiliés à d'autres syndicats, pour faire en sorte que la publication quotidienne ne soit pas interrompue pendant les longs mois de grève. Elle réussit cet exploit, et ce, en dépit des lignes de piquetage féroce ment défendues au quotidien par les grévistes et la stratégie violente du syndicat qui tentait par tous les moyens d'intimider la direction et tous ceux et celles qui osaient défier leurs imprécations.

Pourquoi Katharine Graham a-t-elle résisté aux pressions? Où a-t-elle pris les ressources intérieures nécessaires pour tenir tête pendant plus de quatre mois à ces hommes butors qui avaient toujours l'arme au poing et l'insulte à la bouche? Le mystère demeure, mais force nous est de constater que cette femme a fait preuve d'un leadership incontestable. Sa détermination intérieure trouva un écho chez ses troupes qu'elle mena, haut la main, vers une nouvelle façon de faire du journalisme, et ce, parce qu'elle avait réussi à affirmer, avec eux, la liberté de presse et à leur donner seule les moyens financiers de leurs ambitions. Grâce à une détermination éclairée qui a entraîné l'appui indéfectible de ses troupes, le journalisme moderne a été réinventé et le « monde commença à changer », comme le rappela rétroactivement dans son hommage funèbre Robert Kaiser, journaliste au *Washington Post*, dans un article publié au lendemain de sa mort, survenue en 2001⁴⁶.

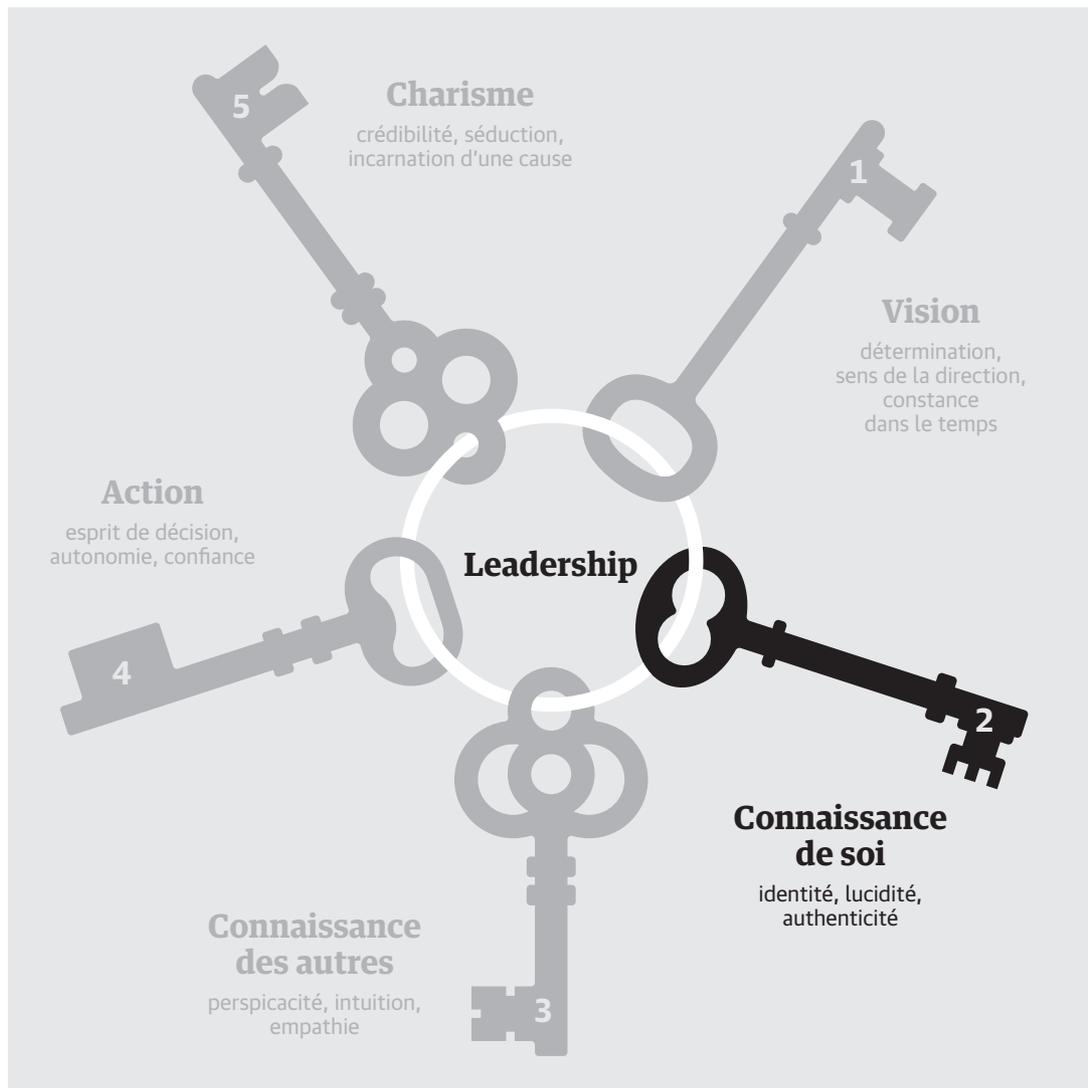
Grâce au leadership pleinement assumé de Katharine Graham et à son effet rassembleur, le *Washington Post* acquit une crédibilité et une rentabilité inégalées auparavant, le monde de l'information en fut fondamentalement transformé et les actionnaires de la Washington Post Company, y compris Warren Buffett, se frottèrent les mains d'aise.

2.2.6 **Clé dominante: clé 2**

L'étude du cas de Katharine Graham montre que cette femme gestionnaire possédait à fond les cinq clés du leadership telles qu'elles sont énoncées dans cet ouvrage. La vision, la connaissance de soi, la capacité

de bien s'entourer, le goût de l'action et le charisme se révèlent chez elle avec force. Toutefois, étant donné que le déploiement imprévu de ses qualités de leader s'est amorcé dans des circonstances tragiques, qui auraient pu ne jamais se produire, on peut conclure que la clé qui ressort le plus dans ce parcours de leader est la clé 2 : « Je sais qui je suis et ce que je ne suis pas », une identité acquise durement, mais qui a marqué son temps et son milieu avec une envergure que la fille docile d'Eugene Meyer et l'épouse effacée de Philip Graham n'aurait jamais pu imaginer.

Figure 2.1 **Les cinq clés du leadership de Katharine Graham**



Bibliographie⁴⁷

- All the President's Men*, [Enregistrement vidéo], réalisateur: Alan J. Pakula, Wildwood Enterprises, 1976.
- AUGER, Claudine et Laurent LAPIERRE (2003). *Note sur l'industrie de la radiodiffusion au Canada (2003)*, Montréal, Centre de cas HEC Montréal, 56 p.
- BAILLARGEON, Stéphane (2010). « Vie et mort de l'information », *Le Devoir*, 12 janvier, p. B8.
- BÉLISLE, Andrée et Laurent LAPIERRE (2003). *Lise Bissonnette et la nouvelle Bibliothèque nationale du Québec*, Montréal, Centre de cas HEC Montréal, 32 p.
- BÉLISLE, Andrée et Laurent LAPIERRE (2003). *Note sur la presse écrite au Québec (2003)*, Montréal, Centre de cas HEC Montréal, 51 p.
- BERNSTEIN, Carl et Robert WOODWARD (1974). *All the President's Men*, New York, Simon & Schuster, 349 p.
- BRADLEE, Ben (1995). *A Good Life: Newspapering and Other Adventures*, New York, Touchstone, 514 p.
- CARDINAL, Mario (2010). *Pourquoi j'ai fondé Le Devoir. Henri Bourassa et son temps*, Montréal, Libre Expression, 400 p.
- CARDINAL, Jacqueline et Laurent LAPIERRE (1997). *Jean Coutu et le Groupe PJC*, Montréal, Centre de cas HEC Montréal, 22 p.
- CARDINAL, Jacqueline et Laurent LAPIERRE (2004). *Larry Smith, les Alouettes et The Gazette*, Montréal, Centre de cas HEC Montréal, 39 p.
- CARDINAL, Jacqueline et Laurent LAPIERRE (2006). *Noblesse oblige. L'histoire d'un couple en affaires. Philippe de Gaspé Beaubien et Nan-B de Gaspé Beaubien*, Montréal, Logiques, 237 p.
- CARDINAL, Jacqueline et Laurent LAPIERRE (2009). *Guylaine Saucier, administrateur de sociétés*, Montréal, Centre de cas HEC Montréal, 20 p.
- CARNAGIE, Dorothy (1979). *Comment aider son mari à réussir dans la vie*, Les Éditions Un monde différent, 254 p.
- CHARLES-ROUX, Edmonde (2009 [1974]). *L'irrégulière, ou mon itinéraire Chanel*, Paris, Librairie générale française (LGF), 661 p.
- Citizen Kane*, [Enregistrement vidéo], réalisateur: Orson Wells, RKO Pictures, 1941.
- DAVIS, Deborah (1991). *Katharine the Great: Katharine Graham and the Washington Post Empire*, 3^e éd., New York, Sheridan Square Press, 400 p.
- DESCÔTEAUX, Bernard (2010). « Le combat du Québec », *Le Devoir*, 13 février, p. G1.
- FELSETHAL, Carol (1993). *Power, Privilege, and the Post: The Katharine Graham Story*, New York, Putnam, 511 p.

47

Les cas et documents pédagogiques publiés au Centre de cas HEC Montréal sont accessibles en version électronique au <www.evalorix.com> (consulté le 6 juin 2017).

- FORTIER, Isabelle (2008). «Les femmes et le leadership», *Gestion*, vol. 33, n° 3, p. 61-67.
- FRIGON, Gaétan (2016). «Prudent Beaudry», dans André Pratte et Jonathan Kay (dir.), *Bâtisseurs d'Amérique. Des Canadiens-français qui ont fait l'histoire*, Montréal, La Presse, p. 215-242.
- GERBER, Robin (2005). *Katharine Graham. The Leadership Story of an American Icon*, Londres, Penguin Book, 272 p.
- GRAHAM, Katharine (1998). *Personal History*, Random House, 642 p.
- KAISER, Robert G. (2001). «The storied Mrs. Graham», *The Washington Post*, 18 juillet, <<http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2005/08/04/AR2005080401321.html>>, consulté le 26 mai 2017.
- KASOWSKI, Bart et Laurent LAPIERRE (2006). *Developing Psychological Intelligence : The Innovative Leadership Training Approach of Abraham Zaleznik*, Montréal, Centre de cas HEC Montréal, 7 p.
- KETS DE VRIES, Manfred F.R. (2008). «Archétypes de leadership et équipe de direction», *Gestion*, vol. 33, n° 3, p. 48-60.
- KETS DE VRIES, Manfred F.R. et al. (1993). «J. Edgar Hoover et le FBI», traduction de Jacqueline Cardinal, dans Laurent Lapiere et al., *Imaginaire et Leadership*, tome 2, Montréal, Québec Amérique, p. 515-543.
- KISFALVI, Veronika et Cyrille SARDAIS (2009). *Eleanor Roosevelt, l'éclosion tardive d'un leader d'exception*, Montréal, Centre de cas HEC Montréal, 27 p.
- LAPIERRE, Laurent (2008). «Comprendre et raconter le leadership pour mieux l'assumer», *Gestion*, vol. 33, n° 3, p. 12-15.
- LEYMARIE, Jean (1987). *Chanel*, Lausanne, Skira, 225 p.
- Mad Men*, [Enregistrement vidéo], réalisateur : Matthew Weiner, Matthew Weiner, 2007.
- MAILHOT, Chantale et Laurent LAPIERRE (1995). *La littérature comme corpus de connaissances et l'écriture comme méthode de recherche sur l'intériorité et le leadership*, Montréal, Centre de cas HEC Montréal, 15 p.
- MILLER, Danny et Isabelle LE BRETON-MILLER (2005). *Managing for the Long Run*, Cambridge, Harvard University Press, 320 p.
- MINTZBERG, Henry (2008). «Leadership et communityship», *Gestion*, vol. 33, n° 3, p. 16-17.
- Nixon*, [Enregistrement vidéo], réalisateur : Oliver Stone, Hollywood Pictures, 1995.
- PIFFAULT, Joëlle, Laurent LAPIERRE et Taïeb HAFSI (1995). *Apprendre peut devenir très amusant. C. Roland Christensen et la méthode des cas*, Montréal, Centre de cas HEC Montréal, 25 p.
- PRATTE, André et Jonathan KAY (dir.) (2016). *Bâtisseurs d'Amérique. Des Canadiens-français qui ont fait l'histoire*, Montréal, Éditions La Presse, 408 p.
- PUSEY, Merlo John (1974). *Eugene Meyer*, New York, A. A. Knopf.
- RICHER, Francine et Laurent LAPIERRE (2002). *Note sur l'industrie de l'édition au Québec*, Montréal, Centre de cas HEC Montréal, 63 p.

ROBERTS, Chalmers McGeagh (1977). *The Washington Post: The First 100 Years*, Boston, Houghton Mifflin Harcourt, 495 p.

SEMPRUN, Jorge (1994). *L'écriture ou la vie*, Paris, Gallimard, 395 p.

TARDIF, Marcel et Laurent LAPIERRE (2002). *Note sur la presse écrite au Québec (2002)*, Montréal, Centre de cas HEC Montréal, 99 p.

WOLFF, Michael (2009). « Post Modern », *Vanity Fair*, octobre, <<http://www.vanityfair.com/news/2009/10/wolff200910>>, consulté le 26 mai 2017.

ZALEZNIK, Abraham (1966). *Human Dilemmas of Leadership*, New York, Harper & Row, 236 p.

ZALEZNIK, Abraham (1993). *Learning Leadership*, Los Angeles, Bonus Book, 540 p.

Clé 3

Connaissance des autres

« Je sais qui tu es et ce que tu peux faire pour moi. »



Leader 3

Ève-Lyne Biron

De golfeuse de calibre international à présidente
de Biron Groupe Santé

Ce qu'on appelle aujourd'hui Biron Groupe Santé est une entreprise fondée à Montréal en 1952 sous le nom de Laboratoire Biron par Denis Biron, un biochimiste de formation. En 1995, l'aînée de ses trois filles, Ève-Lyne Biron, lui succède à la tête de l'entreprise. Avant de lui transférer les rênes, le président fondateur avait pris soin de l'initier à son rôle en faisant d'elle sa proche collaboratrice. Responsable du marketing de l'entreprise depuis 1989, celle-ci en connaissait intimement le fonctionnement et la culture d'entreprise ainsi que les défis qui l'attendaient.

Ève-Lyne Biron hérita alors d'une PME profondément marquée par la vision de son fondateur. Passionné de golf depuis son adolescence, Denis Biron considérait son entreprise comme un moyen de donner à sa famille l'aisance qui leur permettrait de vivre confortablement en s'adonnant à une passion familiale : le golf. Les Biron étaient une famille en affaires dont les loisirs tournaient essentiellement autour du golf.

Une fois en poste, la nouvelle présidente eut à relever le défi de la croissance face à des concurrents de plus en plus présents. Pour ce faire, elle amorça une réflexion sur ce que devait être l'entreprise, sur la structure de fonctionnement qu'elle devait adopter et sur les politiques d'embauche concernant une main d'œuvre croissante. De famille en affaires, elle voulut faire de Laboratoire Biron une entreprise familiale.

Elle s'attaqua à la gouvernance et mit en branle de profonds changements organisationnels. Elle réussit à repenser, non sans heurts, le rôle du conseil d'administration, qui s'apparentait davantage à un conseil de famille, et à l'ouvrir à des membres extérieurs. Elle repositionna les différentes entités de l'entreprise en une structure nouvelle et lui donna sa nouvelle raison sociale : Biron Groupe Santé. Dans la foulée de ces transformations, elle imprima sa marque sur la gestion des ressources humaines en s'inspirant de sa propre expérience antérieure de joueuse de golf de calibre international.

En effet, avant de se joindre à l'entreprise familiale, Ève-Lyne Biron avait eu une formation de haut niveau en golf et en marketing dans une université américaine. L'Arizona State University, qu'elle fréquenta pendant trois ans, est avantageusement connue pour ses programmes exigeants en sport-études.

Une fois son diplôme en poche, Ève-Lyne Biron opta pour retourner dans l'entreprise familiale plutôt que de devenir membre de la Ladies Professional Golf Association (LPGA), même si elle en avait les capacités. Elle poursuit toutefois ses activités de golfeuse pendant quelques années dans ses temps libres en se qualifiant comme membre de l'Équipe Canada de golf, ce qui lui donna l'occasion de s'illustrer dans des tournois d'envergure mondiale.

Arizona State University

L'Arizona State University se classe parmi les 100 meilleures universités du monde. Elle est également reconnue pour l'excellence de son vaste programme athlétique qui comporte des *varsity team* où des étudiants et étudiantes d'élite sont admis pour différents sports comme le football, le baseball, la natation, la plongée, le waterpolo, le soccer, le volleyball et le golf. Ceux et celles qui sont choisis pour faire partie des *varsity teams* sont surnommés les *sun devils* et participent aux tournois organisés par la National Collegiate Athletic Association (NCAA). Le campus de Tempe possède son propre parcours de golf de 18 trous, le Karsten Golf Course, dessiné par le spécialiste Pete Dye et classé 4½ étoiles par le Golf Digest Rating Panel. Ce difficile parcours accueille régulièrement des membres de la PGA et de la LPGA qui y trouvent un défi à leur mesure. Son équipe féminine de golf a gagné 7 championnats (1990, 1993, 1994, 1995, 1997, 1998 et 2009) de la NCAA, laquelle regroupe 1281 institutions, conférences, organisations et particuliers offrant des programmes athlétiques de haut niveau aux États-Unis et au Canada. Elle compte, entre autres, parmi ses anciens diplômés le célèbre golfeur Phil Mickelson.

Source: <<http://www.arizona.edu>>, <http://en.wikipedia.org/wiki/arizona_state_sun_devils>, <<http://thesundevils.com>> et <<http://asukarsten.com/>>, consultés le 18 avril 2017.

Grâce à cette expérience de golfeuse de niveau international, elle acquit une perspective unique sur la gestion et, comme dirigeante d'entreprise, elle mit naturellement en application les leçons qu'elle avait retenues de sa pratique du golf. Citons l'autonomie, la rigueur et la discipline, le contrôle de ses émotions, la prise de décision en situation de crise, la tolérance au stress, la capacité de s'adapter au changement et l'aptitude à sortir de sa zone de confort, des principes qu'elle demanda à ses collaborateurs d'acquérir à leur rythme, en adéquation avec sa nouvelle vision de l'entreprise.

En 2014, après avoir passé 25 ans dans l'entreprise, dont près de 20 ans comme présidente, Ève-Lyne Biron céda sa place à sa sœur cadette, Geneviève Biron. Elle lui laissait une entreprise solide qui avait connu depuis 10 ans une croissance annuelle soutenue de 12,5%. Le cas présenté ici a été rédigé en 2012 à partir d'entrevues avec la principale intéressée. Il ne tient pas compte des événements qui se sont produits par la suite. Il a mérité à ses auteurs le prix Alma-Lepage 2013 de HEC Montréal.

L'importance accordée par Ève-Lyne Biron à la croissance des ressources humaines et sa perspective particulière sur la gestion des talents en entreprise illustrent bien la troisième clé du leadership énoncée comme suit : **« Je sais qui tu es et ce que tu peux faire pour moi. »**

3.1 **Le cas Ève-Lyne Biron et Biron Groupe Santé (2010)¹**

À un moment donné de la croissance, on doit passer de famille en affaires à entreprise familiale, et de conseil de famille à conseil d'administration. La transition est parfois difficile, mais ça devient la meilleure façon de donner une valeur ajoutée à la fois à l'entreprise et aux propriétaires-actionnaires².

Ève-Lyne Biron, présidente et chef de la direction de Biron Groupe Santé

En 1995, à l'âge de 30 ans, Ève-Lyne Biron succédait à son père à la tête du Laboratoire Médical Biron, une entreprise qu'il avait fondée en 1952 à Montréal. Biochimiste de formation, Denis Biron centrifugeait seul, le soir, les échantillons prélevés le jour auprès des médecins des cliniques médicales des environs, à qui il remettait les analyses le lendemain, au fil de ses tournées. Tous ses temps libres étaient consacrés à son sport préféré, le golf, qu'il pratiquait en famille avec sa femme et ses trois petites filles.

Aujourd'hui, Biron Groupe Santé compte plus de 330 employés œuvrant dans trois unités d'affaires spécialisées: Biron - Laboratoire médical, Biron - Soins du sommeil, Biron - Service aux entreprises, et une quatrième en partenariat, Imagix - Imagerie médicale, qui compte 170 employés. Son chiffre d'affaires consolidé s'élève à près de 45 millions de dollars. Son réseau comprend plus d'une centaine de points de service situés, pour la plupart, dans des cliniques privées. Son siège, sis à Brossard, couvre 40 000 pieds carrés.

L'entreprise, qui est exclusivement de propriété familiale, a connu depuis 10 ans une croissance soutenue de plus de 12,5% par année en moyenne. À la suite d'une restructuration majeure, elle affiche un nouveau logo (Biron Groupe Santé) et affirme fièrement sa nouvelle mission qui est de devenir les partenaires de santé de ses trois principales clientèles: les particuliers, les professionnels de la santé et les entreprises.

1 Ce cas, produit par Jacqueline Cardinal et Laurent Lapierre, appartient à HEC Montréal et est ici reproduit avec la permission du Centre de cas HEC Montréal. Il a été publié dans la *Revue internationale de cas en gestion* (<<http://www.hec.ca/centredecas/ricg>>, consulté le 1^{er} juin 2017). Pour consulter d'autres cas sur le même thème et les commander pour une utilisation en classe, rendez-vous au <www.evalorix.com>.

2 Sauf indication contraire, les citations d'Ève-Lyne Biron sont tirées de deux entrevues qu'elle a accordées aux auteurs les 10 mai et 17 juin 2010 au siège de l'entreprise à Brossard.

3.1.1 **Golfeur et entrepreneur, dans l'ordre**

Né à Montréal, en 1930, dans une famille pauvre du quartier Hochelaga-Maisonneuve, Denis Biron voulait devenir médecin. À la suggestion de sa mère, il a travaillé comme caddie au Club de golf municipal situé à l'emplacement actuel du stade olympique, dès qu'il eut atteint l'âge de douze ans. Marianne Doucet, qui n'aimait pas l'oisiveté, voulait transmettre la valeur du travail à son fils et lui inculquer des principes d'épargne qui l'aideraient à s'en sortir. Elle lui répétait aussi que même s'il était doué, il fallait aller à l'université et apprendre l'anglais, à défaut de quoi il pourrait difficilement réussir dans la vie.

Au secondaire, l'adolescent dut abandonner son ambition de devenir médecin, car il n'avait ni les notes ni la filière d'études qui lui auraient ouvert les portes de l'université. Il s'orienta vers la biochimie, une formation professionnelle plus accessible, offerte dans les écoles publiques supérieures. Il y voyait également un avantage majeur : une fois devenu biochimiste, il pourrait continuer à assister aux principaux tournois de golf à travers la province, en tant que caddie du professionnel du Club, Damien Gauthier. Ce dernier avait en effet décelé le talent exceptionnel du jeune homme et sa détermination à apprendre. Il lui apprit les rudiments du sport et suivit ses progrès de près. Il en fit son caddie attitré.

L'hiver, Denis Biron prenait des petits emplois de fortune le soir et les week-ends. Il travailla entre autres comme commis dans une épicerie où le comportement intransigeant du patron le convainquit que jamais plus il n'aurait de comptes à rendre à quelqu'un d'autre qu'à lui-même. L'été, il suivait Damien Gauthier dans ses tournois, ce qui le faisait sortir du quartier Hochelaga-Maisonneuve et côtoyer des gens intéressants et prospères. C'est au Toronto Club lors d'un Omnium canadien qu'il vit pour la première fois des résidences de millionnaires appartenant à des gens d'affaires et qu'il envisagea d'être un jour à son compte. L'idée germa dans sa tête que plus tard, lui aussi pourrait mener une vie agréable, à sa manière. Son chemin se traçait peu à peu : dès qu'il le pourrait, il fonderait sa propre entreprise dans le secteur du laboratoire médical et se constituerait un patrimoine qu'il pourrait transmettre aux enfants qu'il aurait un jour.

À 22 ans, il sortait de l'université avec un baccalauréat ès sciences en technologie médicale, cours offert à la faculté de médecine affiliée à l'Université de Montréal, qu'il complétera plus tard avec une spécialité

de laboratoire ASCP (American Society for Clinical Pathology). Cependant, il lui manquait un atout majeur avant de se lancer en affaires: la connaissance de l'anglais, *maman dixit*. Il se débrouilla alors pour décrocher un stage rémunéré d'un an aux États-Unis, plus précisément à l'hôpital John-Hopkins de Baltimore où on l'accepta comme technicien de laboratoire. Il rentrait au travail le jour, en plus de trois nuits par semaine et de deux dimanches par mois. Afin d'être certain de thésauriser, il demanda aux autorités du célèbre hôpital de retenir ses gages jusqu'à la fin de son stage.

Il avait le rare privilège d'être logé et nourri à l'hôpital, sa mère lui envoyant chaque semaine 5 \$ comme argent de poche. Tous les samedis, il travaillait dans une station-service, ce qui lui permettait de se payer de temps à autre une partie de golf au club public avoisinant son lieu de travail. À la fin de son stage, il toucha ses émoluments de l'année: un montant clair de 2 000 \$US. À 23 ans, il parlait couramment l'anglais et avait en main la mise de fonds suffisante pour monter son propre petit laboratoire à Montréal. Son rêve était à portée de main.

Après avoir brièvement travaillé dans une pharmacie, où se faisaient alors la plupart des analyses de laboratoire, il se lança à son compte en ayant pris soin d'en apprendre le plus possible sur son marché potentiel³. Petit à petit, à force de travail et d'assiduité, il se constitua une respectable clientèle de médecins et finit par se faire un nom comme fournisseur d'analyses de laboratoire. Le Laboratoire Biron était né. En 1964, il épousa Ève Paré. Le couple s'installa dans une petite maison de Saint-Lambert et eut en l'espace de cinq ans trois filles: Ève-Lyne (1965), Caroline (1966) et Geneviève (1970).

3.1.2 L'assurance maladie

Tout allait pour le mieux dans le meilleur des mondes. Au hasard de ses rencontres dans les clubs de golf, un sport qu'il n'avait jamais cessé de pratiquer, Denis Biron tissa des amitiés avec des gens d'affaires qui n'hésitaient pas à lui prodiguer leurs conseils. L'un d'entre eux, qui le voyait s'éreinter à la tâche, lui suggéra de se constituer un véritable laboratoire professionnel, d'engager du personnel qualifié pour effectuer

3

Pour une description du contexte de l'époque, voir Jacqueline Cardinal et Laurent Lapierre, *Jean Coutu et le Groupe PJC*, Montréal, Centre de cas HEC Montréal, 1997, 22 p.

les analyses, au lieu de les faire lui-même, et de concentrer ses énergies et son temps à agrandir sa clientèle. Ces suggestions tombaient dans un terreau fertile : Denis Biron adorait rencontrer les médecins et professionnels de la santé qu'il avait le don de convaincre de faire affaire avec lui. Il procéda peu à peu à des acquisitions de laboratoires de confrères de classe qui n'avaient pas l'ambition de se constituer en entreprises d'analyses médicales. En quelques années, il occupa le marché et sa petite affaire connut une croissance fulgurante.

En 1970 arriva l'assurance maladie, qui changeait de fond en comble le milieu médical québécois. Le Laboratoire Biron employait alors deux personnes. Denis Biron voyait mal comment son entreprise pourrait survivre dans le nouveau contexte. Dans un premier temps, à contre-cœur, il renvoya son personnel pour s'apercevoir finalement qu'il pourrait quand même tirer son épingle du jeu autrement. Les médecins continuaient de réclamer ses services (payants), même si les analyses faites en milieu hospitalier étaient gratuites. Six mois après l'arrivée de l'assurance maladie, il avait repris son chiffre d'affaires... une question de services. Denis Biron réengagea son personnel spécialisé et repartit en affaires de plus belle. Il redevenait libre d'agrandir son réseau de contacts dans les cliniques médicales. Il établit ainsi des points de service qui sont encore aujourd'hui la base du réseau de Biron Groupe Santé. Deux facteurs étaient primordiaux : *a*) le service à la clientèle - on prenait le temps d'écouter les patients ; et *b*) le contrôle de qualité au laboratoire - les analyses anormales étaient répétées.

Entre-temps, il continuait de jouer au golf jusqu'à devenir membre du club privé de La Vallée du Richelieu. Il accéda rapidement au conseil d'administration où il ouvrait grand les yeux et les oreilles pour en apprendre les règles et le fonctionnement. En 1971 y eut lieu l'Omnium canadien, un tournoi international majeur dont il était coprésident. En 1972, Denis Biron devint président du Club. L'année suivante, à sa grande satisfaction, l'Omnium canadien s'y déroula pour une deuxième fois.

C'est dans ces années-là que sa femme Ève commença à travailler dans l'entreprise pour s'occuper de la comptabilité. Avant son mariage, elle avait été caissière à la Banque de Montréal. Selon sa fille Ève-Lyne, aucune « cenne noire » ne lui échappait. Elle tenait mordicus à payer le moins possible d'intérêt aux banques, car comme ancienne employée d'une institution financière, elle savait que les emprunts et les marges

de crédit coûtaient cher aux entreprises. Elle instaura des principes serrés de contrôle comptable pendant que son mari se concentrait sur l'agrandissement du réseau des points de service. À la maison, il y avait deux sujets de conversation autour de la table: le golf et le laboratoire. Ève-Lyne Biron se souvient d'avoir baigné dans cette double atmosphère de sport et d'affaires depuis son tout jeune âge. Golf et Laboratoire Biron allaient constamment de pair pour toute la famille.

3.1.3 **Une affaire et un sport de famille**

Dans l'esprit de Denis Biron, il a toujours été clair que l'entreprise servait d'abord à faire vivre sa famille et à payer du bon temps, autour du golf, à lui-même, à sa femme et à ses trois filles. À ses yeux, les employés qui se joignaient peu à peu au Laboratoire Biron entraient dans sa famille élargie et il s'occupait personnellement de chacun. Les employés travaillaient dans une atmosphère familiale. Pour lui, la tradition et les valeurs familiales prédominaient à même hauteur dans sa vie d'homme, de mari, de père et de chef d'entreprise.

Dès qu'elles devenaient assez grandes pour le faire, il allait de soi que ses trois filles devaient apprendre à jouer au golf. Ève-Lyne et Caroline furent les premières à emprunter les parcours du Club La Vallée du Richelieu. Sur les conseils de leur père, elles firent partie de l'équipe des jeunes et se qualifièrent rapidement pour des tournois interclubs juniors où leurs talents et leur application à s'améliorer les démarquaient de leurs compagnes et compagnons de jeu. Denis ou Ève Biron accompagnaient souvent leurs filles dans leurs déplacements d'un club de golf à l'autre. Ève-Lyne se rappelle que lorsque son score ne lui permettait pas de finir première de sa catégorie, c'est son père qui calmait sa colère. Il pouvait passer des «centaines d'heures» à l'aider à corriger son élan, à mieux se sortir d'une fosse de sable ou à réussir de longs coups roulés. Il manifestait à l'égard de ses filles une disponibilité et une patience à toute épreuve. Geneviève, 5 ans plus jeune, suivra à son tour la voie tracée par ses grandes sœurs.

Par ailleurs, il était implicitement entendu qu'à l'adolescence, les filles seraient également appelées à travailler dans l'entreprise. Elles occuperaient donc successivement les postes de commis, téléphoniste, aide-technicienne, livreuse, préposée au classement ou quelque autre poste selon les besoins de l'administration quotidienne de l'entreprise.

3.1.4 **Tempe via Pinehurst**

Durant la semaine de relâche, la famille prenait ses vacances en Caroline du Nord, au célèbre club de golf de Pinehurst. Le professionnel de golf en chef remarqua le talent naturel des filles Biron. Il demanda à leur père s'il n'avait jamais pensé envoyer une de ses filles étudier dans une université américaine dans un programme golf-études. Il partait justement à l'automne suivant pour l'Arizona où il avait accepté un poste de directeur de golf dans un nouveau Club. Lui et sa femme, tous les deux professionnels de golf (il était l'un des cinquante meilleurs professeurs aux États-Unis), pouvaient faciliter les choses pour qu'Ève-Lyne en particulier fasse les bonnes démarches. Avec son appui, elle pourrait même bénéficier d'une bourse d'études au baccalauréat en commerce tout en participant au programme de golf.

La jeune femme n'avait jamais envisagé d'étudier aux États-Unis, encore moins de faire une carrière professionnelle en golf, mais l'idée souriait à son père, qui la laissa néanmoins prendre seule sa décision. Au mois de juin suivant, elle alla passer un mois en Arizona dans la famille du professionnel qui lui servit de guide sur le campus. Elle rencontra la *coach* sur place. L'université lui offrit finalement une bourse d'études qui couvrait la moitié de ses dépenses pour la première année et la totalité des frais pour les années subséquentes. L'offre était alléchante. Après consultation auprès de ses parents, qui acceptaient de la financer pour les autres coûts que le projet impliquait, elle l'accepta.

En septembre suivant, elle déménageait à Tempe, en Arizona. Guidée par son mentor et sa femme, Ève-Lyne était admise dans la *varsity team* de l'Arizona State University comme étudiante au programme de baccalauréat en commerce. Elle arrivait dans une ville inconnue dont elle parlait à peine la langue. Comme son père l'avait fait 25 ans auparavant, à 20 ans, elle devait s'organiser seule en pays étranger pour y voler de ses propres ailes. Elle partait pour trois ans : grâce à des équivalences de crédits obtenus au cégep et à l'Université de Montréal, le programme d'une durée normale de quatre ans fut réduit d'une année. Elle choisira, à la dernière année, de faire une majeure en marketing.

3.1.5 Du golf, encore du golf

Ève-Lyne s'engageait dans un programme très exigeant où les avant-midi se passent en salle de cours, et les après-midi sur les parcours de golf ou les terrains de pratique. Or, pour rester dans la *varsity team* et participer aux tournois, les étudiants doivent maintenir un niveau élevé de notes (moyenne de 2,4) tout en performant dans leur sport. En effet, pour faire partie de la prochaine équipe qui voyagera à la prochaine compétition, il faut se classer chaque fois parmi les cinq meilleures du groupe. Ève-Lyne y a appris, à la dure, la rigueur, la discipline et la débrouillardise.

Elle avoue avoir connu des moments difficiles. Éloignée de sa ville natale de plus de 4 000 kilomètres, arrachée à sa famille qu'elle ne voyait plus qu'une fois par année, coupée de son milieu social naturel, elle fut forcée de trouver en elle-même les ressources nécessaires pour passer au travers. Elle a dû s'adapter à un environnement qui lui était totalement étranger : un climat chaud et sec, au lieu des lourds hivers du Québec, un campus de plus de 35 000 étudiants, au lieu des quelque mille cégépiens d'André-Grasset, des cours théoriques et des examens se déroulant dans une langue qu'elle ne connaissait pas beaucoup. Malgré la solitude d'une vie étudiante ascétique, elle maintint sa détermination d'aller au bout de son projet. Après trois ans, parfaitement bilingue comme son père l'était devenu en sortant de l'hôpital John-Hopkins de Baltimore, elle tenait fièrement en main un diplôme de baccalauréat ès sciences administratives, avec majeur en marketing, de l'Arizona State University. Désormais confiante en ses capacités, elle pouvait se dire à elle-même : mission accomplie. Elle avait 23 ans.

Ève-Lyne Biron retiendra beaucoup de leçons de vie et de gestion de son séjour d'études aux États-Unis. Sur le plan personnel, elle a acquis une rigueur et une discipline qui sont presque devenues sa marque de commerce. Elle a appris à composer avec le stress de la compétition, ne se laissant pas distraire par des aléas temporaires. La force de concentration mentale et l'équilibre entre ce que le corps peut révéler et le contrôle des émotions sont également des atouts qu'elle applique instinctivement dans sa vie comme en gestion.

Quant à la prise de décision, le processus, même complexe, vient naturellement à celle qui avait à choisir, dans l'urgence d'un tournoi, le meilleur bâton et le bon angle de frappe à imprimer à la balle, compte tenu de la distance, du vent, du soleil, de la pluie, du type de gazon, de l'humidité, des fosses de sable, des arbres, du tracé du parcours, de l'eau, etc. Elle se sert aujourd'hui de ses habiletés à saisir rapidement les enjeux dans un contexte pluridimensionnel et à tenir compte des changements qui peuvent survenir à la dernière minute.

Autre leçon, et non la moindre, elle a appris à composer avec les imprévus des tournois, ce qui ne s'enseigne pas dans un champ de pratique. Elle fait un parallèle entre les théories et les grands principes de gestion qu'on peut accumuler dans un programme de maîtrise en administration des affaires (MBA), par exemple, et ce qui se passe réellement dans l'entreprise. Une des principales qualités qu'elle attend d'ailleurs de ses collaborateurs est la capacité de s'adapter aux changements qui, comme sur un terrain de golf, modifient la donne et la dynamique des forces en présence.

En sortant de l'université, Ève-Lyne Biron ne savait pas qu'elle possédait un tel bagage, naturellement applicable à la gestion. Elle croyait qu'elle était simplement devenue une excellente joueuse de golf, doublée d'un diplôme universitaire en gestion et en marketing, et qu'elle devait maintenant décider de ce qu'elle ferait de sa vie.

3.1.6 **Le golf ou l'entreprise**

Les possibilités de carrière en golf qui s'offrent aux finissantes de tels programmes universitaires américains se résument à deux : s'inscrire à grands frais à tous les tournois ouverts de la LPGA en espérant se classer un jour parmi les 50 meilleures joueuses dans le monde ou, et c'est le lot de la grande majorité, jouer du coude pour devenir professeure ou professionnelle dans un club de golf, le plus huppé possible.

Contrairement à ses consœurs dont le golf était, pour la plupart, le seul choix de carrière depuis leur plus tendre enfance, Ève-Lyne Biron avait une autre option : revenir au Québec et prendre une place dans l'entreprise. À l'été 1988, quelques mois avant de terminer son programme d'études, elle eut une discussion déterminante avec son père. Tout compte fait, après trois ans de dur labeur, elle considérait que même si elle aimait beaucoup le sport et qu'elle avait fait d'énormes

progrès comme golfeuse, elle n'atteindrait peut-être pas les sommets de performance nécessaires pour s'illustrer sur la carte golfique mondiale ou même gagner sa vie comme professionnelle de golf aux États-Unis. De toute façon, la perspective de vivre le reste de ses jours en Arizona, loin de sa famille, ne lui souriait aucunement. Elle préférait revenir au Canada et aller travailler au Laboratoire médical Biron, forte de sa formation en gestion et en marketing.

Son père accueillit la nouvelle avec beaucoup de bonheur. Depuis longtemps, il songeait à sa relève, et sa fille aînée, la première employée de la famille à afficher un diplôme universitaire en gestion, avait certainement sa place dans l'entreprise. Ève-Lyne rentra donc à Montréal en décembre 1988. Elle devenait responsable des ventes et du marketing du Laboratoire médical Biron.

Elle n'abandonna pas le golf pour autant. Pendant trois ans, Ève-Lyne Biron fit partie de l'équipe Canada dans les grands tournois internationaux, voyageant partout au monde : Mexique, Angleterre, Nouvelle-Zélande... Elle avait été choisie, avec Debbie Savoy Morel⁴, pour représenter le Québec au sein de l'équipe canadienne. Depuis, elle a laissé tomber la compétition, mais le golf occupe toujours une place prépondérante dans sa vie. Elle est membre des clubs de golf Mont-Bruno, Pinehurst et La Vallée du Richelieu, où elle siège au conseil d'administration depuis 2007.

3.1.7 Les trois sœurs

Au retour de sa fille aînée à Montréal, Denis Biron attendait d'elle qu'elle mette en place un plan de marketing et une structure. Il se fiait aux connaissances qu'elle avait acquises à l'université pour qu'elle instaure une nouvelle ère pour le Laboratoire médical Biron, qu'il avait toujours dirigé en suivant son instinct d'entrepreneur, guidé par ses résultats de vente enregistrés d'un mois ou d'un exercice financier à l'autre. Ève-Lyne se mit à la tâche sans tarder, en prenant tout de suite une approche stratégique.

Son père l'associa immédiatement à tout ce qu'il faisait au quotidien : les visites des points de service, les pourparlers avec les cliniciens, les rencontres avec les vérificateurs ou les avocats, les négociations avec

4

Debbie Savoy Morel est professionnelle en chef au Club de golf Le Mirage de Terrebonne, propriété de René Angéil (maintenant décédé) et de Céline Dion. Voir la section 2.2 de la clé 2.

les banquiers. Il la mettait au courant du moindre événement qui survenait dans ses transactions d'achat, dans ses rapports avec ses fournisseurs, ses clients et ses employés. Il l'associait aux activités de recrutement, à des réunions de consultation ou à l'élaboration de programmes de publicité. Ève-Lyne l'accompagnait dans tous ses déplacements au point qu'après six ans, elle en vint à connaître de fond en comble l'entreprise que son père avait bâtie et dirigée depuis 1952.

Au courant de l'année 1990, sa sœur Geneviève, de cinq ans sa cadette, l'avait rejointe dans l'entreprise à titre de responsable des ressources humaines. Diplômée du collège André-Grasset, en plus de sa fonction au sein de l'entreprise, Geneviève poursuit ses études universitaires où elle obtint un baccalauréat ès sciences administratives à HEC Montréal.

Quant à Caroline, deuxième en âge, son parcours sera différent : ingénieure civile et bachelière en sciences appliquées à l'Université McGill en 1989, elle avait d'abord choisi de faire carrière en golf. De 1987 à 1991, elle sera une des rares femmes à être membre de l'Association des professionnels de golf du Québec. Après avoir œuvré pendant quelques années dans des cabinets de génie-conseil, ce n'est qu'en 1995 qu'elle rejoindra ses sœurs dans l'entreprise, d'abord à titre de directrice des systèmes d'information, puis aux services de la Comptabilité et de l'Approvisionnement. En 2003, elle fonde, avec son conjoint, sa propre entreprise de services-conseils en infrastructures réseautiques, la société Prival, tout en continuant d'œuvrer au sein du Groupe. Trois ans plus tard, elle quittera Biron pour se consacrer à temps plein à son entreprise à titre de vice-présidente.

En 1992, à l'insu de son père, Ève-Lyne soumit une demande d'admission au programme de MBA de HEC Montréal à temps partiel. Confrontée à certaines difficultés de gérance administrative, elle voulait pousser plus loin certaines habiletés plus pointues. La formule lui permettait en outre de rester dans l'entreprise tout en étudiant. « C'était idéal, se rappelle-t-elle. Je pouvais mettre en pratique ce que j'apprenais⁵. » Elle ne l'annonça à son père que lorsqu'elle reçut son acceptation

officielle. « Je ne voulais pas lui dire avant, avoue-t-elle, de crainte d'être refusée et de le décevoir. » Elle décrochera ainsi un deuxième grade supérieur en gestion. L'œil toujours fixé sur la croissance de l'entreprise, elle accumulait le plus possible d'expérience et de connaissances dans l'éventualité où, un jour, son père lui confierait la responsabilité de diriger l'entreprise familiale.

3.1.8 Une adéquation de valeurs

Plus qu'un diplôme tape-à-l'œil, elle retiendra de son MBA l'importance d'élaborer une vision stratégique globale dont la réalisation dépend du choix des « bonnes personnes aux bons endroits ». Consciente d'avoir acquis suffisamment d'information pour savoir de quoi il en retourne dans toutes les fonctions de l'entreprise, elle se dit mieux en mesure de savoir quel type d'employé il faut pour chaque genre de responsabilités. Dans le choix de ses collaborateurs, elle se fie davantage à l'identification des valeurs personnelles des candidats et à leur adéquation, ou *fit*, avec celles de l'entreprise. Elle suit son intuition, guidée par des entrevues où on aborde beaucoup d'autres sujets que ceux reliés à la tâche à accomplir.

Ève-Lyne Biron lie les valeurs de l'entreprise à sa nature familiale où l'horizon de développement n'a pas de limite. Le phénomène est amplifié du fait que pour Denis Biron, contrairement à d'autres entrepreneurs, son entreprise avait été conçue pour répondre à des besoins de qualité de vie pour les générations futures de Biron, et non dans une perspective prioritairement commerciale. La culture d'entreprise s'en trouve fondamentalement imprégnée. Le recrutement de nouveaux employés doit prévoir une adéquation entre deux systèmes de valeurs, celui de l'entreprise et celui de l'employé, ce qui déteint sur le sens à donner aux tâches à accomplir.

Ce n'est pas la fin qui intéresse Biron. On n'a pas de date limite dans notre histoire. Ce qui nous intéresse, c'est comment on va passer au travers, comment on va évoluer. En conséquence, on est plus axés sur le processus qu'une entreprise non familiale. Ça permet d'être plus patients envers les gens que l'on recrute et de mettre l'accent sur leur développement au sein de l'entreprise à long terme, plutôt que sur leur rendement chiffré immédiat.

Elle considère que ce faisant, tout le monde y gagne : invité à donner le meilleur de lui-même au bon endroit, l'employé sera plus motivé, plus intéressé, plus productif, plus « allumé », bref à son meilleur, et l'entreprise en bénéficiera à plus ou moins long terme.

Une autre qualité primordiale a trait à l'autonomie. Une fois que les valeurs sont définies et les compétences établies, l'accent est mis sur le potentiel d'apprentissage et la capacité de s'organiser avec un minimum de supervision.

Si on est obligés de manager les managers, c'est qu'on n'a pas choisi la bonne personne. J'ai beaucoup de difficultés avec les personnes qui ne veulent pas se prendre en main, qui ne démontrent pas d'intérêt. J'ai l'impression de perdre mon temps.

On n'attend pas des employés récemment recrutés qu'ils soient en mesure de gravir les échelons à la vitesse grand V. On fait plutôt référence au concept de « zone de confort » selon lequel les candidats prometteurs sont exposés petit à petit à des expériences de travail qui correspondent à leurs habiletés, mais qu'ils n'ont pas encore soumises à l'épreuve du feu. Tout en lui laissant l'espace d'agir, on soutient l'employé dans l'identification des balises à l'intérieur desquelles il est à l'aise d'évoluer, et de celles qu'il pourrait transgresser sans danger. On analyse, avec l'aide du Service de gestion des ressources humaines, comment il peut s'aventurer dans l'inconnu en toute connaissance de cause, sans éprouver de panique irrationnelle. Pour certains, ce sera l'habileté de parler en public qu'on apprivoisera, ou encore un nouveau système budgétaire à expliquer à des collègues. La confiance dans la relation avec le *coach* assigné joue un rôle déterminant, notamment dans la capacité de travailler en équipe où l'expertise de chacun est amplifiée.

L'exemple lui a été donné par son père qui l'a peu à peu exposée à des expériences de plus en plus complexes pendant la période de six ans où ils ont « cogéré » l'entreprise. Son père, qui a été son modèle de vie et de gestion, lui a appris comment choisir les personnes à qui déléguer. Lui-même y avait été forcé, en quelque sorte, afin de pouvoir se rendre régulièrement sur un terrain de golf.

Le golf était tellement important dans la vie de mon père qu'il devait s'organiser pour déléguer dans son entreprise. Il m'a toujours dit que c'était sur les terrains de golf qu'il avait pris ses meilleures décisions d'affaires parce que c'était là qu'il se donnait le temps de réfléchir, loin du feu de l'action et en demandant conseil à ses compagnons de jeu. Le sport lui donnait le recul dont il avait besoin pour réfléchir. Pour pouvoir faire cela, il devait pouvoir compter sur des personnes qu'il choisissait avec soin, intuitivement. C'est ce que j'essaie de faire ici avec l'aide du Service des ressources humaines.

Six ans après son retour d'Arizona, Ève-Lyne Biron, B. Sc. A., MBA, directrice des ventes et du marketing de Laboratoire médical Biron, avait participé à l'ouverture d'une cinquantaine de nouveaux centres de prélèvements et à la négociation de contrats de service avec des entreprises. Forte de sa formation en marketing, elle avait en outre mené de front une importante campagne publicitaire destinée à faire mieux connaître les services offerts par Biron aux professionnels, aux particuliers et aux entreprises, trois groupes cibles qui constitueraient désormais la clientèle de ce qui s'appelait encore le Laboratoire médical Biron. Elle était mariée et mère de deux enfants; le troisième, Frédéric, naîtra en 2001. Et qui plus est, elle connaissait tous les aspects de l'entreprise fondée par son père plus de 40 ans plus tôt.

3.1.9 **La relève du père**

En 1993, Denis Biron jugea que le temps était venu de transmettre officiellement le flambeau à la génération suivante. Pendant deux ans, il planifia soigneusement la passation des pouvoirs. Se refusant à vendre l'entreprise à des intérêts autres que familiaux, il émit des actions de catégorie A, réparties également entre ses trois filles. Comme il ne voulait pas mettre en péril la stabilité financière de l'entreprise, il gela leur valeur sans exiger de ses filles qu'elles les lui achètent. À cette même période, la plus-value future des actions serait distribuée en parts égales entre ses filles. En même temps, il regroupa ses propres actions dans la catégorie B, tout en conservant le contrôle de l'actionnariat.

Deux ans plus tard, en 1995, il laissa son poste de président et chef de la direction à sa fille Ève-Lyne, se gardant le titre de président du conseil d'administration auquel siégeaient sa femme Ève, comme administratrice désignée, et ses trois filles, comme administratrices actionnaires.

Aujourd'hui, le conseil d'administration compte, en plus des quatre actionnaires propriétaires et de l'administratrice désignée, quatre personnes qui n'ont aucun lien, ni avec l'entreprise ni avec la famille. Leur rôle, comme on le verra plus loin, est d'apporter un point de vue extérieur sur la stratégie générale par rapport à l'avenir de l'entreprise, et non du point de vue des intérêts à plus ou moins court terme de l'un ou l'autre actionnaire. L'élargissement du conseil d'administration à des membres extérieurs a été longuement préconisé par Ève-Lyne Biron auprès de son père. Il est le résultat d'une période de transition ardue qui a vu passer l'entreprise familiale Laboratoire médical Biron à Biron Groupe Santé, une importante société bien structurée, prête à accéder à un autre palier de croissance.

3.1.10 **La présidente de l'entreprise familiale**

Depuis 15 ans qu'elle dirige l'entreprise familiale, Ève-Lyne Biron a présidé à une croissance remarquable. De 120, en 1995, le nombre d'employés est, en 2010, de plus de 330, et celui des points de service dépasse la centaine. Du point de vue de la rentabilité, elle est parvenue à livrer des rendements moyens de plus de 12 % par année, avec un chiffre d'affaires qui est passé de 5,5 millions par année à plus de 35 (ou 42,5 si on prend la quote-part d'Imagix) millions de dollars. En 2004, Biron obtenait la certification ISO 9002 et, quelques années plus tard, celle d'Agrément Canada dans les lignes d'affaires Biron - Laboratoire médical et Biron - Soins du sommeil. Elle avoue toutefois que ce parcours éclatant n'a pas toujours été facile, compte tenu de la dimension familiale et fermée de l'actionnariat.

Au début, le conseil d'administration s'apparentait plus à un conseil de famille où chaque membre se prononçait sur la gestion quotidienne de l'entreprise. Ève-Lyne avait à vivre une ambiguïté de rôles et de responsabilités qui la laissait souvent perplexe et privée de moyens d'agir librement. Elle était à la fois la fille du président du conseil, la présidente

et chef de la direction de l'entreprise, la fille de l'observatrice privilégiée, en la personne de sa mère, et la patronne et sœur de deux autres administratrices qui lui étaient égales en actionnariat.

Les choses se compliquaient davantage du fait que son mari, et père de ses trois enfants, s'était joint à l'entreprise pour la remplacer au poste de directeur des ventes et du marketing, au moment où elle-même accédait à la présidence. Il y restera 13 ans. C'est également en 1995, dans la foulée de la restructuration de l'actionnariat, que sa sœur Caroline se joignit à l'entreprise à titre de directrice des systèmes de l'information.

Dans les rencontres familiales qui se produisent normalement dans toute vie de famille, les discussions des Biron se ramenaient la plupart du temps aux questions de gestion interne, au règlement de conflits de travail ou aux attentes de rendements financiers qu'il lui fallait ainsi débattre hors du cadre de travail. Par rapport à son mari, il était impossible à la présidente en chef de lui confier, sur l'oreiller, les difficultés qu'elle vivait au travail, de lui annoncer d'avance des décisions concernant la gestion des ressources humaines par exemple, ou, de façon plus délicate, par rapport à sa performance à son poste de subalterne.

Dans une entrevue qu'elle accordait au journal interne de son *alma mater* au printemps 2001, l'ancienne élève du couvent Eulalie-Durocher de Saint-Lambert déclarait qu'un de ses défis était de maintenir l'harmonie dans la famille⁶. Au sujet de son père, à qui elle porte une grande admiration, elle ajoutait : « *Par sa détermination, sa persévérance, son intégrité, son expérience et son souci de la qualité, la personne qui a le plus influencé mon choix de carrière, c'est mon père.* » Voyant la situation difficile dans laquelle se trouvait sa fille aînée, ce dernier finit d'ailleurs par se rendre à ses arguments. Après de longues délibérations, qui durèrent trois ans, et l'apport d'un consultant, la décision fut prise d'élargir la composition du conseil d'administration à des membres extérieurs afin d'élever les discussions au-dessus de considérations familiales immédiates. Une des conséquences les plus bénéfiques a été de rendre les réunions plus systématiques en forçant un cadre juridique réglementaire. La mesure s'avérait nécessaire pour rétablir un contexte de discussion objective d'affaires au regard de la pérennité de l'entreprise.

6

Tiré du bulletin des membres de l'Association des anciens et anciennes de Durocher : *Le Porte-voix*, vol. 2, n° 3, 2001, printemps.

3.1.11 **La croissance et la restructuration**

Sur le plan fonctionnel, Ève-Lyne Biron a participé à plusieurs déménagements. De Saint-Lambert à Brossard, tous les trois ou quatre ans, l'entreprise doublait le nombre de pieds carrés accueillant bureaux et laboratoires (1 000, 3 000, 6 500, 10 000, 23 000, etc.), jusqu'à atteindre 40 000, en 2010, au siège de Brossard, où il a été relocalisé en 2004.

Du point de vue de la structure organisationnelle, Laboratoire Biron a d'abord été une société incorporée par son fondateur, puis la raison sociale a été légèrement modifiée pour devenir Laboratoire Médical Biron. L'entreprise se définissait toujours comme un fournisseur de services d'analyses médicales à partir de centres de prélèvements situés dans des cliniques privées. Dans un but de diversification stratégique, des divisions ont été créées, depuis 2000, apportant un potentiel intéressant dans des secteurs connexes comme le dépistage et le traitement de troubles respiratoires et d'abus de drogues. Il en fut de même plus tard, lorsque l'entreprise a participé au domaine de la radiologie et de l'imagerie médicale en y développant un partenariat stratégique et en investissant significativement dans une entreprise de services connexe, Imagix.

Au fur et à mesure de la croissance organique des divisions dans ces secteurs additionnels, des problèmes de fonctionnement et de contrôle surgirent. Pour pallier cette lacune administrative, il a été décidé qu'une structure par filiales indépendantes donnerait plus d'autonomie à chaque champ d'expertise. Conformément à une approche d'entreprise intégrée, on a voulu par contre maintenir un lien administratif entre toutes. Ève-Lyne Biron croit que pour survivre, toute entreprise doit constamment s'adapter au contexte concurrentiel, et la nouvelle structure lui fournissait les moyens de mieux exploiter les marchés émergents.

En 2009, après un long travail de réflexion et de consultation interne et externe, Laboratoire Médical Biron devenait officiellement Biron Groupe Santé et mettait en place une restructuration organisationnelle majeure. Elle procédait parallèlement à une redéfinition des processus managériaux. Les divisions devenaient officiellement des filiales à part entière, affichant toutes le logo redessiné de Biron (transformée en *holding*) pour bien marquer leur appartenance au Groupe: Biron - Laboratoire médical, qui poursuit la mission première d'analyses de

laboratoire; Biron - Soins du sommeil, qui exploite le nouveau créneau des troubles d'apnée du sommeil, et Biron - Services aux entreprises, qui s'adresse aux employeurs désireux d'offrir à leurs employés des services de bilan-santé, de dépistage d'abus de drogues ou encore de vaccination saisonnière ou ponctuelle. Seule Imagix - Imagerie médicale se démarque en n'affichant pas le logo Biron à cause de sa structure corporative distincte.

Imagix - Imagerie médicale inc. est dirigée par Geneviève Biron, qui l'a fondée en 2005. Forte de son expérience au sein du Laboratoire médical Biron à titre de directrice des ressources humaines et ensuite vice-présidente aux opérations, Geneviève a élaboré, dès 2003, un plan d'affaires afin de mettre sur pied une entreprise de services en imagerie médicale. Par l'acquisition de cliniques de radiologie existantes, cette entreprise s'est dotée d'un véritable réseau. L'entreprise compte maintenant dix cliniques de radiologie dans la région métropolitaine de Montréal. Tous les services administratifs sont consolidés et plusieurs sont sous-traités auprès de Biron Groupe Santé. Les infrastructures, les équipements médicaux des cliniques ont été rehaussés. Les cliniques sont présentées sous une même image de marque. Au lieu de films radiologiques, c'est maintenant des images numérisées qui permettent une interprétation médicale rapide et précise. En cinq ans, l'entreprise est passée d'un chiffre d'affaires annuel de 1,2 million à 15,2 millions de dollars. Pour Biron Groupe Santé, l'investissement en imagerie médicale par le développement de ce partenariat permet, tout autant aux filiales de Biron Groupe Santé, de bénéficier d'un accroissement de son offre de service auprès des médecins référents. L'actionnariat d'Imagix est composé de trois groupes : un groupe de 17 médecins spécialistes en radiologie, un groupe d'investisseurs et Biron Groupe Santé.

L'entreprise possède son propre conseil d'administration auquel siègent deux représentants du Groupe. Geneviève Biron, qui est présidente et directrice générale d'Imagix, siège au conseil d'administration et au comité exécutif de Biron Groupe Santé. Selon Ève-Lyne Biron, les deux entités profitent de cette structure, car elle permet d'amplifier la synergie et les ventes croisées avec les autres filiales du Groupe. En 2010, Imagix compte plus de 170 employés et regroupe près de quarante médecins spécialistes qui offrent des services de radiologie complémentaires au réseau de santé public.

3.1.12 **Une structure hybride**

La nouvelle structure organisationnelle du holding est de type hybride : les services communs (comptabilité, qualité, approvisionnement, ressources humaines, systèmes informatiques, marketing, logistique, etc.) sont regroupés, alors que les opérations de terrain (lignes d'affaires, positionnement stratégique, affectation des ressources, etc.) relèvent de chaque filiale. Les directeurs généraux des filiales ont la responsabilité entière de respecter les budgets qui sont alloués depuis le siège de l'entreprise. Le but est de laisser chacune exploiter au maximum leurs marchés distincts tout en maintenant un contrôle comptable et budgétaire dont les répercussions se traduiront avantagusement sur le bilan consolidé du Groupe.

Ève-Lyne Biron y voit un important avantage stratégique, car chaque filiale peut profiter des synergies du Groupe. Il est en effet peu probable que toutes les filiales vivent des situations précaires en même temps. Ainsi, à la suite de la crise financière de 2008, lorsque certaines entreprises réduisirent leur demande de services de bilans-santé, les autres filiales ont compensé, et Biron Groupe Santé a pu afficher malgré tout des états financiers positifs.

On espère que cette structure hybride permettra d'obtenir le meilleur des deux mondes : une gestion par réseau, pour les services communs, et une gestion par ligne d'affaires, pour une efficacité et une autonomie concurrentielle plus grandes.

Ève-Lyne Biron compte bien voir de près l'évolution des choses en faisant une évaluation systématique année après année, quitte à y apporter des modifications ponctuelles à la lumière de l'expérience de chaque filiale et des répercussions sur Biron Groupe Santé. Des réunions du comité exécutif du holding sont prévues au cours desquelles sont abordées des questions de planification, de budgétisation et de ressources humaines. De plus, les membres se rencontrent tous les trimestres pour faire des revues de performance et de financement, le suivi des projets ou des correctifs aux différents alignements stratégiques. Le but ultime est toujours de favoriser la synergie entre filiales, d'éviter les dédoublements et la gestion par silo tout en décelant l'émergence de marchés croisés.

Le plan stratégique, adopté en même temps que la restructuration organisationnelle et la redéfinition des processus d'affaires, couvre les trois prochaines années. De fournisseur d'analyses de la meilleure qualité possible auprès des professionnels de la santé, en passant par entreprise de services dans les domaines diagnostique et thérapeutique, Biron Groupe Santé devient le partenaire de la prise en charge de la santé des patients, que ce soit directement auprès des particuliers ou par l'entremise des professionnels ou des entreprises. Le patient considéré dans l'ensemble de ses besoins médicaux est désormais placé au cœur de la mission de Biron. Il ne s'agit plus uniquement de faire un test pour le test, mais de se donner les meilleurs outils possible pour mieux répondre à divers besoins médicaux des patients en recourant à la synergie des filiales.

3.1.13 **Une concurrence fractionnée**

La société Biron Groupe Santé d'aujourd'hui est le fruit de la vision d'Ève-Lyne Biron : une entreprise intégrée offrant des services de santé à valeur ajoutée à trois clientèles distinctes (professionnels de la santé, particuliers et entreprises). Grâce au repositionnement du holding, elle entend n'avoir aucun concurrent direct en mesure de l'affronter sur son nouveau territoire, car la force de Biron Groupe Santé se fonde à la fois sur le réseau étendu des points de service et sur l'intégration des activités de soin qui s'y déploient.

Nous avons des concurrents dans le sommeil, nous en avons dans l'imagerie médicale, nous en avons dans le corporatif, nous en avons dans les analyses, mais je ne vois aucune entreprise capable d'offrir l'ensemble de ces services dans un même réseau en offrant une plus-value aux clients.

Autre avantage concurrentiel : la gestion des cycles de vie des filiales. Pour Ève-Lyne Biron, il est impensable d'imposer une même stratégie d'affaires à toutes les filiales car elles ne sont pas rendues au même stade de leurs courbes de croissance. Alors que Biron - Laboratoire médical existe dans les faits depuis plus de 60 ans, Biron - Soins du

sommeil n'en est qu'à ses débuts. Leurs positionnements respectifs, leurs campagnes de notoriété et le déploiement de leurs activités ne peuvent se faire de façon identique. D'où l'avantage concurrentiel sur lequel Ève-Lyne Biron veut miser en se basant sur l'autonomie des filiales, néanmoins intégrées au Groupe, à partir duquel se modulera l'allocation des ressources financières, le contrôle des coûts et le soutien technologique, qui est l'épine dorsale du déploiement concerté des filiales.

Par contre, on exige des directeurs généraux des filiales qu'ils respectent scrupuleusement leurs budgets. Bien qu'ils aient presque carte blanche dans leurs façons d'attaquer leurs marchés, ils doivent s'inscrire dans la vision financière et stratégique intégrée du holding. Ils savent pertinemment qu'en tout temps, ils pourront compter sur l'appui du Groupe et des autres filiales. À l'inverse, ils comprennent que des résultats spectaculaires peuvent tôt ou tard compenser pour les pertes de leurs vis-à-vis dans ce que Denis Biron appelait sa famille élargie.

3.1.14 **La zone de confort d'Ève-Lyne Biron**

Pour la présidente et chef de la direction de Biron Groupe Santé, il y a une distinction majeure à faire entre une famille en affaires et une entreprise familiale. Lorsqu'elle est revenue d'Arizona, elle reprenait sa place dans une famille en affaires. Au vu des difficultés qu'elle a vécues par la suite à mesure que de nouveaux défis se présentaient, une évidence s'est imposée à elle: «*À un moment donné de la croissance, on doit passer de famille en affaires à entreprise familiale.*»

Alors que dans la première acception, l'entreprise est au service de la famille, comme Denis Biron l'avait conçue en 1952, la perspective est inversée dans la deuxième définition, où les membres d'une famille détiennent une part plus ou moins importante de l'actionnariat, mais n'y travaillent pas nécessairement⁷. La transition s'impose encore

7

.....
Pour deux illustrations de cette problématique, voir Jacqueline Cardinal et Laurent Lapierre, *Guyline Saucier, entrepreneur et administrateur de sociétés*, Montréal, Centre de cas HEC Montréal, 2009, 39 p.; Jacqueline Cardinal et Laurent Lapierre, *Noblesse oblige. Philippe de Gaspé Beaubien et Nan-B de Gaspé Beaubien. L'histoire d'un couple en affaires*, Montréal, Éditions Logiques, 2006, 237 p.

davantage lorsque les rôles de fondateurs, propriétaires, actionnaires, administrateurs et dirigeants sont entremêlés et répartis entre une ou deux générations, et lorsque le contexte d'affaires se complexifie.

De son point de vue de présidente et chef de la direction, Ève-Lyne Biron veut agir d'abord et avant tout comme dirigeante d'une entreprise. Qu'elle soit familiale ou non passe au second plan. Ses décisions d'affaires sont guidées par des considérations d'efficacité et de rentabilité à long terme. À cet égard, l'ouverture du conseil d'administration à des membres extérieurs a considérablement facilité sa tâche. Il en est de même de la mise en place d'une structure organisationnelle et des processus d'affaires «les moins familiaux possible». Il se trouve qu'à la lumière des résultats positifs récurrents, une telle stratégie s'est effectivement avérée bénéfique, se réjouit-elle, à la fois pour l'entreprise et pour les actionnaires.

Ève-Lyne Biron n'hésite d'ailleurs pas à pousser plus loin son raisonnement. Elle ne voit pas d'objection à ce qu'un jour, le poste de président ne soit occupé ni par elle ni par un autre membre de la famille s'il s'avérait que, compte tenu d'un nouveau contexte financier ou concurrentiel, il vaudrait mieux aller chercher une personne-ressource plus apte à bien mener la barque de l'entreprise sur des mers plus agitées. Elle précise qu'une telle éventualité n'empêcherait aucunement le holding de demeurer propriété «familiale».

Tout leader doit se préoccuper de sa relève, une tâche que Denis Biron jugeait primordiale, et dont il considère s'être très bien acquitté. Dans la plupart des entreprises non familiales, le mandat du président et chef de la direction dépasse rarement les sept ou huit ans. Après plus de 20 ans dans l'entreprise, dont 15 à titre de présidente et chef de la direction, Ève-Lyne Biron ressent le besoin de songer à sa relève, ne serait-ce que pour établir un plan d'urgence au cas où un malheureux imprévu l'empêcherait d'assumer ses fonctions.

Constatant que son cheminement professionnel s'est fait au même rythme que celui organisationnel de l'entreprise, Ève-Lyne Biron a l'impression d'avoir connu une croissance professionnelle parallèle à celle de l'entreprise. Elle ne pouvait jamais se référer à une expérience antérieure. Chaque nouveau défi se présentait concurrentement à l'entreprise et à elle, pour la première fois. Continuellement sur la brèche, forcée d'étape en étape d'agrandir sa «zone de confort», elle estime s'être bien défendue, mais elle n'exclut pas de laisser éventuellement

sa place à une personne plus expérimentée si le bien de l'entreprise le nécessitait. Elle avoue toutefois que cette perspective lui inspire des sentiments partagés. Ayant vécu toute sa vie, et ce, depuis sa plus tendre enfance, dans le giron de l'entreprise fondée par son père, il lui demanderait beaucoup d'abnégation de s'en détacher pour plonger dans un environnement «étranger».

Même si son emploi du temps est très chargé, Ève-Lyne Biron s'est engagée à soutenir des causes caritatives qui lui tiennent à cœur. Elle siège aux conseils de différents organismes à but non lucratif comme l'Orchestre symphonique de Longueuil, le Développement économique Longueuil, l'Institut québécois pour les familles en affaires, le Club de golf La Vallée du Richelieu et la Fondation de l'Hôpital Sainte-Justine. Elle a été conférencière à l'Association des MBA du Québec et à la chambre de commerce de la Rive-Sud. Elle a présidé plusieurs campagnes de collectes de fonds, notamment pour HEC Montréal avec sa sœur Geneviève, pour l'Orchestre symphonique de Longueuil et pour le Club des petits déjeuners. Elle est administratrice de la Banque Laurentienne du Canada depuis 2003 et de la société Épiderma depuis 2009. Constamment sollicitée pour appuyer des œuvres sociales, elle avoue qu'elle doit apprendre à dire non, souvent à contrecœur, «*parce qu'il n'y a que 24 heures pour tout le monde dans une journée*».

Ses performances en affaires ont été reconnues à plusieurs reprises. Elle a été finaliste au prix Relève d'excellence HEC Montréal et classée au 37^e rang parmi le classement des 100 meilleures entreprises canadiennes gérées par des femmes selon les magazines *Profit* et *Châtelaine*. Successivement en 2004 et en 2005, elle a été lauréate du prix Nouveau Performant, catégorie Entrepreneur, et lauréate du prix des Gouverneurs décerné par la chambre de commerce et d'industrie de la Rive-Sud.

3.1.15 **Un leadership «transformationnel»**

Au cours des dernières années, Ève-Lyne Biron a renouvelé son équipe rapprochée de collaborateurs et collaboratrices. Le recrutement s'est fait au sein de l'entreprise, mais également à l'extérieur lorsqu'il fallait trouver des compétences appropriées au nouveau palier de développement de Biron Groupe Santé. L'exercice l'a amenée, par ricochet, à faire

une introspection salutaire et une évaluation de sa propre valeur sur le marché du travail. Cet apport de sang neuf lui a ainsi permis de se rendre compte de ses forces, sur lesquelles elle a toujours su miser, mais également de ses faiblesses, qu'elle voulait compenser en recourant à des gestionnaires aux compétences complémentaires aux siennes. L'exercice l'a aidée à nommer son propre style de leadership, qu'elle qualifie de « transformationnel ».

Je suis capable de discerner des différences entre les gens et de les respecter. Ce qui m'amène à miser sur les forces plutôt que sur les faiblesses. Si on travaille sur ses faiblesses, on peut juste ramener la barre à zéro, alors que si on travaille sur ses forces, on peut vraiment donner le meilleur de soi-même.

Côté négatif de sa formation de golfeuse, où « ce n'est jamais assez bon », elle est extrêmement exigeante envers elle-même. Peu à peu, elle apprend toutefois à compter davantage sur son équipe de collaborateurs et à se délester du poids de la performance à tout prix pour elle-même.

À 45 ans, Ève-Lyne Biron aime toujours diriger l'entreprise familiale qu'elle a façonnée en fonction de ses forces et de sa vision de l'avenir. Aujourd'hui divorcée, elle a encore l'énergie d'agrandir constamment sa zone de confort à chaque défi organisationnel qui surgirait, on ne sait jamais d'où.

3.2 **Les clés d'Ève-Lyne Biron**

Gérer une entreprise familiale comporte son lot de défis, surtout pour un repreneur qui prend la place du père fondateur. Ève-Lyne Biron eut l'audace d'ébranler les colonnes de Biron Groupe Santé, malgré les premières réticences des membres de sa famille, en particulier son père. Elle était déterminée à donner ce coup de barre, étant pleinement consciente que la survie de l'entreprise à laquelle elle était très attachée passait par une remise à niveau de tous les aspects de son fonctionnement. Elle se trouvait pour ainsi dire condamnée à faire preuve de leadership.

À la lumière des résultats tangibles qu'elle obtint, on peut conclure que sa gestion stratégique s'est traduite en une redéfinition éclairée de la mission de l'entreprise, en une restructuration efficace des activités et en une mise en application visionnaire de nouveaux principes de gestion des ressources humaines, directement inspirés des atouts qu'elle avait acquis comme golfeuse de haut niveau.

Une analyse détaillée des cinq clés du leadership d'Ève-Lyne Biron, telles qu'elles sont définies dans cet ouvrage, nous permettra de mieux cerner en quoi son style de direction, parfaitement cohérent dans ses différentes dimensions, peut être qualifié de « leadership transformationnel » et comment il peut servir à illustrer la clé 3 : « Je sais qui tu es et ce que tu peux faire pour moi. »

3.2.1 **Clé 1: « Je sais où je m'en vais et j'y arriverai. »**

Sous le leadership d'Ève-Lyne Biron, de famille en affaires, Biron Groupe Santé est devenue une entreprise familiale, ce qui ne fut pas une mince tâche. On se doute qu'il fallut à la nouvelle présidente beaucoup de doigté, de diplomatie et de patience, mais également une forte dose de détermination. Ce changement de perspective fondamental s'est traduit par une redéfinition de la mission de l'entreprise, telle qu'Ève-Lyne Biron l'a élaborée peu à peu, et qu'elle fera suivre par la restructuration en profondeur de ses activités, y compris sa gouvernance.

Chez Biron, contrairement à ce qui se produit souvent lors d'un changement de garde à la tête d'une entreprise, le processus de redéfinition de la mission stratégique ne s'est pas fait du jour au lendemain. Lorsqu'on recrute un nouveau président, il est de coutume de demander aux candidats d'exposer leur vision de l'avenir de l'entreprise qu'ils espèrent diriger. Celui ou celle qui semble posséder la meilleure vision, compte tenu des défis qui s'annoncent, obtiendra le poste, et une fois aux commandes, il verra à l'implantation de sa vision rapidement. Mais chez Biron, les choses ne se sont pas passées ainsi. C'est peu à peu, au fur et à mesure qu'Ève-Lyne Biron se mit à la tâche comme dirigeante, qu'elle s'aperçut que la situation ambiguë dans laquelle elle se trouvait, comme PDG-fille-sœur-patronne-coactionnaire-épouse, l'empêchait de gérer l'entreprise comme elle l'entendait, et qu'il fallait y remédier. C'est donc dans l'action, ou plutôt à cause de

son manque de marge de manœuvre, qu'elle élaborait une nouvelle vision de l'entreprise, et qu'elle mit en œuvre la restructuration nécessaire qui en découlait.

La réflexion longuement mûrie d'Ève-Lyne Biron a fini par modifier de fond en comble la mission de l'entreprise en privilégiant une perspective globale de l'offre de services de l'entreprise. En 2009 s'amorçait un vaste chantier piloté par la digne fille de Denis Biron. De simple fournisseur d'analyses de laboratoire, l'ancien Laboratoire Biron devenait Biron Groupe Santé et offrirait dorénavant des services de santé à valeur ajoutée à trois clientèles distinctes : particuliers, professionnels de la santé et entreprises. Ses services seraient dispensés en synergie d'action par l'entremise de trois unités d'affaires spécialisées : Biron - Laboratoire médical, Biron - Soins du sommeil, Biron - Service aux entreprises et une quatrième en partenariat : Imagix - Imagerie médicale.

Vue dans une perspective de stratégie globale, l'entreprise se définirait à l'avenir comme un partenaire de la prise en charge de la santé des patients auprès des particuliers, des professionnels de la santé et des entreprises. En vertu de ce positionnement stratégique, Biron Groupe Santé entendait n'avoir aucun concurrent pour l'affronter sur son territoire, comme l'affirmait fièrement Ève-Lyne Biron. Sa force de frappe se fonderait à la fois sur le réseau étendu des points de service, patiemment constitué depuis la fondation de l'entreprise 60 ans auparavant, et sur l'intégration des activités de soin déployées par ses unités d'affaires. Une fois son repositionnement complété, Ève-Lyne Biron reconnaissait que son Groupe comptait des concurrents dans l'aide au sommeil, dans l'imagerie médicale, dans le corporatif et dans les analyses, mais elle ne voyait aucune entreprise capable d'offrir l'ensemble de ces services dans un même réseau.

Cette vision globale d'entreprise est le fruit du leadership, de la détermination et de la perspective élargie d'Ève-Lyne Biron qui a provoqué un changement en profondeur dans une entreprise s'affirmant aujourd'hui comme un leader dans son domaine.

3.2.2

Clé 2: « Je sais qui je suis et ce que je ne suis pas. »

Dans la famille Biron, il y avait deux sujets de conversation : le golf et l'entreprise. Soucieuse de plaire à son père, Ève-Lyne Biron choisit à l'adolescence de devenir une excellente joueuse de golf. Elle reconnaît

qu'elle était ambitieuse et très exigeante envers elle-même, car elle était prête à s'exercer pendant des heures pour éviter la mauvaise performance qui provoquerait inmanquablement sa colère. Lorsque l'occasion se présenta de suivre les traces de son père en s'exilant aux États-Unis, comme lui-même l'avait fait comme stagiaire à la John Hopkins Hospital de Baltimore, elle accepta en dépit des durs sacrifices qui s'annonçaient : déracinement, solitude, travail acharné, apprentissage à la dure d'une langue étrangère, débrouillardise obligée... Mais alors que pour son père, le but de cette épreuve avait alors été clair, soit de se donner les moyens de fonder son entreprise, pour Ève-Lyne Biron, à l'issue de ses études, le choix serait déchirant. Elle savait d'avance qu'elle aurait à décider entre le golf et l'entreprise, puisqu'elle recevait une formation poussée dans les deux domaines.

Dans les programmes de formation sportive de haut niveau, l'accent est mis sur la maîtrise technique et sur l'acquisition d'habiletés exceptionnelles, mais l'aspect psychologique revêt une importance cardinale. Les champions de golf doivent notamment être capables de contrôler leurs émotions, de gérer leur stress, d'acquiescer de l'endurance psychologique, de développer leur capacité de visualisation et de concentration et surtout d'aller au bout de leurs limites et même au-delà, quitte à sortir systématiquement de leur zone de confort. Ces atouts, qu'Ève-Lyne Biron a forcément acquis comme apprentie championne de golf, lui serviront plus tard comme gestionnaire, mais elle ne savait pas encore à quel point.

À la veille de son retour au pays, elle réalisait que son séjour à l'étranger et ces années de formation intensive l'avaient profondément changée et avaient induit chez elle une capacité d'introspection qui lui serait fort utile à court terme, lorsqu'elle aurait à décider de son avenir.

Que ferait-elle de sa vie? Quelles étaient ses préférences? Quelles étaient ses forces, ses faiblesses? Est-ce qu'elle désirait vraiment s'installer aux États-Unis comme professionnelle de golf? En avait-elle les qualités? Que voulait-elle vraiment? La formation qu'elle avait eue parallèlement en marketing ne la préparait-elle pas autant à revenir dans l'entreprise et à être utile à son père comme gestionnaire?

On sait qu'elle opta pour la gestion plutôt que pour le sport, mais on se doute que ces années difficiles et le choix épineux qu'elle dut faire lui avaient donné une gravité et une maturité nouvelles dont elle était

pleinement consciente. Au terme de sa réflexion, le choix s'imposa. Elle savait quoi faire de sa vie. Désormais, elle mettrait ses talents au service de Biron Groupe Santé, et ce, en pleine connaissance de cause.

3.2.3 **Clé 3: « Je sais qui tu es et ce que tu peux faire pour moi. »**

Dans la gestion des ressources humaines, Ève-Lyne Biron se démarqua par son approche unique. À sa formation de base en marketing obtenue aux États-Unis, elle ajouta bientôt un MBA décroché à HEC Montréal. La complexité de sa tâche l'avait poussée à se munir d'outils plus adaptés aux problèmes qu'elle avait à résoudre. Au cours de ses études, elle fut confortée dans sa détermination d'élaborer une vision stratégique globale dont la réalisation devrait dépendre du choix des bonnes personnes aux bons endroits. Elle affirma sans hésitation que son séjour à HEC Montréal l'avait rendue plus en mesure de reconnaître le type d'employé qu'il fallait pour chaque genre de responsabilités.

Dans les entrevues de recrutement, en plus des compétences objectives à vérifier, elle ne se privait pas de faire appel à son intuition pour connaître les valeurs personnelles des candidats en abordant beaucoup d'autres sujets que ceux rattachés aux tâches à accomplir. Dans son esprit, il devait y avoir adéquation entre les valeurs des employés et celles de l'entreprise, ce qui devait déteindre sur le sens à donner aux tâches à exécuter. Elle se servait donc d'entrevues à bâtons rompus pour connaître les valeurs personnelles des candidats et pour évaluer si elles correspondaient à celles de l'entreprise.

Ève-Lyne Biron liait les valeurs mises de l'avant dans l'entreprise à sa nature historiquement familiale. Rappelons-nous que pour Denis Biron, contrairement à d'autres entrepreneurs, son entreprise avait été conçue pour répondre à des besoins de qualité de vie pour sa famille immédiate et pour les générations futures de Biron, et non dans une perspective prioritairement commerciale. La culture d'entreprise s'en trouvait, sous Ève-Lyne Biron, et sans doute encore aujourd'hui, fondamentalement imprégnée. Le ton avait été donné par le fondateur : les nouveaux employés étaient considérés comme faisant partie de la famille Biron élargie et devaient être considérés comme tels. En conséquence, ils pouvaient s'attendre à être non seulement accompagnés, mais soutenus dans leurs progrès dans l'entreprise, le temps qu'il faudrait.

En revanche, de la même façon que la nouvelle structure organisationnelle créait des filiales distinctes dans la gestion de leurs activités, Ève-Lyne Biron plaçait l'autonomie comme première qualité chez ses employés, une qualité qu'elle avait elle-même dû développer à la dure lorsqu'elle s'était retrouvée seule comme étudiante aux États-Unis et dans sa pratique assidue du golf, un sport éminemment individuel. Elle avait coutume de dire que s'il faut *manager* les *managers*, c'est qu'il y a un problème. Le même raisonnement s'appliquait à tous les employés, qu'elle encourageait à s'améliorer constamment, tout en respectant leur rythme de croissance.

Ainsi, une fois les valeurs définies et les compétences établies chez les nouveaux employés, l'accent était mis sur leur potentiel d'apprentissage et leur capacité de s'organiser avec un minimum de supervision. Toutefois, Ève-Lyne Biron ne s'attendait pas à ce que les employés récemment recrutés soient en mesure de gravir les échelons à la vitesse grand V. Elle faisait plutôt référence au concept de «zone de confort», inspiré directement de son expérience de golfeuse de haut niveau. Elle demandait aux recrues prometteuses de vivre petit à petit de nouvelles expériences de travail qui correspondaient à leurs habiletés, mais qu'elles n'avaient pas encore mises à l'épreuve. Elle soutenait les employés dans la définition de balises à l'intérieur desquelles ils seraient en mesure d'évoluer à l'aise et de celles qu'ils pourraient transgresser sans danger.

Doit-on voir dans cette approche de la gestion des ressources humaines l'influence de la formation d'athlète que la présidente elle-même avait suivie dans sa jeunesse? Sans doute, si l'on considère qu'étant donné l'acquisition obligée de l'autonomie individuelle et la nécessité de se perfectionner comme golfeuse de haut niveau, il faut y mettre le temps et donner un effort constant et progressif, mais sans forcer les choses afin d'éviter de mettre en péril sa capacité de performer.

Au cours de ses dernières années comme présidente, Ève-Lyne Biron avait renouvelé son équipe rapprochée de collaborateurs. L'exercice l'avait amenée à reprendre sa réflexion sur ses propres forces, qu'elle a toujours voulu pousser plus loin comme golfeuse ou comme PDG, mais aussi sur ses faiblesses qu'elle met en veilleuse, préférant les compenser en choisissant des collaborateurs aux compétences complémentaires aux siennes. Elle applique ce principe à ses employés, convaincue est-elle qu'il est inutile de travailler sur ses faiblesses, à moins de force

majeure, mais qu'il faut plutôt améliorer ses points forts, seule condition permettant de donner le meilleur de soi-même. Acquérir son autonomie, respecter les valeurs de l'entreprise et progresser à son rythme en perfectionnant ses points forts sans s'attarder à ses points faibles, tels sont les fondements de l'approche particulière qu'applique Ève-Lyne Biron à sa gestion des ressources humaines. Force est de constater que cette formule originale l'a bien servie dans la mise en œuvre de sa nouvelle vision de l'entreprise familiale.

3.2.4 **Clé 4 : « Je sais quoi faire et quand. »**

Rien n'a été précipité chez Ève-Lyne Biron lorsqu'est venu le temps de passer à l'action. Après une longue réflexion qui lui permit d'élaborer une nouvelle vision de l'entreprise, elle passa à l'action en s'attaquant d'abord à la gouvernance. Au début, elle savait que la résistance serait forte chez les autres membres de la famille. S'armant de patience et d'arguments imparables, elle mit trois ans à convaincre son père, sa mère et ses sœurs coactionnaires de la nécessité d'ouvrir le conseil d'administration à des membres extérieurs. Son but était d'amener un point de vue objectif sur la stratégie à adopter dans un contexte concurrentiel changeant, et ce, sans mettre en péril l'harmonie au sein de la famille. C'était à ses yeux la condition essentielle à la conquête de sa liberté d'action en tant que PDG. Sa patience, sa détermination et son doigté l'ont bien servie dans les péripéties qui s'ensuivirent. On peut dire que pour atteindre son objectif de transformer une famille en affaires en entreprise familiale, Ève-Lyne Biron a vraiment su « quoi faire et quand ».

Son deuxième champ d'action fut la restructuration de l'entreprise. Comme la golfeuse qui adapte les outils conceptuels de sa formation aux conditions changeantes sur un parcours de golf, la diplômée en gestion Ève-Lyne Biron savait puiser dans son bagage théorique pour affronter les contraintes de la gestion quotidienne. Ses décisions stratégiques, longuement élaborées, tenaient compte à la fois de facteurs internes et du contexte concurrentiel environnant. Pour mettre en œuvre sa vision globale, elle misa sur la richesse du réseau largement étendu de Biron, en même temps que sur la compétence, l'autonomie et la synergie entre les filiales devenues autonomes. Cette approche visionnaire lui permit à la fois de démarquer

l'entreprise sur le marché des services reliés à la santé et d'assurer au Groupe un flux de revenus sûr, quels que soient les aléas des marchés qui affectaient alternativement l'une ou l'autre des filiales.

Pendant les 20 ans où Ève-Lyne Biron a été à la tête de Biron Groupe Santé, l'entreprise a connu une croissance exceptionnelle à la faveur d'une série d'acquisitions, de fusions ou de localisations nouvelles⁸. À compter de 1995, avec l'accession à la présidence d'Ève-Lyne Biron, les événements se sont précipités jusqu'au point culminant du changement organisationnel et de la redéfinition de la marque Biron que l'on connaît, le tout assorti de résultats financiers remarquables avec une croissance annuelle moyenne de 12,5 %. En 2012, l'entreprise obtenait le titre d'«Employeur de choix au Québec». Pour la présidente, ce fut alors la confirmation formelle que son action avait été la bonne et qu'elle avait porté ses fruits.

3.2.5 **Clé 5 : «Viens avec moi et tu verras.»**

La force de conviction d'Ève-Lyne Biron s'est manifestée d'abord auprès des membres de sa famille immédiate, notamment son père. Pour arriver à ses fins, elle devait leur montrer la nécessité de repenser le conseil d'administration. Malgré les réticences de départ, elle réussit à les amener à adopter son point de vue, ce qui a complètement changé sa vie et celle de l'entreprise. Elle dut y mettre le temps et faire des prodiges de diplomatie, mais à long terme, l'effort a porté.

Avec ses collaborateurs, elle en vint à les convaincre plus facilement de la nécessité d'un coup de barre, mais encore fallait-il leur donner les moyens d'emboîter le pas. Avec comme outil privilégié une politique visionnaire des ressources humaines, alliant les exigences liées aux tâches, l'autonomie, l'adéquation des valeurs et l'appui inconditionnel de la direction, Ève-Lyne Biron entraîna à sa suite tous les employés désormais répartis dans différentes filiales autonomes pour lesquelles ils éprouvaient un sentiment d'appartenance en paliers : d'abord pour la filiale où ils travaillaient et ensuite pour le Groupe Biron dirigé par une présidente qui les appuyait solidement dans leur progression au sein de l'entreprise.

Le charisme d'Ève-Lyne Biron connu également un rayonnement important hors de l'entreprise. Son aisance dans les communications, héritée de ses échanges avec les journalistes sportifs à l'époque de sa vie de golfeuse au sein d'Équipe Canada, lui assura une place de choix dans les publications d'affaires. Affable et très photogénique, elle devint un modèle pour les jeunes femmes désireuses de se tailler une place dans le milieu des affaires. De plus, elle acceptait volontiers de faire l'objet de reportages pour prendre la défense de causes qui lui tiennent à cœur. Que ce soit pour l'Orchestre symphonique de Longueuil, le Club des petits déjeuners ou la Fondation de l'Hôpital Sainte-Justine, elle était toujours prête à prendre la parole sur différentes tribunes.

Plusieurs reconnaissances lui ont été accordées au fil des ans par ses pairs du milieu des affaires. Citons, entre autres, le prix Nouveau Performant, catégorie Entrepreneur, et le prix des Gouverneurs octroyé par la chambre de commerce et d'industrie de la Rive-Sud. Ses performances de femme gestionnaire ont été également reconnues par le Réseau des femmes exécutives (Women's Executive Network ou WXN), qui la classa en 2010 parmi les «Top 100 : Les Canadiennes les plus influentes au Canada» dans la catégorie Entrepreneure. Ajoutons qu'elle fut intronisée au Club des entrepreneurs du Conseil du patronat du Québec en 2012.

En 2014, Ève-Lyne Biron laissait sa place de présidente à sa sœur cadette Geneviève Biron. Elle agit maintenant comme administratrice de sociétés et comme «entrepreneure-entraîneure» à l'École d'entrepreneurship de Beauce (EEB). Elle y rencontre des apprentis entrepreneurs désireux de suivre ses traces comme PDG d'une entreprise, qu'elle soit familiale ou non.

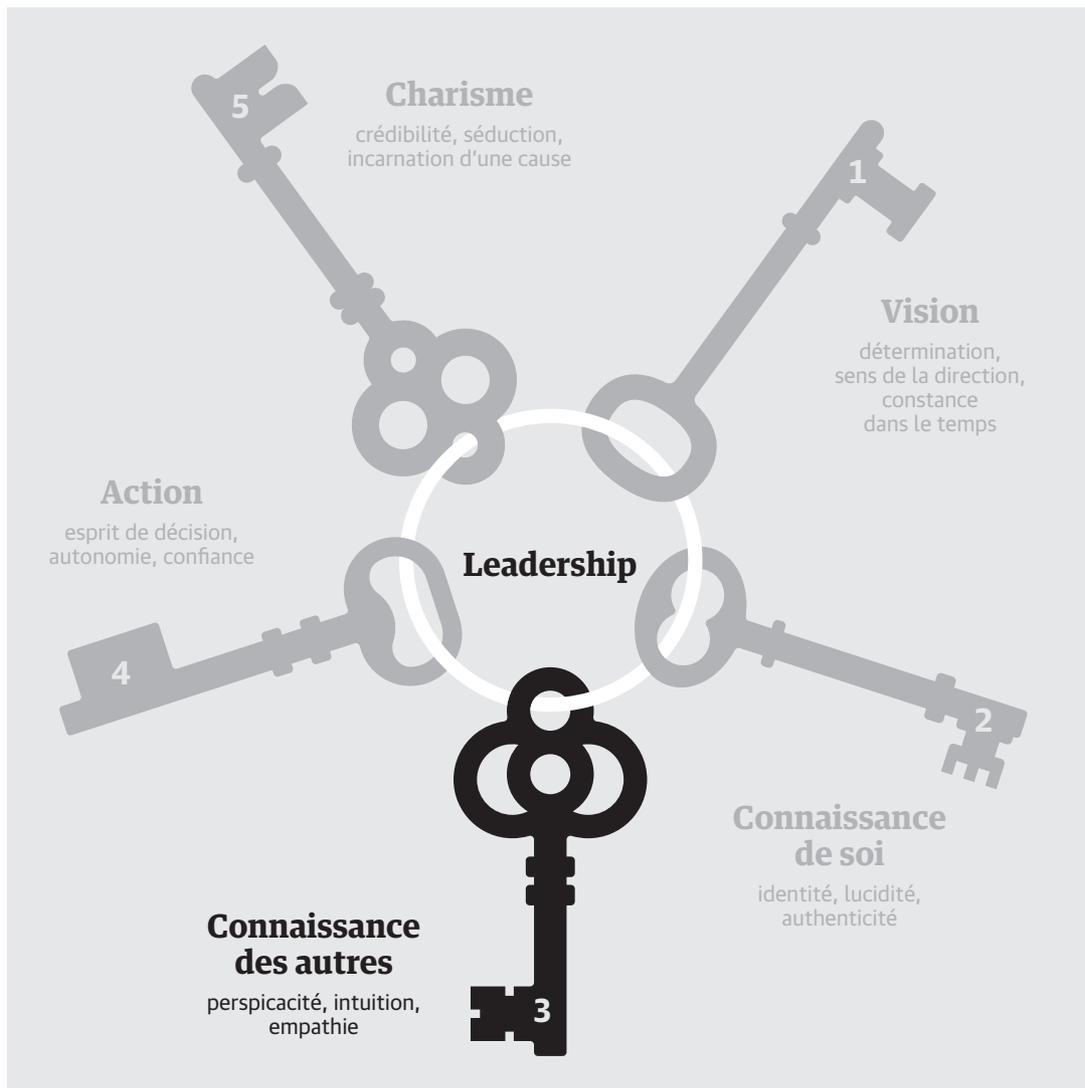
Sa force de conviction, son charisme et sa détermination ont fait d'Ève-Lyne Biron une leader incontestée auprès des membres de sa famille, au sein de son entreprise, auprès des femmes gestionnaires, auprès des jeunes entrepreneurs et dans le milieu des affaires en général.

3.2.6 **Clé dominante: clé 3**

Comme gestionnaire, Ève-Lyne Biron possède les cinq clés du leadership, telles qu'exposées ici. Sa vision, sa lucidité et sa maturité, son sens de l'action stratégique et son charisme auprès de différents groupes de personnes sont manifestes. Elle se démarque toutefois par son

approche originale de la gestion des ressources humaines qui la qualifie comme leader transformationnelle. Des concepts comme l'importance de choisir les bonnes personnes aux bons endroits, la nécessité de l'autonomie, la capacité de sortir de sa zone de confort, la prise en compte des besoins et des ambitions personnelles des employés, l'accent mis sur l'amélioration de leurs forces plutôt que sur la correction de leurs faiblesses, le respect de leur rythme de croissance et l'appui soutenu de la direction envers ceux et celles qui sont désireux de s'améliorer font du parcours d'Ève-Lyne Biron une illustration probante de la clé 3 : « Je sais qui tu es et ce que tu peux faire pour moi. »

Figure 3.1 Les cinq clés du leadership d'Ève-Lyne Biron



Bibliographie

- CARDINAL, Jacqueline et Laurent LAPIERRE (1997). *Jean Coutu et le Groupe PJC*, Montréal, Centre de cas HEC Montréal, 22 p.
- CARDINAL, Jacqueline et Laurent LAPIERRE (2005). « Francine Harel Giasson. Un nouveau leadership au conseil », *La Presse Affaires*, 16 mai, p. 6.
- CARDINAL, Jacqueline et Laurent LAPIERRE (2006). *Noblesse oblige. L'histoire d'un couple en affaires. Philippe de Gaspé Beaubien et Nan-B de Gaspé Beaubien*, Montréal, Logiques, 237 p.
- CARDINAL, Jacqueline et Laurent LAPIERRE (2009). *Guylaine Saucier, entrepreneur et administrateur de sociétés*, Montréal, Centre de cas HEC Montréal, 2009, 39 p.
- CARDINAL Jacqueline et Laurent LAPIERRE (2009). « Guylaine Saucier : entrepreneur et administrateur de sociétés », *Revue internationale de cas en gestion*, vol. 7, n° 4, décembre.
- CARDINAL, Jacqueline et Laurent LAPIERRE (2010). *Katharine Graham et le Washington Post*, Montréal, Centre de cas HEC Montréal, 47 p.
- ISAACSON, Walter (2011). *Steve Jobs: A Biography*, New York, Simon & Schuster, 630 p.
- JOBS, Steve (2005). *Commencement Address*, discours prononcé lors de la remise des diplômes de l'Université Stanford, Californie, 12 juin.
- KETS DE VRIES, Manfred F.R. (2008). « Archétypes de leadership et équipe de direction », *Gestion*, vol. 33, n° 3, p. 48-60.
- KLIBANSKY, Raymond, Erwin PANOFSKY et Fritz SAXL (1989). *Saturne et la Mélancolie*, Paris, Gallimard, 738 p.
- LAPIERRE, Laurent (2012). *On dirige comme on est*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 213 p.
- La Presse* (1990). « Coupe du monde de golf féminin: le Canada, bien placé pour terminer avant la 10^e place », *La Presse*, 21 octobre, p. 13.
- LEGAULT, Louise A. (2005), « Ève-Lyne et Geneviève Biron : relève assurée », *HEC Montréal MAG*, printemps, p. 14-18.
- Le Porte-voix* (2001). Vol. 2, n° 3, printemps.
- MAILHOT, Chantale et Laurent LAPIERRE (1995). *La littérature comme corpus de connaissances et l'écriture comme méthode de recherche sur l'intériorité et le leadership*, Montréal, Centre de cas HEC Montréal, 15 p.
- MILLER, Alice (1995 [1983]). *Le drame de l'enfant doué*, Paris, Presses universitaires de France, 133 p.
- MILLER, Danny et Isabelle LE BRETON-MILLER (2005). *Managing for the Long Run*, Cambridge, Harvard University Press, 320 p.
- SARDAIS, Cyrille et Danny MILLER (2012). « Qu'est-ce que le leadership? », *Gestion*, vol. 37, n° 3, p. 77-84.

STAROBINSKI, Jean (2012). *L'encre de la mélancolie*, Paris, Seuil, 672 p.

SÜSKIND, Patrick (1987). *Le Pigeon*, traduction de Bernard Lortholary, Paris, Fayard, 115 p.

ZALEZNIK, Abraham (1966). *Human Dilemmas of Leadership*, New York, Harper & Row, 236 p.

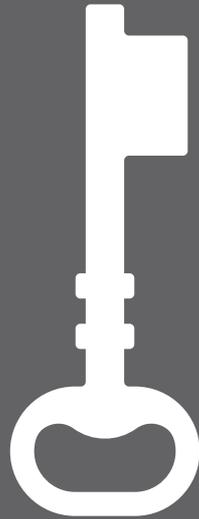
ZALEZNIK, Abraham (1975). *Les dilemmes du leadership*, Montréal, Centre de cas HEC Montréal, 12 p.

ZALEZNIK, Abraham (1993). *Learning Leadership*, Los Angeles, Bonus Book, 540 p.

Clé 4

Action

« Je sais quoi faire et quand. »



Leader 4

Glenn Lowry

Directeur du nouveau MoMA de New York

Glenn D. Lowry est directeur du Museum of Modern Art (MoMA) de New York. Mieux connue sous son acronyme MoMA, l'institution est considérée comme le plus important musée d'art moderne du monde. Sa riche collection, qui comprend des tableaux phares comme *Les demoiselles d'Avignon* de Picasso ou *La danse* d'Henri Matisse, ainsi que la qualité, l'envergure et l'originalité de ses expositions et de ses programmes éducatifs fondent sa renommée. Ses archives et son centre de documentation sur l'art moderne et l'art contemporain attirent les chercheurs de haut niveau de partout dans le monde. Chaque année, plus de deux millions de visiteurs américains et étrangers franchissent ses portes.

À la fin des années 1990, des problèmes d'espace et le départ d'un directeur qui avait été en poste pendant 25 ans amenèrent le conseil d'administration à envisager un important agrandissement qui doublerait la superficie des salles d'exposition. On prévoyait alors, pour ce faire, un budget d'environ 400 millions de dollars américains. On se mit à la recherche d'un nouveau directeur qui serait capable de mener à terme ces travaux titanesques en plein cœur de New York et qui insufflerait un dynamisme nouveau à un musée qui avait été fondé près d'un siècle plus tôt.

Après avoir écarté de nombreux candidats dont aucun ne suscitait l'adhésion des membres du comité de sélection, ces derniers se laissèrent convaincre par une chasseuse de têtes de rencontrer un jeune historien de l'art ayant une courte expérience comme directeur de musée, mais qui présentait un profil prometteur. Dans une rencontre de deux heures, Glenn Lowry décrivit ce qu'il ferait s'il était engagé comme directeur du MoMA : il consacrerait ses premières semaines à observer l'état des lieux et à se faire lui-même une opinion sur la nécessité ou non de faire cet agrandissement. S'il jugeait que ce n'était pas nécessaire, le conseil d'administration devait vivre avec sa décision et

abandonner l'idée d'agrandir le musée. Il proposait surtout une redéfinition de la mission générale du Musée dont il voulait faire un lieu privilégié de rencontre, axé sur l'échange d'idées entre les amateurs, les spécialistes de l'art et les artistes contemporains. Son assurance désinvolte, sa vision renouvelée de l'établissement et son goût de l'action concrète séduisirent le comité de sélection. Il proposa avec enthousiasme sa candidature au conseil d'administration, qui l'entérina d'emblée.

Dès son arrivée en poste, Glenn Lowry lança une vaste consultation publique sur le rôle du MoMA dans la vie culturelle new-yorkaise ainsi que sur le programme architectural de son agrandissement potentiel. À l'interne, il prit des décisions rapides en vue de rendre le MoMA conforme à sa vision de ce que devait être l'institution new-yorkaise.

En 2003, Glenn Lowry fut invité à un colloque organisé par la Société des directeurs de musées montréalais, qui se tenait à Montréal. En préparation de son passage dans la métropole québécoise, il accepta qu'en guise de préambule à sa présentation, on rédige une histoire de cas sur lui au préalable pour alimenter la discussion. Au moment où je l'ai rencontré avec Laurent Lapierre à New York, quelques mois plus tôt, le MoMA avait déménagé temporairement dans un ancien entrepôt du quartier Queens où il restera deux ans, le temps que le projet d'agrandissement, qui avait finalement été approuvé, se termine. Le coût de cet agrandissement s'éleva finalement à 853 millions de dollars américains et il fut terminé en novembre 2005, «sans déficit», insista Glenn Lowry¹.

Le cas rend compte du parcours de ce jeune Américain historien de l'art et gestionnaire. Il fait état de son rôle dans la réinvention du MoMA, de sa contribution à son repositionnement dans le milieu culturel new-yorkais et international ainsi que de son style de leadership. Rédigé en 2004, il ne tient pas compte des événements qui se sont produits par la suite.

Résolument tourné vers l'action, la détermination de Glenn Lowry à la tête du MoMA apparaît comme une illustration éloquent de la quatrième clé du leadership citée ici, soit : **« Je sais quoi faire et quand. »**

1

Voir Harry Bellet, « La renaissance du MoMA », *Le Monde*, 22 novembre 2004. Le journaliste cite les auteurs du cas reproduit ici et en tire de larges extraits dans son article.

4.1 **Le cas Glenn D. Lowry et le MoMA**^{2, 3}

Aujourd’hui, les directeurs de musées ont toutes les possibilités imaginables de faire ce qu’ils veulent. Ils peuvent surprendre, bousculer les habitudes, brasser la cage, mais il y a des choses qu’ils ne doivent pas faire, sous peine de perdre la confiance du public. En ce domaine, il n’y a pas de règle écrite, mais il y a une ligne à ne pas franchir. Cette ligne est tracée dans le sable et elle ne se voit que par l’intuition, par le jugement, par une certaine sensibilité à ce qui se passe autour de soi. Une des grandes responsabilités du directeur de musée est de trouver cette ligne et de la respecter, car la survie de son institution en dépend⁴.

Depuis 1995, Glenn Lowry est directeur du plus grand et du plus prestigieux musée d’art moderne du monde. Il dirige une équipe de 600 personnes, parmi lesquelles se trouvent les meilleurs spécialistes dans leurs domaines respectifs, et il gère un budget annuel de 85 millions de dollars américains «sans déficit». Chaque année, deux millions de personnes franchissent ses guichets et chaque mois, 200 000 internautes visitent son site Web. Situé jusqu’en septembre dernier en plein cœur de Manhattan, le MoMA occupe aujourd’hui un entrepôt rénové dans le quartier Queens de Long Island City en attendant que le projet de reconstruction, évalué au bas mot à 800 millions de dollars américains, soit terminé. À la fin de 2004 ou, au plus tard, au début de 2005, le MoMA reprendra possession de son quadrilatère new-yorkais délimité par les 53^e et 54^e rues, à hauteur des célèbres Fifth Avenue et Sixth Avenue, juste à temps pour célébrer le 75^e anniversaire de sa fondation⁵.

2 Ce cas, produit par Jacqueline Cardinal et Laurent Lapierre, a été réalisé grâce à une subvention de la Société des directeurs de musées montréalais.

3 Ce cas appartient à HEC Montréal et est ici reproduit avec la permission du Centre de cas HEC Montréal. Pour consulter d’autres cas sur le même thème et les commander pour une utilisation en classe, rendez-vous au <www.evalorix.com>.

4 À moins d’indication contraire, les citations sont tirées de deux entrevues que Glenn Lowry a accordées des français aux auteurs du cas le 8 janvier 2003 à ses bureaux du MoMA à Queens (New York), et par téléphone, le 17 janvier 2003, ou extraites d’une présentation qu’il a faite à HEC Montréal le 6 mars 2003.

5 Rappelons que le cas a été écrit en 2003. Une version abrégée a été publiée dans la revue *Journal of Arts Management*, vol. 7, n° 1, 2004, <<https://www.gestiondesarts.com/fr/glenn-d-lowry-and-moma/#.WVu05k2G070>>, consulté le 29 juin 2017.

Et pourtant, lorsque le comité de sélection du MoMA l'avisait que le directeur qu'il cherchait aurait pour mandat de mener à bien cet ambitieux projet, Glenn Lowry leur objecta que s'il obtenait le poste, il voudrait constater par lui-même qu'une reconstruction était vraiment nécessaire, et si oui, pourquoi et comment. Il ajouta qu'il aurait besoin de six mois, une fois en poste, pour «regarder autour», pour prendre connaissance des tenants et aboutissants et pour arriver à sa propre conclusion. S'il jugeait que cet agrandissement du MoMA n'était pas nécessaire, le conseil d'administration devait alors accepter sa conclusion et lui permettre de passer à autre chose, sans autre forme de discussion. C'était à prendre ou à laisser.

Il était d'autant plus à l'aise de faire cette ferme proposition qu'à l'époque (il avait alors 41 ans), il n'était pas vraiment intéressé par le poste. Il avait accepté de passer l'entrevue par hasard, pour rendre service à une amie chasseuse de têtes, du nom de Nancy Nickels, laquelle voulait ajouter un troisième candidat à sa courte liste. À sa grande surprise, une fois les entrevues terminées, c'est sa candidature qu'on avait retenue. Après quelques jours de réflexion et l'encouragement de sa femme, il se dit : «Pourquoi pas? Allons-y, me voilà!» Il était alors directeur du Musée des beaux-arts de l'Ontario à Toronto et contre toute attente, il venait de jouir du succès éclatant de l'exposition de la Fondation Barnes, qu'il avait obtenue et organisée de haute lutte. Après tout, diriger le MoMA pouvait être amusant pour ce jeune historien de l'art au nez fin et fébrile, à l'œil bleu de glace et à l'assurance mordante du husky de tête.

4.1.1 **L'Armory Show**⁶

Le 17 février 1913 se tient à New York un événement qui marquera à jamais l'histoire de la peinture américaine. Face au conservatisme des institutions d'art établies, de jeunes peintres, que l'on disait appartenir à l'«École de la poubelle» (*Ashcan School*) par le côté réaliste et populiste de leur art, organisent à New York une exposition monstre réunissant plus de 1 250 œuvres. Désireux de provoquer une onde de choc qui leur serait bénéfique, ils invitent des peintres européens à y participer afin de montrer à l'*establishment* new-yorkais de l'art que leur mouvement

6 Voir J.D. Prown, *La peinture américaine. Des origines à l'Armory Show*, Genève, Skira Flammarion, 1987, 134 p. ; E. Gombrich, *Histoire de l'art*, Paris, Flammarion, 1986, 520 p. ; M. Pleyne, *Les États-Unis de la peinture*, Paris, Éditions du Seuil, 1986, coll. Essais, 255 p.

s'inscrit dans une mouvance universelle vers la modernité. Le tiers des œuvres présentées étaient, en effet, signées d'artistes en provenance de l'autre côté de l'Atlantique, avec des noms aussi étranges que Duchamp, Kandinsky, Klee, Matisse et Picasso. L'*Armory Show*⁷ provoqua effectivement une réaction violente chez le public qui y affluait⁸, mais surtout, effet totalement imprévu, il déclencha une profonde réflexion chez de nombreux artistes américains, soi-disant modernes, qui s'aperçurent que la modernité avait en Europe un tout autre visage qu'en Amérique.

Certains virent dans cet art non figuratif, qui leur était révélé si abruptement et avec autant de force, un raccourci inespéré hors des sentiers battus dans lesquels l'art traditionnel américain leur paraissait s'enliser. D'autres se braquèrent dans l'exploration du figuratif et de l'hyper-réalisme qui puisaient leur inspiration dans la « vraie vie » de la classe ouvrière de New York. Ils y voyaient à la fois la meilleure façon pour eux de s'émanciper de l'« art traditionnel aimable » et l'assurance bétonnée de pouvoir ainsi s'affirmer en tant que peintres américains modernes face à l'avant-garde européenne dont le côté abstrait les rebutait.

Ce clivage de la modernité américaine naissante trouva un écho dans toute la société new-yorkaise qui venait de voir apparaître les grands capitaines de l'industrie. De nouveaux riches, qui avaient fait fortune dans le charbon, l'acier, le pétrole, la construction de chemins de fer ou les montages financiers, avaient commencé à donner à New York son caractère architectural unique (l'Empire State Building, le Woolworth Building, le Heckscher Building et le Plaza Hotel datent entre autres de cette époque). En majorité fils d'immigrants de première génération, ils prenaient goût au luxe et à la beauté des choses et ils se découvraient un intérêt pour la philanthropie et l'art. Leurs fortunes nouvellement acquises leur permettaient de mettre sur pied des fondations à vocation caritative, afin de se donner bonne conscience face à l'immense misère ambiante, et à but culturel, dans un souci d'aide à l'art dont ils tiraient un prestige inespéré.

Déjà, à la fin du XIX^e siècle, un petit groupe de mécènes avait décidé de regrouper leurs dons et de bâtir, en 1880, le Metropolitan Museum of Art⁹, en bordure de Central Park, où ils avaient logé une imposante

7 L'exposition eut lieu au dépôt d'armes du 69^e Régiment (*69th Regiment Armory Building*) situé sur la 25^e Rue, à hauteur de l'avenue Lexington, à New York.

8 L'œuvre de Marcel Duchamp, intitulée *Nu descendant l'escalier*, provoqua notamment l'indignation des visiteurs. <<http://www.metmuseum.org>>.

9

collection d'œuvres de maîtres hollandais et flamands, comme Hals et Van Dyck, ou français et italiens, comme Poussin et Tiepolo. Vingt ans plus tard, la tradition du mécénat prenait une forme moins collective. C'est ainsi que Henry Clay Frick, un industriel de l'acier venu de Pittsburgh, s'était fait construire en 1913, année de l'*Armory Show*, une luxueuse résidence sur la Fifth Avenue, non loin du Metropolitan Museum, au coût de cinq millions de dollars, afin d'y accrocher sa collection de tableaux de maîtres européens du XVIII^e siècle. À son décès, survenu en 1919, il laissa un legs important qui devait servir de fonds de dotation en prévision du jour où cet hôtel particulier entouré d'un immense jardin serait transformé en musée, après la mort de sa femme, qui surviendra en 1931¹⁰.

Quelques décennies plus tard, d'autres riches new-yorkais poursuivirent cette tradition de mécénat d'art, toujours selon cette double conception de la modernité américaine. C'est ainsi que Gertrude Vanderbilt Whitney, épouse du « roi du rail » Cornelius Vanderbilt, fonda le Whitney Studio Club dédié à l'art américain, notamment aux représentants de la *Ashcan School*, dont John Sloan, George Luks et Everett Shinn, et aux membres du mouvement réaliste, comme Edward Hooper, Reginald Marsh et Thomas Hart Benton. À son décès, survenu en 1942, le fonds de dotation qu'elle légua à ce qui était devenu le Whitney Museum of American Art permit de poursuivre les acquisitions et de l'enrichir finalement d'œuvres abstraites datant des années 1950 jusqu'à aujourd'hui¹¹.

De leur côté, les peintres désireux d'explorer l'art abstrait trouvaient eux aussi des appuis de taille. Dans les années 1930, Solomon R. Guggenheim, autre industriel richissime, entreprit de mettre sur pied un musée entièrement consacré à l'art non figuratif. Le Museum of Non-Objective Painting ouvrit ses portes en 1939 dans une ancienne salle de montre de véhicules automobiles située sur la 54^e Rue. Vingt ans plus tard, en 1959, le Guggenheim Museum prenait possession de son fameux édifice hélicoïdal, œuvre phare de l'architecte Frank Lloyd Wright sur la Fifth Avenue¹².

10 <<http://www.frick.org>>.

11 <<http://www.whitney.org>>.

12 <<http://www.guggenheim.org>>.

4.1.2 **Le musée de la 53^e Rue**

S'inscrivant dans le même intérêt pour l'art d'avant-garde, trois amies de la haute société new-yorkaise, Lillie P. Bliss, Mary Quinn Sullivan et Abby Aldrich Rockefeller (cette dernière est l'épouse du magnat John D. Rockefeller, fils), avaient caressé l'idée de fonder un petit musée consacré exclusivement à ce qu'on appelait alors l'«art moderne». Lillie Bliss et Abby Rockefeller avaient d'ailleurs été d'enthousiastes partisans de l'*Armory Show* en 1913. Au cours des années, leur rêve prit forme et après avoir été logé pendant deux ans dans un petit local temporaire, le musée ouvrit ses portes en 1932 sur la 53^e Rue, entre la Fifth Avenue et la Sixth Avenue, dans une maison victorienne située non loin du futur Rockefeller Center alors en construction.

La collection de ce qui s'appelait déjà le MoMa comprenait huit estampes et un dessin. Grâce à l'appui financier de leurs familles, de leurs proches et de certains membres de la haute société new-yorkaise, ces femmes du monde à l'esprit ouvert recrutèrent un directeur dynamique et ambitieux, car en bonnes New-Yorkaises, elles visaient haut et loin. Aussitôt en poste, Alfred H. Barr épouse leur double vision : faire du MoMA «le plus grand musée d'art moderne du monde» et donner à l'établissement le mandat d'«aider le public à comprendre et à apprécier les arts visuels de notre temps». Au fil des ans, solidement appuyé par des fiduciaires et un conseil d'administration qui lui font entièrement confiance, il monte une vaste collection d'œuvres européennes et américaines d'avant-garde. Grâce à son flair artistique et à son jugement sûr, il met la main sur des œuvres alors jugées comme marginales et sans valeur, mais qui font aujourd'hui la richesse du MoMA.

En plus de nombreux joyaux comme *Le baigneur* de Paul Cézanne, *La nuit étoilée* de Van Gogh, *La danse* de Matisse et *Les demoiselles d'Avignon* de Picasso, œuvres acquises à l'époque de Barr, la collection actuelle comprend 100 000 œuvres d'art (peintures, sculptures, gravures, dessins, photographies, dessins d'architecture et objets de design), 19 000 films et 4 millions de photos de plateau, sans compter les 160 000 ouvrages qui ornent les rayons de sa bibliothèque et de son centre de documentation où on trouve plus de 70 000 dossiers d'artistes et d'archives portant sur l'art moderne et sur l'art contemporain. Des conservateurs recrutés parmi les meilleurs du monde se répartissent tous les genres et toutes les formes reliées à l'art moderne et à l'art

contemporain regroupés en autant de directions : architecture et design, dessins, gravures et livres d'art, peinture et sculpture, photographie, film et média, et finalement, bibliothèque et archives. Son centre de documentation est un des plus riches du monde en art moderne et en art contemporain et attire des chercheurs du monde entier (voir l'organigramme de l'annexe 4.1 de la présente clé).

4.1.3 **MoMA Queens**

Depuis l'été 2002, le MoMA occupe, à Long Island City, une ancienne fabrique d'agrafeuses rénovée qui fait temporairement office de vitrine principale et de salle d'exposition pendant que les travaux d'excavation et de reconstruction labourent son site de Manhattan¹³. Depuis quelque temps, Queens, ce quartier de Long Island City où habitaient autrefois des familles en majorité latinos et afro-américaines de classe moyenne et ouvrière, est en passe de devenir un noyau artistique et culturel très animé. La journaliste Marilyn McDevitt Rubin a même parlé de Queens comme du « nouvel épice de l'art moderne »¹⁴. Il existe un réseau d'autobus gratuit, appelé le Queens Artlink, qui se rend directement à Long Island depuis la 59^e Rue à Manhattan et qui fait la navette, le samedi et le dimanche, entre tous les sites culturels de Queens, c'est-à-dire le Noguchi Museum, le Sculpture Center, le Museum of African Art, le Socrates Sculpture Park, l'American Museum of the Moving Image, le MoMA Queens et le non moins actif PS1 Contemporary Art Center, situé au 22-25, avenue Jackson, à l'angle de la 46^e Rue et qui est, depuis peu, directement rattaché au MoMA.

Cette dernière adresse ne loge pas un musée ni un centre d'exposition. PS1¹⁵ est un centre de création d'avant-garde pour les artistes à la recherche d'un endroit pour travailler, d'un lieu d'échange et d'une vitrine pour leurs œuvres. Cette ancienne école désaffectée, devenue au fil des ans un lieu de création artistique prestigieux, est aussi actuellement en rénovation. En s'associant à PS1, le MoMA y trouve

13 Une fois les travaux terminés, le site de Queens demeurera la propriété du MoMA, qui en fera un entrepôt.
14 Voir Marilyn McDevitt Rubin, « With Noguchi and MoMA, Queens May Become Epicenter of Modern Art », *Post-Gazette.com*, 30 septembre 2001.
15 « PS1 » veut dire *Public School Number 1*, conformément à l'ancienne classification des écoles publiques primaires du réseau new-yorkais d'éducation.

une fenêtre privilégiée sur l'art qui se fait, ce que son directeur Glenn D. Lowry considère comme essentiel pour mener à bien le double volet de sa mission.

Alors que les expositions du MoMA se déploient à Queens, où se concrétise son lien avec PS1, son importante boutique a toujours pignon sur la 53^e Rue, directement en face du chantier, et continue d'attirer les nombreux touristes d'art qui s'aventurent dans Manhattan. Il y a aussi une boutique dans SOHO où on vend des articles de design. Le MoMA y vend les produits dérivés de ses expositions, des reproductions d'œuvres de sa collection et des objets de toutes sortes. La boutique de Manhattan maintient la présence du MoMA sur les lieux en attendant son retour, que l'on voudra sans aucun doute grandiose.

4.1.4 **Un projet à l'échelle de New York**

Le projet de construction du nouveau MoMA est le plus grand lancé par l'institution de la 53^e Rue depuis sa fondation et sans doute le plus important de tout établissement muséal au monde¹⁶. En 1939, la maison victorienne des débuts faisait place à un immeuble moderne, à l'image des œuvres qui y étaient présentées. Les architectes Goodwin et Stone signaient un immeuble de style international dont l'adresse principale était le 11, du côté nord de la 53^e Rue. Plus tard, un jardin, nommé le Abby Aldridge Rockefeller Sculpture Garden, du nom de la principale fondatrice, et dessiné par Philip Johnson, devint vite un des endroits de recueillement préférés des New-Yorkais. Située dans un espace clôturé à l'arrière de l'immeuble principal, cette oasis coupée de la rumeur de la ville longeait la 54^e Rue. Enfin, une tour d'appartements luxueux fut construite en 1984 par l'architecte Cesar Pelly sur un lot adjacent. On en profita pour agrandir substantiellement les espaces d'exposition du MoMA.

Au début des années 1990, plusieurs propriétés du quadrilatère étaient simultanément offertes à la revente. Selon les fiduciaires membres du conseil d'administration qui en avaient eu vent, c'était

16

Le Guggenheim Museum vient d'abandonner son projet de construction d'une nouvelle succursale new-yorkaise, évaluée à 950 millions de dollars américains, qui devait être située près du pont de Brooklyn sur les rives de la Lower East River. Cette succursale devait s'ajouter à celles de Bilbao, de Berlin, de Soho et de Las Vegas (cette dernière vient de fermer ses portes). Voir Bernard Lamarche, « Un projet de 950 millions est abandonné. La nébuleuse s'effrite », *Le Devoir*, 3 janvier 2003, p. B2.

l'occasion rêvée d'aménager un nouveau MoMA, plus gros et plus beau (*bigger and better*) afin de bien souligner son entrée dans le XXI^e siècle. Le moment coïncidait avec le départ à la retraite de l'ancien directeur. On se mit donc immédiatement à la recherche d'un successeur qui devait mener à bien ce projet d'envergure. La perle rare devait être respectée dans le milieu international et new-yorkais de l'art et être capable d'inspirer la confiance des donateurs pour une collecte de fonds de 300 millions de dollars américains¹⁷. En outre, tout en possédant des talents éprouvés de gestionnaire, le prochain directeur devait s'être forgé une vision claire et mobilisatrice de ce qu'allait être le MoMA du XXI^e siècle.

Après un an et demi de vaines recherches, on se résigna à sortir des canaux de recrutement traditionnels et on fit appel à une jeune chasseuse de têtes qui promit de les surprendre tous et de trouver des candidats exceptionnels «qui n'étaient pas sur leur écran radar». Cette jeune femme avait une formation d'historienne de l'art de Harvard où elle avait rencontré une jeune Montréalaise, nommée Suzan Chambers, et son mari américain, Glenn D. Lowry. Ce dernier terminait à l'époque son doctorat en art islamique.

4.1.5 **Qui est Glenn D. Lowry?**

Né à New York en 1954 d'un père américain et d'une mère française, Glenn D. Lowry grandit dans la petite ville de Williamstown, au Massachusetts, où sa famille déménage alors qu'il est très jeune. Lorsque vient le moment de choisir une carrière, il hésite, envisageant brièvement des études en médecine. Il se ravise rapidement.

Comme la plupart des étudiants américains, à l'âge de 17-18 ans, je ne savais pas quoi faire. Alors je me suis inscrit en médecine à l'université de Williams College sans vraiment y penser, parce que tout le monde autour de moi voulait devenir médecin. Mais lorsque j'ai vu cette cohorte de 400 étudiants qui voulaient tous faire la même chose, j'ai trouvé qu'il y avait quelque chose d'humiliant pour moi de faire comme eux. Alors j'ai demandé conseil à un de

17

Le budget initial a considérablement augmenté pour se fixer ensuite à 650 millions de dollars. On parle maintenant d'une capitalisation de l'ordre de 800 millions de dollars américains.

mes professeurs. Il m'a répondu: «Écoute, tu es dans une université où il y a plein de matières intéressantes, philosophie, sciences, histoire, etc. Suis des cours, amuse-toi et tu vas trouver quelque chose qui t'intéresse».

Le jeune disciple d'Esculape laisse tomber ses cours de médecine et se rend le cœur léger au bureau du registraire faire son choix de cours pour le semestre suivant. Il se fie au hasard, avec une insouciance fortement teintée d'hédonisme.

J'ai commencé mon deuxième semestre avec un cours en philosophie, un cours en littérature anglaise et un cours en histoire de l'art. J'avais choisi le cours en art islamique par hasard, parce que c'était le seul qui se donnait l'après-midi, donc je pouvais dormir tard le matin, et qui se tenait les mardis et les jeudis, ce qui me permettait d'allonger tranquillement mes week-ends sans me causer de problèmes d'horaire.

Or, il arriva exactement ce que son professeur de médecine lui avait prédit. Dès la première diapositive montrant des objets islamiques, décrits par un professeur «étonnant et miraculeux», il a le coup de foudre pour l'art islamique. Il y trouve immédiatement un sujet qui le passionne. Après quelques mois, il s'aperçoit également qu'il est finalement assez doué pour l'histoire de l'art en général: il est sensible à l'harmonie des objets, il est à l'aise à traiter des problèmes de cette nature, il est habile à jongler avec les dimensions historiques et philosophiques, il fait facilement des liens avec le peu qu'il en connaît, il est curieux et il a une bonne mémoire visuelle. C'est décidé. Il sera historien d'art, et d'art islamique. Il communique la nouvelle à son père qui devient «blanc comme un linceul». Ce dernier a beau lui faire valoir que ce n'est pas un métier sérieux, qu'il ne pourra pas faire vivre une famille avec cela, qu'il doit être un homme d'affaires. Rien n'y fait. Il est résolu.

L'année suivante, Glenn Lowry se retrouve à l'Université McGill, encore une fois par hasard, car il a rencontré une charmante étudiante, et ils veulent étudier et vivre ensemble, sur un même campus. À l'époque, à Williams College, les facultés universitaires étaient séparées par sexe, et les garçons et les filles étudiaient et logeaient dans des établissements séparés. Le jeune couple se met à la recherche d'une université où ils

pourraient étudier et vivre plus facilement ensemble. La jeune étudiante s'appelle Suzan Chambers. C'est une Canadienne dont la famille est bien établie à Montréal. Ils décident tout naturellement de tenter leur chance à l'Université McGill, où les classes sont mixtes¹⁸.

Une fois les formalités d'admission réglées, Glenn Lowry poursuit son nouvel intérêt et s'inscrit à un cours en art islamique donné par une jeune professeure d'histoire du Moyen-Orient. Hayat Salam-Leibich débutait à McGill après avoir obtenu un doctorat de l'université de Harvard en histoire islamique. Glenn Lowry se régale d'avance. Effectivement, il s'y trouve confirmé dans son désir de devenir historien de l'art islamique, car selon lui, cette recrue de McGill rendait la matière «éblouissante et fascinante». Une fois que Suzan Chambers eut terminé ses études à McGill, le jeune couple retourne à Williamstown où Glenn Lowry termine à son tour ses études de baccalauréat. L'année suivante, la petite famille revient à Montréal où il est excitant de vivre en 1976, année des Jeux olympiques d'été.

Glenn Lowry en profite pour fréquenter à nouveau l'Université McGill, car il se souvient d'avoir vu, à la Redford Library du Département d'histoire, des manuscrits islamiques non répertoriés. Il demande au bibliothécaire s'il a des objections à ce qu'il fasse des recherches menant à la publication d'un petit catalogue portant sur ces manuscrits. «Quels manuscrits? Ça t'intéresse? Un catalogue? Pourquoi pas?» l'entend-il répondre. En poussant davantage ses recherches, il se rend compte que le mécène qui avait fait don des manuscrits à McGill avait également donné quelques objets d'art islamique au Musée des beaux-arts de Montréal. Il y contacte le conservateur d'art asiatique, M. Yutako Minho, qui était aussi un diplômé de Harvard. Car après avoir publié son catalogue, Glenn Lowry avait en effet un autre projet en tête.

Je m'étais rendu compte pendant mes recherches à McGill que le donateur des manuscrits islamiques était aussi un grand donateur des objets islamiques au Musée des beaux-arts de Montréal. Alors j'ai frappé à la porte du conservateur des arts asiatiques, car les

18

Suzan Chambers est la fille de la journaliste Greta Taylor Chambers, alors chroniqueuse au quotidien *The Gazette* (elle deviendra plus tard chancelière de McGill de 1991 à 1999), et de Egan Chambers, homme d'affaires et député conservateur à la Chambre des communes de 1958 à 1962. Ce dernier joua un rôle capital lors du règlement de la célèbre grève des réalisateurs de Radio-Canada en 1958. Elle est également la nièce du philosophe Charles Taylor.

arts islamiques relevaient de lui. Je lui ai demandé si je pouvais faire une exposition de ces œuvres d'art islamique du Musée et des manuscrits islamiques des collections publiques de Montréal. Il a très bien accueilli ma demande, même si je n'avais pas beaucoup d'expérience (j'avais 21 ans). Il a dit lui aussi: «Pourquoi pas?» La même année, j'ai donc publié un catalogue et organisé ma petite exposition. J'étais presque devenu un conservateur.

Glenn Lowry s'aperçoit alors qu'il éprouve un réel plaisir à jouer ce rôle.

Je me suis rendu compte que j'étais d'abord tombé amoureux de l'art islamique, que j'adorais l'histoire de l'art et que j'étais assez doué comme conservateur, parce que j'adore les objets, j'aime faire des recherches, mais j'aime aussi être en dialogue avec les gens. J'avais compris qu'être conservateur, c'est faire le pont entre les objets d'art et le public.

Riche de ces deux expériences et débordant de confiance, il demande son admission au doctorat en histoire de l'art islamique à Harvard où il est accepté haut la main; le couple Lowry s'installe donc à Boston. En cours d'étude, il se fait remarquer et devient conservateur adjoint du département islamique du Fogg Art Museum, le musée de l'université Harvard situé à Cambridge, où il se découvre un goût particulier pour la civilisation perse et les œuvres de l'époque moghole au cours de laquelle des maharajas indiens construisirent des monuments fabuleux, dont le temple Taj Mahal est l'exemple le plus connu. Il offre également ses services à la Rhode Island School of Design, qui cherche un conservateur d'art islamique à temps partiel, après avoir vu par hasard une petite annonce épinglée au tableau d'affichage du département d'histoire de l'art.

J'ai déchiré l'affiche. Je l'ai mise dans ma poche et j'ai tout de suite téléphoné au directeur du musée en disant: «Vous cherchez un conservateur en art islamique? Me voilà.» Il cherchait quelqu'un qui serait sur place deux jours par semaine. Les conditions faisaient mon affaire. Alors je lui propose de venir les lundis et les vendredis. Il me répond: «Très bien. Venez lundi prochain.» J'ai eu le job comme cela, au téléphone, par chance. J'étais là au bon moment.

Trois ans plus tard, alors que sa thèse est presque terminée, il apprend que le poste de conservateur en chef en art islamique de la Freer Gallery of Art and Arthur M. Sackler Gallery¹⁹ du Smithsonian Institution²⁰ est ouvert. Jugeant que sa jeunesse et son peu d'expérience lui enlèvent toute chance d'être choisi pour ce qu'il considère comme étant un des plus hauts postes dans son domaine de spécialité, il se rabat plutôt sur une autre offre sur laquelle il tombe encore une fois par hasard : « Cherchons directeur de musée ».

Le College of William and Mary de Williamsburg avait reçu un don substantiel d'un riche diplômé afin de terminer l'aménagement d'un édifice en construction à condition d'en faire un musée. Il leur fallait trouver quelqu'un qui serait apte à surveiller l'achèvement des travaux, à y aménager des salles d'exposition, à faire l'inventaire des œuvres d'art disséminées sur le campus, à recueillir les fonds d'archives et les dons d'autres diplômés, à faire les recherches historiques nécessaires, à rassembler ces objets dans le petit musée et à en faire des expositions tout en dirigeant une équipe restreinte de collaborateurs. Bref, il fallait créer de toutes pièces un musée pour le collège et le gérer en conformité avec les vœux des membres du conseil d'administration. Glenn Lowry contacte la personne indiquée dans l'annonce et après quelques brèves rencontres, il obtient le poste et déménage avec sa famille à Williamsburg. Suzan Chambers a donné naissance à leur premier enfant.

Pendant deux ans, il mène sa nouvelle barque avec beaucoup de plaisir et s'aperçoit qu'il aime le rôle de directeur de musée. Comme à Montréal lorsqu'il avait fait le travail de conservateur, il réfléchit sur la fonction et se trouve très heureux de pouvoir l'exercer. « *C'était très amusant, et je n'avais pas d'autre chose à faire.* » Cette expérience le mène à la conclusion que pour être un bon directeur de musée, trois conditions doivent être réunies :

Si on veut diriger un musée, il faut premièrement être un historien de l'art. Deuxièmement, il faut aimer l'art et troisièmement, il faut aimer le public. Le musée est situé entre l'art et le public. C'est un laboratoire où les deux se rencontrent. Un musée sans son public n'est rien et un public sans art n'est pas un musée.

19

<<http://www.asia.si.edu>>.

20

<<http://www.si.edu>>.

Il est donc très heureux à Williamsburg jusqu'au jour où il reçoit un coup de fil du directeur de la Freer Gallery du Smithsonian qu'il avait rencontré récemment à l'occasion de la publication d'un ouvrage et d'une exposition en art islamique qu'il était en train de préparer en collaboration avec des collègues de Harvard.

Ce directeur lui demande pourquoi il n'avait pas posé sa candidature, deux ans plus tôt, lorsque le poste de conservateur en chef de l'art islamique du Smithsonian avait été annoncé. Après que Glenn Lowry lui eut donné ses raisons, le directeur lui demande s'il souhaiterait discuter avec lui, car le comité de sélection avait effectivement trouvé quelqu'un d'intéressant, mais pour des raisons personnelles très compliquées, le candidat retenu ne pouvait pas entrer en fonction. Comme les autres candidatures ne présentaient aucun intérêt, le directeur lui demande s'il avait des objections à venir rencontrer les membres du comité de sélection. « Pourquoi pas ? », répond Glenn Lowry. Deux semaines plus tard, il est nommé conservateur en chef de l'art islamique de la Freer Gallery du Smithsonian Institution.

C'était fabuleux d'être conservateur en chef du Smithsonian à l'époque parce qu'on venait de mettre sur pied ce musée d'art islamique, on avait un gros budget pour faire des expositions, je pouvais mettre en œuvre mes idées, et j'en avais beaucoup, j'ai pu faire d'importantes acquisitions. Bref, c'était très amusant.

Après trois ans, on lui demande par contre de siéger au conseil général du Smithsonian, sorte d'instance globale où chacune des filiales doit être représentée. Le *Research Policy Committee* a pour mandat d'examiner les questions touchant l'organisme dans son ensemble en ce qui a trait, par exemple, à la recherche, aux expositions ou aux politiques de ressources humaines et financières. Or, aucun conservateur ne voulait siéger à ce comité de gestion perçu comme éloigné des activités plus directement reliées aux expositions. Comme il est le plus jeune en poste, Glenn Lowry est choisi pour « faire son service ». Il ne s'attend à rien d'emballant. Or, à sa grande surprise, il prend goût à la gestion, bien qu'il ne se considère en rien comme un administrateur.

Je fais mon service, j'assiste à toutes les réunions, et il arrive quelque chose d'inattendu : je trouve cela fascinant. Je me suis rendu compte que j'avais beaucoup d'idées sur les moyens de mener des recherches, sur les différentes façons de diriger des musées, que j'avais déjà fait ça et que j'aimais ces problèmes. J'ai découvert là que les problèmes de gestion sont exactement les mêmes que les problèmes que je rencontrais lorsque je faisais de la recherche : il y a des problèmes, il y a des moyens, il y a des possibilités, il faut parler avec des collègues, il faut lire, il faut trouver une solution, il faut la tester, et puis voilà. Après quelque temps, on m'a nommé directeur du Research Policy Committee du Smithsonian.

Trois ans plus tard, il se sent prêt à diriger lui-même un musée important et il cherche vaguement un défi à sa mesure. Pourquoi pas au Canada où la petite famille passait tous ses étés, étant donné que sa belle-famille était bien établie à Montréal et à Toronto ?

À ce moment-là, on avait trois enfants qui étaient à moitié Américains et à moitié Canadiens. En fait, ils étaient Américains pendant l'année et Canadiens en été. J'ai dit à Suzan : « Pourquoi ne pas inverser la situation et aller vivre au Canada pendant l'année et aux États-Unis pendant l'été ? » Elle a trouvé que c'était une bonne idée et nous sommes partis à Toronto, car j'avais entendu dire que le Musée des beaux-arts de l'Ontario cherchait un directeur.

Le défi intéresse Glenn Lowry, mais il est bien conscient qu'en tant qu'Américain, il ne peut pas proposer directement ses services à un musée canadien sans s'installer solidement dans la ville et se ménager l'appui de membres de la communauté torontoise. Bien qu'il adore le Canada, que sa femme soit Canadienne de naissance et que ses enfants aient la nationalité canadienne, il comprend qu'il lui faut plus.

Je voyais bien que comme Américain, je ne pouvais pas m'imposer comme directeur d'un musée canadien et dire : « Voilà, je suis Américain, et je veux diriger le Musée des beaux-arts de l'Ontario. Prenez-moi. » D'autant plus que personne ne me connaissait. Il fallait que je m'établisse comme Canadien.

Il en parle à sa belle-mère, à son beau-père. Les Chambers le mettent aussitôt en contact avec leurs relations d'affaires, des amis ou des connaissances. Glenn Lowry apprend peu à peu à connaître les personnages clés de Toronto et apprivoise un réseau d'influences qui lui donne finalement ses entrées auprès du comité de sélection. Avec tous ses atouts en main, y compris un *curriculum vitae* impressionnant, il fait l'unanimité face aux autres candidatures et obtient, en 1990, le poste de directeur du prestigieux musée appelé en anglais la Art Gallery of Ontario (AGO) et en français, le Musée des beaux-arts de l'Ontario.

Glenn Lowry s'apprête à signer son contrat d'engagement avec beaucoup d'enthousiasme. L'avenir s'annonce très bien puisque l'AGO vient d'entreprendre la construction d'une rallonge dont le financement est assuré par le gouvernement conservateur de l'Ontario. Le nouveau directeur caresse de nombreux projets pour le jour où le nouveau musée sera rouvert. En attendant, il songe à mettre son équipe en place et à prendre le pouls de la Ville reine. Légèrement inquiet de la situation politique à la veille des élections provinciales, il se voit aussitôt rassuré par les membres du conseil d'administration: le parti conservateur sera réélu sans problème et le financement du Musée se maintiendra tel qu'il avait été prévu au budget. Glenn Lowry signe, mais quelques semaines plus tard, c'est le Nouveau Parti démocratique qui est élu. Pour Bob Ray, nouveau premier ministre, le Musée des beaux-arts de l'Ontario est une institution élitiste et riche qui n'a pas besoin des fonds publics pour vivre. Le budget de fonctionnement et les fonds prévus pour la construction sont coupés dramatiquement.

Ce fut une époque très difficile, c'était une véritable tragédie pour le Musée. On a été obligé de remercier presque la moitié du personnel. Par contre, il fallait absolument trouver le financement nécessaire pour terminer la construction de l'agrandissement parce que c'était trop avancé pour reculer. J'ai beaucoup appris sur la gestion des ressources humaines, sur la gestion d'un projet de construction, sur la négociation de subventions, sur la collecte de fonds, et tout ça, en temps de crise.

Il retiendra entre autres deux leçons importantes de son passage à l'AGO. La première lui sera donnée par le président du conseil d'administration, Michael Hasely, pour qui la règle d'or d'une bonne gestion est de ne jamais faire de déficit.

Il m'a fait comprendre une chose en trois temps: «On balance, on balance, on balance.» Et c'est une discipline qui, lorsqu'elle est acquise, vous suit et vous évite des problèmes énormes. C'est peut-être difficile d'une année à l'autre, mais à la longue, on y gagne, et tout le monde est content. J'ai appris cela à l'AGO.

La deuxième leçon lui est donnée par les résultats de la collecte de fonds qu'il a été forcé de lancer lorsque le gouvernement NPD lui a fait défaut pour le financement de l'agrandissement du Musée.

J'ai compris à ce moment-là que pour obtenir une enveloppe budgétaire importante, on n'y arrivait pas avec des petites coupures. Il fallait convaincre la communauté d'affaires du bien-fondé de nos besoins et leur faire partager notre enthousiasme. J'ai vu que la seule façon de convaincre ces gens-là, c'était d'arriver avec des idées, des idées brillantes, des idées emballantes, car lorsque l'idée est là, l'argent apparaît. C'est magnétique.

En effet, Glenn Lowry réussit à trouver dans les milieux d'affaires torontois les appuis nécessaires au parachèvement des travaux en leur vendant l'idée que l'AGO était une institution dynamique qui devait inaugurer avec panache ses nouvelles installations en faisant un coup d'éclat qui lui permettra peut-être, par un effet d'entraînement, d'ama-douer les fonctionnaires. En même temps, la conjoncture était plus favorable à un redressement des subventions parce que des élections étaient prévues pour l'année suivante, et le gouvernement NPD avait compris qu'il avait besoin de l'appui des milieux d'affaires pour être réélu. Or, les milieux d'affaires appuyaient avec vigueur l'AGO. Le climat avait changé.

J'ai eu l'idée alors d'aller chercher une exposition de prestige qui circulait à Washington, à Paris et à Tokyo. J'ai dit au président du comité, Joe Rotman: «Écoute, pourquoi ne pas aller chercher cette exposition pour inaugurer notre nouveau musée? Ce serait un coup d'éclat extraordinaire.» C'est lui qui a alors suggéré d'aller voir les représentants du gouvernement pour qu'ils nous aident dans nos démarches.

Les deux hommes obtiennent la garantie de trois millions de dollars s'ils réussissent à obtenir que l'exposition de la Fondation Barnes, qui circulait alors en Europe, fasse un détour par Toronto. Les retombées s'annonçaient, en effet, considérables pour la ville, et le gouvernement NPD y trouvait l'occasion de donner un coup de fouet à l'économie de la capitale ontarienne et d'être associé, par ricochet, à cet immense succès appréhendé. Glenn Lowry et Joe Rotman se rendent à Philadelphie et convainquent les représentants de la Fondation Barnes de permettre que leur exposition itinérante fasse l'inauguration du nouveau Musée des beaux-arts de l'Ontario.

Lorsque les derniers tableaux de la collection Barnes furent décrochés des murs de l'AGO, Glenn Lowry avait toutes les raisons du monde d'être heureux. En quelques années, il avait connu une période pénible de compressions budgétaires, mais il avait néanmoins mené à terme le projet d'agrandissement du musée « sans déficit ». Il avait redressé la situation financière du Musée et établi sa place dans les grandes ligues de l'art. Finalement, il avait obtenu et organisé de main de maître qu'une prestigieuse exposition d'envergure internationale fasse un détour imprévu par Toronto. Il pouvait finalement reprendre quelque peu son souffle avant de lancer d'autres défis à son équipe de conservateurs. Il songeait déjà à d'autres projets lorsque, encore une fois, le hasard se manifesta dans sa vie sous la forme d'un coup de fil qu'il n'attendait pas. On connaît la suite.

4.1.6 **Le nouveau directeur et le nouveau MoMA**

Un projet de construction et d'aménagement pour un musée, ce n'est pas compliqué. Ce qui est compliqué, c'est d'établir pourquoi on le fait. Tous les musées du monde peuvent convaincre leurs amis qu'ils ont besoin de plus d'espace. Mais si on veut faire quelque chose d'original, il faut avoir une vision qui aille au-delà des espaces. Il faut avoir des idées puissantes qui justifieront de bâtir un support physique en conséquence. Alors, l'argent vient et les projets sont intéressants.

Il était entendu, lorsque Glenn Lowry entra en fonction au MoMA en 1995, qu'il passerait six mois à « regarder autour », à « absorber » tout ce qu'il pouvait sur l'histoire de cette institution, à en prendre le pouls, à

voir comment elle s'inscrivait dans son milieu, à mesurer comment et à quel point elle répondait aux attentes des fiduciaires, des membres du conseil d'administration et de toutes les parties intéressées par ses activités (donateurs, artistes, chercheurs, publics, etc.).

Mon beau-père, Egan Chambers, que je respectais beaucoup, avait une devise, presque un mantra : « Time spent in reconnaissance is never lost. » J'ai retenu la leçon, mais j'ajouterais que lorsqu'on parle, on n'apprend pas. Lorsque je suis arrivé au MoMA, j'ai voulu suivre ma propre démarche d'apprentissage, c'est-à-dire écouter, absorber, digérer, filtrer, placer tout cela dans un ordre intelligent afin de pouvoir soumettre le tout aux personnes qui devaient débattre de notre projet. Et c'est ce que j'ai fait pendant les six premiers mois.

Glenn Lowry désirait connaître la position concurrentielle du MoMA par rapport aux autres musées de la ville et aux autres établissements culturels. Il voulait également prendre contact avec les conservateurs et les employés, réfléchir à la place de l'art moderne et de l'art contemporain dans une ville comme New York et constater quelles étaient les répercussions de ses activités de recherche et de rayonnement sur le milieu de l'art à l'échelle internationale. Il voulait aussi déterminer en quoi des espaces agrandis et nouvellement aménagés pourraient amener le Musée à mieux accomplir sa mission. En fait, la première question qu'il se posait était justement la suivante : quelle est la mission du MoMA ? Est-elle encore d'actualité ? Comment la mettre en œuvre aujourd'hui ? Quelle sera-t-elle pour les 30 prochaines années ? Pourquoi et comment faire un agrandissement ?

Une démarche avait été amorcée en ce sens au début des années 1990, au moment où la direction du MoMA envisageait l'agrandissement du Musée, coïncidant avec le départ à la retraite du directeur. On a vu que l'éventualité d'un agrandissement du site pesait d'ailleurs très lourd sur le choix de son successeur. Trois comités avaient été mis sur pied : l'*Expansion Committee*, présidé par Jerry I. Speyer, *Imagining The Future Committee* et l'*Architect Selection Committee*, créé en 1996 et présidé par Sid R. Bass. Des négociations avaient même été engagées en vue de l'achat de l'hôtel Dorset, situé sur un lot adjacent au MoMA, toujours dans la perspective d'un agrandissement.

Lorsque Glenn D. Lowry arrive, il prend connaissance de l'état des lieux et, après six mois, il arrive à la conclusion que oui, le MoMA doit être reconstruit, mais que non, ce ne sera pas une simple augmentation de ses pieds carrés d'espace d'exposition ; il veut des espaces « différents ». Il voit la réalité par l'autre bout de la lunette, car une nécessité s'impose à lui, en toute logique. Avant de fixer le programme architectural, avant de lancer des appels d'offres, en accord avec les fiduciaires et les membres du conseil d'administration, il veut participer à la réflexion qui a été amorcée. Il veut être partie prenante de ce que sera le MoMA du XXI^e siècle. Ensuite, dans la foulée de cette réflexion, il y aura lieu de voir comment elle se traduira dans le projet architectural à venir. Bref, le nouveau directeur et les membres des trois comités sont d'accord : on ne peut se lancer dans la construction d'un espace sans songer au programme que l'on veut y déployer, lequel est directement fonction de l'idée que l'on se fait du MoMA de l'avenir. Et non l'inverse.

Différentes étapes, bien définies dans le temps, vont ponctuer la démarche. De septembre 1995 à janvier 1996, le *Imagining the Future Committee*²¹ rencontre les cadres supérieurs du Musée afin d'obtenir leurs points de vue sur les objectifs à long terme de l'institution. Un énoncé de mission (*mission statement*) et un énoncé de direction (*executive statement*) décrivant respectivement les objectifs généraux et les raisons de l'agrandissement sont produits et approuvés par le conseil d'administration le 2 octobre 1996. Le week-end suivant, un séminaire de réflexion a lieu au Pocantico Center de la Fondation Rockefeller, en banlieue de New York, sur le thème *Building the Future: Museums of Modern Art in the Twenty-first Century*²². Placé sous les auspices de la Direction des publications du MoMA (Research and Scholarly Publication Program), le séminaire comporte quatre « conversations » d'experts : architectes, directeurs de musées, artistes, universitaires, écrivains et historiens de l'art. Chaque rencontre est dirigée par un conservateur du MoMA. Une publication spéciale donne un compte rendu détaillé des rencontres qui ont eu lieu à partir de 1996²³.

21 Traduction libre : « Imaginons l'avenir du MoMA ».

22 Traduction libre : « Construisons l'avenir : les musées d'art moderne du XXI^e siècle ».

23 The Museum of Modern Art, *Imagining the Future of The Museum of Modern Art*, vol. 7, Research and Scholarly Publications Program, coll. Studies in Modern Art, New York, 1997, 343 p.

Ce séminaire est immédiatement suivi d'une série de conférences publiques, tenues cette fois au Musée et portant sur le même thème. Ces rencontres s'échelonnent du 22 octobre au 12 décembre 1996 et sont ouvertes à tout venant, conformément à un parti pris de transparence dicté par la confiance que le MoMA considère comme capitale dans le déploiement de sa mission dans la ville de New York.

L'étape suivante porte sur le choix d'un architecte. Dix firmes sont invitées à participer à une « charrette²⁴ » dont les spécifications portent davantage sur le concept d'aménagement que sur les dessins techniques comme tels. Au terme de cette charrette, qui se tient du 17 février au 24 mars 1997, trois finalistes sont choisis avec l'approbation officielle du conseil d'administration, rendue publique le 9 avril suivant. Finalement, du 4 juin au 26 septembre 1997, on invite les trois architectes retenus à participer à un concours portant sur le programme architectural comme tel. Après des délibérations et l'analyse des dossiers, qui s'échelonnent sur un peu plus de deux mois, le comité de sélection annonce le gagnant le 8 décembre 1997. Son nom est Yoshio Taniguchi.

4.1.7 **L'art, les artistes et le musée**

En étudiant l'histoire du MoMA, on comprend que les fondateurs parlaient d'« art moderne », qu'ils voulaient faire connaître et apprécier du public. Si l'on transpose dans le langage d'aujourd'hui, il s'agit en fait d'art contemporain. Si on veut poursuivre notre cheminement dans le même sens, il faut donc mettre l'accent sur l'art contemporain, et l'art contemporain de la meilleure qualité possible. Ce qui a toujours fait la force du MoMA, c'est la qualité de sa collection d'art moderne. Ce qui sera sa force pour l'avenir, c'est la qualité de sa collection d'art contemporain.

Comme les fondatrices du MoMA et le premier directeur fondateur l'avaient clairement établi en 1929, la mission est double : s'imposer comme le musée d'art moderne le plus important du monde et faire

24

Il s'agit d'une période relativement courte et intensive au cours de laquelle des architectes sont invités à présenter des projets répondant à une liste de spécifications. Le terme d'origine française remonte à la Renaissance lorsque les étudiants en architecture devaient soumettre leurs maquettes à leurs maîtres de conférence avant une date butoir. Pour se rendre à l'université, ils plaçaient leurs maquettes sur une charrette, et certains continuaient d'y travailler en chemin, jusqu'à la dernière minute.

œuvre d'éducation afin que l'art contemporain soit mieux compris et mieux apprécié de toutes ses clientèles, jeunes et vieux, érudits et profanes. L'énoncé de mission émis par le comité le 2 octobre 1996, et publié sur le site Web du MoMA, débute ainsi :

Fondé en 1929 en tant qu'établissement éducatif, le Museum of Modern Art veut être le plus important musée d'art moderne du monde.

Sous le leadership de ses fiduciaires et de ses employés, le Museum of Modern Art manifeste cet engagement en constituant, en préservant et en documentant une collection permanente de haute qualité et représentative de la vitalité, de la complexité et des formes en émergence de l'art moderne et contemporain; en présentant des expositions et des programmes éducatifs d'une pertinence unique; en soutenant une bibliothèque, des archives et un laboratoire de conservation reconnus comme étant des centres de recherche de calibre international; en proposant des bourses et des publications de niveau intellectuel supérieur²⁵.

Glenn Lowry épouse entièrement cette conception de la mission du MoMA et il a des idées bien tranchées sur le rôle que son institution doit jouer aujourd'hui. Pour lui, il s'agit d'un lieu où l'art et le public se rencontrent. Le rôle des conservateurs est de faire en sorte que cette rencontre soit la plus originale et la plus fructueuse possible, selon une proposition en conformité avec la vision du fondateur du musée. Le musée est donc un laboratoire où se fait la jonction entre l'art, les idées qui sont derrière l'art, et le public.

Dans cette perspective, le directeur de musée a la responsabilité de rassembler les conditions qui permettent cette rencontre. Pour ce faire, il doit comprendre les enjeux en présence et les contraintes pratiques liées à un tel exercice. D'où la nécessité pour lui d'être historien de l'art et d'avoir de l'expérience en tant que conservateur, car au-delà de la gestion, que n'importe quel professionnel compétent en la matière peut faire, le directeur de musée doit s'être fait une vision claire de son institution, qui guidera sa prise de décision.

La gestion, c'est facile. Ce qui est plus difficile, c'est d'avoir des idées qui convainquent les donateurs de soutenir le musée. C'est d'avoir une collection que l'on peut faire valoir sous différents angles de façon à attirer et à instruire de nouvelles clientèles. Il faut avoir une vision de ce que l'on veut faire pour mettre en œuvre la mission établie par le fondateur. Pour cela, il faut qu'un directeur soit ou un artiste, ou un historien de l'art. Pour le MoMA, il faut comprendre que la seule chose qui compte, c'est la qualité de sa collection. Si la qualité des œuvres d'art contemporain que le MoMA possède est meilleure que celle de tous les autres musées, alors il n'y aura pas de problème. À partir du moment où on fait des compromis sur la qualité de la collection, alors, c'est terminé. Et un historien de l'art est le mieux placé pour juger de la qualité d'une collection.

Une autre raison pour laquelle le directeur d'un musée d'art moderne, particulièrement le MoMA, doit avoir une connaissance intime de l'histoire de l'art, c'est que pour bien faire comprendre l'art contemporain, il doit lui-même s'y intéresser et connaître l'art qui se fait aujourd'hui et qui s'est fait depuis l'apparition de ce qu'on appelle la modernité. Or, le MoMA possède justement une riche collection d'œuvres modernes datant de la fin du XIX^e siècle, vers 1880, jusqu'à aujourd'hui. En ce sens, la perspective que donne l'étude de l'histoire de l'art est un atout certain pour un directeur de musée comme le MoMA. Il comprend mieux les enjeux que ses conservateurs veulent mettre de l'avant dans les expositions qu'ils conçoivent, avec comme point d'ancrage, la collection.

Le directeur de musée doit également être au parfum de ce qui se fait maintenant et des tendances à venir dans l'art sous toutes ses manifestations. C'est pourquoi Glenn Lowry trouve important que le MoMA, sans être lui-même directement engagé dans la création, s'associe à un centre d'avant-garde de qualité. Il a donc entrepris, il y a deux ans, des démarches en vue de trouver un centre de formation en art avec qui il pourrait former un tandem.

On est un musée d'art moderne et contemporain, mais on est quand même historique. Nous visons le long terme. On ne doit pas prendre des décisions qui se révéleront stupides à la longue. Donc, il faut

réfléchir, il faut toujours avoir une certaine distance, mais pas trop éloignée de ce qui se fait en art contemporain. J'aime bien l'analogie de la vague. Le MoMA ne veut pas être dans la première vague. On veut être juste derrière. On veut sentir l'écume, la voir, mais ne pas être dedans.

Comme Glenn Lowry est convaincu que le MoMA doit toujours avoir le « meilleur » de ce qui se fait, il s'est renseigné pour savoir comment le MoMA pourrait mettre sur pied le meilleur programme en art contemporain, et en association avec quel organisme.

J'ai dit au conseil d'administration et à mes conservateurs: « Notre avenir est dans l'art contemporain. Il faut que nous fassions tout ce qu'on peut pour avoir un programme en art contemporain qui soit meilleur que tout le monde. » À ce moment-là, mes collègues, mes amis, tout le monde m'a dit que ça ne valait pas la peine d'en bâtir un nouveau parce que le meilleur existait déjà et qu'il était à PS1, à Queens.

Glenn Lowry passe immédiatement à l'action. Il contacte la direction de PS1, situé par hasard à quelques rues du prochain emplacement temporaire du MoMA. Il veut voir si les deux équipes seraient capables de travailler ensemble et propose que les deux institutions organisent certains projets en association.

On a parlé un petit peu, on s'est rencontrés à quelques reprises et on s'est aperçu que vraiment, on pouvait faire un mariage. Ils voulaient le pouvoir et l'expérience du MoMA, et moi, je voulais l'énergie et le point de vue de leurs conservateurs. Et après quelques semaines, on a fait une fusion. Ça s'est fait comme ça.

Aujourd'hui, PS1 est une entité à part entière du MoMA. Ce dernier voit à son financement, au marketing de leurs activités, à son équipe de formation, mais sur le plan de la programmation des expositions et du contenu artistique, l'indépendance est totale. Sur place, une équipe relevant du MoMA s'occupe également de tout l'aspect administratif. Les règles sont les mêmes que pour les autres directions, c'est-à-dire que le budget doit être respecté scrupuleusement, sans dépassement de coûts.

On établit un budget chaque année avec eux et tout le monde qui travaille pour moi doit comprendre que le budget est sans appel. Je ne regarde pas tous les mois si le budget est respecté, ce qu'ils ont dépensé, ce qu'ils doivent faire ou pas. Ça ne m'intéresse pas. Je charge mon chef de l'exploitation (COO) de faire cela. Mais comme je ne veux pas dépenser mon énergie et mon temps sur des problèmes de budget, alors on le fixe une fois par année, on le respecte et c'est final, terminé, next.

L'affiliation avec PS1 est capitale pour Glenn Lowry pour une autre raison. Il y voit le moyen de reprendre contact avec les artistes, car ce sont eux qui « animent » le MoMA.

Je suis convaincu que c'est l'art contemporain qui anime tout ce que nous faisons et qui est à la base de notre projet comme musée. Et on a créé ce nouveau musée pour mettre en marche les possibilités d'un engagement envers l'art contemporain qui n'existait pas dans l'ancien musée. Historiquement, ce musée a toujours été un musée pour les artistes. Quand je suis arrivé, les artistes s'étaient un peu éloignés de nous. On a essayé, depuis sept ans, de réanimer notre relation avec les artistes pour qu'ils comprennent que c'est leur musée. Parce que finalement, sans eux, on n'est rien et on n'a rien.

D'où l'importance d'établir un lien concret avec les artistes actuels par le truchement d'un organisme de formation et de création en art actuel, car pour toutes sortes de raisons, le MoMA ne pouvait pas remplir directement, par lui-même, cette mission.

L'art contemporain est en quelque sorte une terra incognita. L'art contemporain n'est jamais fixé, les artistes changent d'idées, ils évoluent. Ce n'est pas évident de voir quelle œuvre survivra au temps, quelle est la meilleure, ou même quel médium subsistera. Ce n'est pas facile pour le MoMA de choisir d'exposer telle ou telle œuvre d'art contemporain. Faire exposer un artiste contemporain à côté des Demoiselles d'Avignon de Picasso ou de La danse de Matisse, c'est un choix qui engage. Ça peut créer un problème pour l'artiste. Par contre, d'exposer un artiste à PS1, c'est donner au MoMA des possibilités qui n'existaient pas auparavant. Ça nous

donne une fenêtre qui nous manquait. Du point de vue de PSI, ça leur donne des moyens et un rayonnement qu'ils n'avaient pas. Voilà l'importance de PSI.

Depuis que le MoMA est installé à Queens, Glenn Lowry a l'impression que le contact est rétabli avec les artistes, ce qu'il considère comme capital.

On est là pour les artistes. Ce sont les artistes qui ont créé ce que nous exposons, ce que nous achetons et qui nous intéresse. Il faut que les artistes sachent que le Musée est pour eux. Évidemment, le Musée ne vit pas en vase clos. Il existe pour un public plus grand, mais il faut que les artistes s'y sentent bien. Et pour ça, il faut être toujours au courant de ce qu'ils font, avoir des idées sur ce qui se passe. Qu'on connaisse ce qu'est l'avant-garde, c'est plus ou moins relatif, puisque ça évolue constamment. Ce qui est important, c'est que le MoMA ait un intérêt pour les artistes de l'heure, même si on ne les expose pas. Il faut savoir qui sont les artistes les plus importants, les plus intéressants. Il faut toujours être capable de poser les questions qui nous permettront plus tard de faire des expositions de grande importance ou des achats valables. Et pour ça, il faut vivre avec les artistes.

4.1.8 **Le musée de la 54^e Rue**

L'arrivée de Glenn Lowry à la barre du MoMA aura donc influé sur la stratégie générale à venir et sur le programme architectural qui sera retenu en conséquence. Cette préoccupation pour l'art contemporain se traduira jusque dans l'aménagement physique des nouveaux lieux. Au lieu de suivre un parcours linéaire et historique allant du début de la modernité, en entrant, jusqu'à aujourd'hui, dans les dernières salles, comme c'était le cas auparavant, le visiteur qui entrera dans le nouveau MoMA sera immédiatement confronté à l'art contemporain. Les galeries des premiers étages seront en effet consacrées aux œuvres les plus récentes de la collection et aux expositions temporaires. Le parcours sera donc une remontée dans le temps au fur et à mesure qu'on accédera aux étages supérieurs, ce qui est une démarche inverse par rapport à l'aménagement antérieur. L'accent sera mis sur la lumière, sur l'espace (certaines salles seront quatre fois plus grandes que les plus vastes de

l'ancien immeuble, permettant de présenter des œuvres de très grands formats, ce que le Musée ne pouvait pas faire auparavant) et sur l'ouverture vers le jardin des sculptures Abby Aldrich Rockefeller.

Ce dernier sera d'ailleurs placé au cœur du complexe puisque l'entrée principale est déplacée de la 53^e à la 54^e Rue. Au lieu d'être à l'arrière du Musée, le jardin deviendra son premier pôle d'attraction. Flanqué à droite par le hall d'entrée principal de l'aile réservée aux galeries et à gauche par la salle de lecture du centre de formation et de documentation, il trônera en face de la cafétéria et des bureaux de l'administration. Ces derniers seront accessibles par la 53^e Rue où seront également aménagées une entrée extérieure pour la boutique, et les entrées principales des salles de cinéma, de spectacle et de conférence. La nouvelle adresse de la 54^e Rue, qui est plus calme et plus résidentielle, sera réservée à l'accès principal du MoMA, à droite du jardin.

4.1.9 **Le financement**

La construction d'un projet de cette ampleur en plein cœur de Manhattan suppose une capitalisation correspondante. Évalués au point de départ à 300 millions de dollars américains, les derniers devis faisaient plutôt référence à un financement de l'ordre de 800 millions. Dès le début, les membres du conseil d'administration étaient pleinement conscients de l'effort que le MoMA attendait d'eux. La collecte de fonds a donc commencé à ce niveau. En fait, la tradition de mécénat interne qui avait permis la fondation du MoMA se poursuivait, mais à une échelle décuplée.

Glenn Lowry explique que pour être membre du conseil d'administration du MoMa, il faut trois conditions: premièrement, il faut aimer l'art moderne et l'art contemporain; deuxièmement, il faut idéalement être un collectionneur d'art moderne et contemporain; et troisièmement, il faut vouloir et pouvoir soutenir financièrement le Musée.

La première condition est essentielle. Par le passé, de temps en temps, on a invité certaines personnes à siéger au conseil parce qu'elles fréquentaient un monde qui nous intéressait, ou parce qu'elles étaient financièrement à l'aise. Mais chaque fois que cette personne-là n'avait pas un réel intérêt pour l'art contemporain, ça ne marchait pas. Elles ne comprenaient tout simplement pas de quoi on parlait.

Le conseil comprend actuellement environ 45 membres. Dirigé par Ronald S. Lauder, président du conseil (*chairman of the board*), il est chapeauté par un président du conseil émérite (*chairman emeritus*), soit David Rockefeller, fils de la fondatrice du Musée, par une présidente émérite (*president emerita*), en la personne de Agnes Gund, et de Robert B. Menschel, président. Un comité de nomination est toujours à la recherche de candidats potentiels; il faut savoir cependant qu'un administrateur doit s'attendre à verser annuellement de cinq millions de dollars à douze ou vingt millions de dollars au Musée, selon les années, sans compter les souscriptions spéciales beaucoup plus importantes rattachées au projet de construction. Notons que le maire de New York est nommé d'office au conseil d'administration du MoMA, mais qu'il n'a pas le droit de vote.

En 1997, au moment du lancement du projet, le conseil d'administration avait réuni les 300 millions de dollars prévus. Quatre ans plus tard, le projet s'était agrandi et on s'est aperçu qu'un ordre plus réaliste de grandeur se situait plutôt à 600 millions, soit le double. Une collecte spéciale est venue porter le fonds de dotation à 500 millions de dollars et une émission d'obligations de l'ordre de 250 millions de dollars a comblé les derniers besoins qui s'étaient rajoutés. Cette dernière émission, lancée immédiatement après les tragiques événements du 11 septembre, s'étend sur dix ans. Les versements des intérêts, qui sont de 3,98%, et le remboursement des coupons sont déjà pris en compte dans l'évaluation des coûts. Au cours de l'année 2002, les prévisions ont été haussées quelque peu, portant l'objectif à atteindre à plus ou moins 800 millions de dollars. Glenn Lowry résume.

On a commencé au début des années 1990 avec le chiffre de 300 millions. On s'était dit que ce serait un effort de dix ans. Il y a quatre ans, nos besoins ont été évalués à 600 millions et il y a six mois, notre projet s'est agrandi un petit peu, et nos besoins ont augmenté en conséquence. On a décidé de faire un effort supplémentaire, jusqu'à 800 millions. Pourquoi pas? Alors, en janvier 2002, on a déterminé qu'il fallait financer plus ou moins 250 millions de dollars et on a décidé que c'était le bon moment pour aller sur le marché des obligations. Les intérêts étaient bas et on ne pouvait pas prévoir l'effondrement des cours. On a donc fait cette émission, qui s'est très bien vendue. Nous sommes donc presque entièrement

financés. Avec notre fonds accumulé de 500 millions et notre obligation de 250 millions, bon, il nous reste encore quelque 100 millions à aller chercher, mais j'ai confiance.

En plus des fiduciaires et des administrateurs, le MoMA compte 33 000 membres donateurs de différentes catégories, allant de 75 \$ jusqu'à plusieurs centaines de milliers de dollars par année.

La troisième source de capitalisation, en plus des dons et de l'émission d'obligations, est rattachée à l'immeuble à appartements déjà érigé sur le site. À l'époque de sa construction, dans les années 1980, le MoMA, qui était propriétaire du bien-fonds, a vendu le terrain à un entrepreneur en construction, qui a fait ériger une tour d'habitations de 54 étages dont le MoMA se réservait les six premiers. L'entente prévoyait également que les taxes municipales versées par les occupants de la tour à la Ville de New York seraient remises intégralement au MoMA en guise de compensation. La période visée pour cette redistribution fiscale est de 50 ans.

Glenn Lowry admet que cette situation privilégiée est assez unique dans le monde. New York est une ville où la prospérité financière est bien présente et où la tradition de mécénat d'art est bien implantée, ce qui facilite les choses pour toutes les institutions culturelles de la ville.

Je crois que New York est un peu unique. Il y a tellement d'argent dans cette ville que tout est possible. Je crois que c'est beaucoup plus compliqué dans les autres villes. L'idée ne change pas, et partout les bons projets peuvent convaincre des donateurs de délier les cordons de leurs bourses, mais ici, l'échelle est plus haute. C'est un autre ordre de grandeur.

Glenn Lowry prévoit qu'une fois la construction terminée, le budget de fonctionnement du MoMA passera de 85 millions actuellement à plus ou moins 110 millions de dollars par année. Encore une fois, il a confiance que le fonds de dotation, les revenus de guichets et de vente de produits dérivés, de même que les subventions spéciales permettront d'équilibrer le budget.

Les dépenses rattachées à l'exploitation du nouveau Musée seront sûrement augmentées, mais les revenus devraient aller en conséquence. Notre musée sera magnifique, nous aurons plus de visiteurs,

le magasin sera plus grand, note site Web devrait générer plus de revenus par les ventes en ligne, notre fonds de dotation sera augmenté. Si les revenus ne suffisent pas, nous couperons, c'est très simple.

4.1.10 **La transparence dans les communications**

Un autre aspect capital de la présence du MoMA dans la ville de New York est l'obligation de transparence dans les communications. Compte tenu des sommes en jeu, des postes d'influence des membres du conseil d'administration, y compris la présence du maire de New York, et de la renommée du MoMA en général, Glenn Lowry voyait la nécessité de faire connaître au milieu new-yorkais toutes les étapes de la réflexion, y compris la hauteur des dons privés et la nature des différentes sources de financement. Ce souci d'ouverture s'est étendu aux délibérations privées, à la « charrette » et à l'appel d'offres.

Étant donné l'importance du MoMA dans la ville de New York, le public en général, donc les journalistes, s'intéressent à ce que nous faisons. Même si nous sommes un organisme à propriété privée, avec des fiduciaires, ce que nous faisons est évidemment d'intérêt public par la place historique, culturelle, sociale, intellectuelle et même géographique que nous occupons. C'est pourquoi toutes les étapes de notre démarche ont été rendues publiques. Nous avons organisé une série de conférences auxquelles le public était convié. Nous avons publié un livre donnant le verbatim de nos « conversations » à Pocantico²⁶, de même que le détail des projets présentés lors de notre appel d'offres. Nos rapports financiers sont sur le site. À part des données confidentielles portant sur le concours, tout était divulgué sur la place publique.

Glenn Lowry a convaincu les membres du conseil d'administration du bien-fondé de cette attitude, en dépit du fait qu'elle allait à l'encontre de la tendance illustrée par la stratégie du musée Guggenheim, qui avait

choisi de nicher ses nouvelles succursales dans des bâtiments à l'architecture spectaculaire. Le nouveau directeur voulait que le MoMA se distancie nettement de cette façon de faire. Il fallait en même temps convaincre le public que le MoMA avait choisi la bonne voie.

On a fait beaucoup de débats, beaucoup de consultations, un processus de décision en deux étapes: on a toujours tout montré au public. Tout était ouvert. Et comme ça, je crois que le public a compris le mandat du Musée. Il a compris ce qu'on voulait faire. Au même moment, le Guggenheim faisait de grands bâtiments très élégants avec des architectes célèbres. Nous, nous avons dit: le MoMA est un musée d'art et ce qu'on construit est pour l'art, et non pour l'architecture. Comme ça, nous avons créé une distance entre nous et les autres musées. Si notre prochain musée est un chef-d'œuvre d'architecture, tant mieux. Mais c'est accessoire par rapport à notre projet, qui est un projet d'art. On le fait parce qu'on a besoin d'un support sur lequel exposer notre collection d'une façon étonnante. Point final. Period.

4.1.11 **La structure de fonctionnement**

Du point de vue de la structuration, Glenn Lowry adopte une approche pragmatique et s'inscrit encore une fois en faux contre les formules de gestion toutes faites.

Lorsque j'étais au Musée des beaux-arts de l'Ontario, je fonctionnais avec une structure verticale. Je trouvais qu'il était plus fonctionnel de travailler ainsi. Bien qu'il y eût d'excellents conservateurs, certains n'avaient pas l'assurance voulue pour prendre des décisions stratégiques importantes. J'ai donc décidé d'adopter une structure décisionnelle qui me donnait toute la latitude nécessaire pour agir. La structure hiérarchique verticale convenait à la situation à ce moment-là et à cet endroit-là.

Au cours des six mois de réflexion qui ont suivi son entrée au MoMA, Glenn Lowry s'est rapidement aperçu que les conservateurs du MoMA avaient des niveaux de compétence extraordinaires, chacun dans leurs disciplines respectives. Quant aux autres fonctions de la gestion comme

les programmes éducatifs, le contentieux, il constatait qu'il y avait en place des employés dont l'expérience et la compétence étaient confirmées. Il ne voyait donc pas la nécessité, dans chacun de leurs domaines de spécialité, de se substituer à eux. Au contraire, il sentait qu'il pouvait leur faire confiance et il envisagea plutôt d'adopter un style de gestion en équipe tout en se réservant la prise de décision finale. La structure fonctionnelle fut dessinée en conséquence (voir l'annexe 4.1).

J'ai constaté en arrivant au MoMA que la structure de fonctionnement était verticale avec le directeur, deux sous-directeurs, etc. C'était très rigide et très étroit. Une fois terminée ma période de réflexion, j'ai implanté une structure plus aplatie et plus souple. On avait des conservateurs d'une intelligence étonnante, et d'autres employés clés qui avaient toutes les expertises nécessaires pour bien faire fonctionner le Musée. J'ai créé 11 directions correspondant à chacune des fonctions importantes et chaque directeur de ces directions a son propre budget, dont on discute minutieusement une fois par année, et qu'il doit respecter scrupuleusement. En cours d'exercice, je ne vais pas dans le détail de ce qu'ils font, mais ils doivent s'en tenir à leur budget. C'est une discipline à laquelle je tiens mordicus et ils le savent.

Par contre, Glenn Lowry déteste la bureaucratie et les paperasses. Lorsqu'il rencontre ses conservateurs ou ses directeurs, tout se fait verbalement, car on s'attaque à des problèmes que l'on veut régler de façon pragmatique, comme des amis le feraient devant une tâche à abattre. C'est ce qu'il appelle la « table ronde ».

J'ai changé la structure et le mode de travail de la façon qui me convenait à moi. Comme je savais pouvoir travailler en consultation, j'ai donné beaucoup de responsabilités à mes conservateurs et à mes directeurs. On se rencontre toutes les deux semaines à notre table ronde, on discute des problèmes, des enjeux, et on dirige le Musée ensemble. C'est très facile et ça marche. Je ne connais pas d'autres façons de faire.

Lorsque nous nous rencontrons, nous sommes des collègues qui travaillent ensemble. Je sais que le chef du contentieux connaît la loi mieux que moi, que le conservateur des films et média sait mieux

que moi ce qui se passe dans ce domaine, que le directeur des services éducatifs est mieux placé que moi sur ce plan-là. Je les laisse simplement faire leur travail.

Lorsqu'il faut par contre présenter un document écrit, en vue par exemple d'une proposition au conseil d'administration, le tout doit tenir sur une seule page.

Il s'agit d'établir des priorités, donc il faut aller à l'essentiel. Il faut que ces priorités soient sur une seule feuille de papier parce qu'il faut que je puisse m'y référer rapidement, sans fouiller dans la paperasse. S'il y a 30 pages, voyez la scène : c'est impossible.

En ce qui concerne les conservateurs, Glenn Lowry a mis en place un système d'alternance. À tour de rôle, chaque conservateur agit en effet comme porte-parole des autres à la table ronde pour un mandat de trois ans. À ce conservateur en chef « tournant » s'ajoute un conservateur en chef aux affaires générales, dont le poste existait avant l'arrivée de Glenn Lowry et qu'il a maintenu parce qu'il trouvait que « c'était une bonne idée ».

Nous avons sept conservateurs en chef au MoMA. Je ne peux pas avoir une trentaine de personnes à ma table ronde, mais comme on est un musée dirigé par les idées des conservateurs, il faut que ces conservateurs y soient représentés. En même temps, je veux que ce conservateur délégué reste toujours chef de son propre département. En plus, ça leur donne la possibilité de comprendre que la gestion générale du musée est plus compliquée qu'ils ne le croient. Les conservateurs ont tendance à voir le monde uniquement à travers les yeux des conservateurs. Avec cette alternance, après 21 ans, tous les conservateurs auront passé à la table ronde, et ils se parlent, ils savent que c'est important qu'ils aient voix au chapitre. Avec le conservateur permanent aux affaires générales, leurs points de vue sont bien et efficacement représentés. D'ailleurs, lorsqu'ils sont invités, ils savent qu'ils ne peuvent pas refuser. S'ils refusent, je les « termine »²⁷.

27

Glenn D. Lowry s'exprime très bien en français, mais de temps à autre, quelques tournures anglaises se glissent dans sa conversation. Celle-ci nous apparaissait particulièrement savoureuse.

Tous les mois, Glenn Lowry réunit tous les conservateurs en chef afin de discuter des questions de l'heure. On discute des événements qui viennent de se produire, des problèmes à régler, de l'accueil et du déroulement des expositions antérieures ou en cours et on présente les prochains projets. Bien que l'atmosphère soit ouverte et détendue, le processus demeure fondamentalement consultatif. Face à une décision à prendre, Glenn Lowry consulte, mais tranche. Il ne cherche aucunement le consensus.

Je ne fais pas de l'autogestion et je ne dirige pas par consensus. Si ça arrive, tant mieux, mais je ne vais pas prendre de mon temps pour rechercher un consensus à tout prix. J'ai une approche consultative, mais non consensuelle.

Cette façon de gérer se démarque de ce qu'il avait constaté alors qu'il dirigeait le Musée des beaux-arts de l'Ontario.

Au Canada, on croit généralement que tout doit être fait par consensus. Lorsqu'il y a dix conservateurs de même niveau qui veulent des choses différentes, c'est très long avant d'obtenir un consensus, d'autant plus long lorsque les compétences de ces conservateurs sont inégales. C'est pourquoi, à l'AGO, j'avais implanté une structure hiérarchique verticale, qui diluait cette approche consensuelle et me permettait d'arriver à des décisions plus rapidement. Ici, j'ai une structure horizontale aplatie, je consulte, je laisse les gens travailler comme ils veulent, mais après consultation, c'est moi qui tranche.

4.1.12 **Le marketing et la communication**

Le poste de directeur du marketing a été créé par Glenn Lowry peu de temps après son arrivée. Pour lui, le Musée n'existe que parce qu'un public, évalué à deux millions de personnes par année, se déplace pour aller voir des objets d'art (peintures, sculptures, films, etc.) qui sous-tendent des idées. Il faut donc d'abord communiquer avec le public pour le convaincre de se procurer des billets d'entrée et d'acheter des produits dérivés. Le marketing du MoMA s'inscrit dans une démarche de dialogue visant à faire voir, comprendre et apprécier l'art contemporain, en conformité avec sa mission fondamentale.

On est là pour le public. Si on ne peut pas rejoindre notre public, à quoi on sert? Le marketing est un moyen d'établir un dialogue avec le public, que ce soit les visiteurs dans nos salles ou les visiteurs de notre site Web.

Dans une ville où le tourisme prend des dimensions démesurées, le marketing du MoMA doit tenir compte de l'environnement culturel new-yorkais dans son ensemble tout en s'identifiant au domaine de l'art, qui se distingue du divertissement. Le directeur du marketing n'a donc pas un mandat commercial ; il a le mandat de mettre en œuvre les décisions prises à la table ronde, à laquelle il ne participe pas.

On n'est pas une boîte commerciale. On n'est pas dirigé par les possibilités du marketing. On est dirigé par les idées. Si nos idées sont plus puissantes et plus intéressantes que celles de nos concurrents, on va gagner. Pour moi, c'est une question de gagner. C'est très simple. Je suis trop simple pour être quelque chose d'autre que binaire. C'est noir ou c'est blanc. C'est gagné ou c'est perdu. Ou on est le meilleur ou on ne l'est pas. Ou nos expositions sont les meilleures ou elles ne le sont pas. Ou on va chercher plus d'argent que les autres avec nos idées ou on ne réussit pas. Je comprends que du point de vue philosophique, la vie est beaucoup plus compliquée, mais à la fin, ça marche ou ça ne marche pas. Et pour moi, la seule façon de gagner, c'est d'avoir des idées meilleures que celles des autres. Le directeur du marketing a le mandat de les faire connaître, pas de décider ce qu'elles sont.

Le marketing a donc pour mandat de faire connaître le Musée en général, les boutiques, les publications, les catalogues, mais surtout les expositions. En ce qui a trait à la politique des prix, la décision ne relève pas de la direction du marketing, mais de la table ronde, du personnel, à moins que des circonstances particulières poussent à des changements brusques. À ce moment-là, c'est au conseil d'administration qu'on soumettra la décision, et non au directeur du marketing. Comme le MoMA est entièrement privé, il n'est pas tenu à la gratuité.

Les prix doivent être compétitifs avec ceux des autres musées. On regarde ce qu'ils font, mais depuis toujours, le prix d'entrée au MoMA s'aligne sur celui d'une place au cinéma. Si jamais pour une

raison ou une autre, mes conservateurs décidaient de doubler les prix, bien sûr, on soumettrait cela au conseil d'administration parce que ça serait dans les journaux aussitôt et qu'on ne veut pas que les administrateurs l'apprennent en ouvrant leur New York Times, le dimanche matin. Mais en règle générale, ça relève du personnel du Musée.

Un changement brusque de stratégie marketing est d'ailleurs apparu nécessaire quelques semaines à peine après le choc du 11 septembre 2001. Alors que le nombre de touristes avait chuté de façon dramatique à la suite de l'attentat terroriste du World Trade Center, les revenus guichet affichèrent immédiatement une baisse importante, puisque à peine 20% des visiteurs du MoMA provenaient alors de la ville de New York.

Glenn Lowry réunit son conseil d'administration d'urgence et il fut décidé de réduire les dépenses de publicité visant le marché international. On opta plutôt pour une augmentation accrue de la présence médiatique du MoMA à New York même. Des annonces massives dans les postes de radio locaux, que Glenn Lowry qualifie de «publicité instantanée», de même que l'achat de pages complètes dans les principaux quotidiens comme le *New York Times* et le *Wall Street Journal* marquèrent un changement radical de cap promotionnel. On ne négligea pas non plus les journaux de quartier à moindre tirage (de 2 000 à 3 000 exemplaires) dans lesquels des pages entières de publicité vantaient les mérites du MoMA et encourageaient les New-Yorkais à se rendre dans «le meilleur musée d'art moderne du monde», situé en plein cœur de leur ville.

Les résultats se firent immédiatement sentir. La situation se redressa de telle sorte que le problème de départ avait été tourné en occasion d'affaires: une nouvelle clientèle, non négligeable, celle des New-Yorkais, venait d'être conquise. Glenn Lowry reconnaît que ce marché avait été négligé «par erreur».

C'est vrai qu'auparavant, nous avons négligé le public new-yorkais. C'était par pure paresse. Nous n'avions pas besoin de le courtiser puisque nous avons, bon an, mal an, deux millions de visiteurs en provenance de toutes les parties du monde. Personne ne pouvait prévoir que le public international chuterait comme il l'a fait. Ça ne nous donne pas d'excuse, mais nous avons retenu une leçon: «Never ignore your local audience».

Aujourd'hui, si on faisait un sondage sur la perception que les New-Yorkais entretiennent sur le MoMA, on verrait qu'il existe un sentiment général que le MoMA, qui est un musée à propriété entièrement privée, appartient aux New-Yorkais. Sans que rien de cela ait été planifié, cette campagne de publicité locale s'inscrivait tout naturellement dans la logique du processus de consultation qui avait été mis en place quelques années avant, à propos du projet de construction. Mais encore une fois dans la vie de Glenn Lowry, c'était tout à fait par hasard.

4.1.13 **Le contentieux et la planification administrative**

Au MoMA, le service du contentieux est particulièrement important. Celui que l'on appelle le «*General Counsel*» est en effet responsable de l'élaboration de tous les contrats liés aux expositions (prêts d'œuvres d'art, assurance, location, etc.), mais également de ceux qui ont rapport à la construction du nouveau MoMA et à la gestion des ressources humaines.

En plus de préparer nos contrats de toutes sortes, nos avocats s'occupent de la négociation de nos conventions collectives. Nous avons 600 employés régis par sept syndicats. Nous avons donc des avocats spécialisés en droit des affaires, en droit des assurances, en droit immobilier et en droit du travail. C'est assez important, mais pas plus que le directeur du marketing, le chef du contentieux ne siège pas à la table ronde. Il est par contre secrétaire du conseil d'administration.

Quant au directeur de la planification et de l'administration, il est chargé de prévoir et de mettre en œuvre les moyens qui seront les plus aptes à mener à bien la gestion de toutes les entités administratives et le MoMA en général. Lui non plus ne participe pas aux délibérations de la table ronde.

La planification administrative porte sur les moyens et les processus. C'est une planification opérationnelle et fonctionnelle. La planification stratégique est faite par l'équipe des conservateurs en chef, et c'est moi qui la dirige.

4.1.14 **Les acquisitions**

Les acquisitions représentent un poste budgétaire majeur parce qu'il est au cœur de la mission du MoMA. Glenn Lowry explique que les décisions dans ce domaine névralgique se prennent au niveau des comités rattachés à chacune des directions. Les conservateurs n'ont pas le droit d'acquérir quoi que ce soit de leur propre initiative. Tout est fait au sein de comités permanents qui sont au nombre de six.

Sur les six comités d'acquisition greffés à chaque département d'art, les membres sont des administrateurs, des amis du MoMA et des collectionneurs, et, parfois, de façon ponctuelle, des historiens de l'art. Notre fonds de dotation global pour les acquisitions est d'environ 30 millions de dollars. Au mieux, avec un rendement de 5%, ça fait un million et demi. C'est très peu... Lorsqu'il est question d'acheter une œuvre intéressante qui va au-delà de cette somme, ou qui constituerait une trop grande ponction, ce sont les membres des comités qui déboursent de leurs poches pour acheter telle ou telle œuvre dont ils ont voté l'achat. C'est normal. Ils paient: ils ont le droit de voter. C'est pour cela qu'il est très important que ce soient des gens qui aiment l'art contemporain, parce que notre mission est là.

À moins d'une occasion exceptionnelle pour laquelle on organiserait une collecte spéciale, les acquisitions annuelles du MoMA sont de l'ordre de plus ou moins 50 millions de dollars américains. En plus des rendements du fonds de dotation pour les acquisitions et des dons ponctuels des membres des six comités, une autre source de fonds peut provenir exceptionnellement de la vente d'une des pièces de la collection. Cette décision, qui touche à une corde sensible du Musée, est encore une fois prise par les comités d'acquisition qui choisissent s'il vaut la peine de se départir de certaines œuvres de la collection au profit d'une œuvre d'art plus récente ou plus pertinente pour la collection d'art contemporain.

Si on accepte que le MoMA se distingue par sa vocation d'institution d'art contemporain, on accepte de se départir d'œuvres plus anciennes au profit d'objets plus récents. Si l'on prend l'exemple de

Jasper Johns, c'est un artiste qui a fait le gros de sa production dans les années 1950 et 1960. Il est toujours vivant, donc on peut dire que ce qu'il produit est contemporain. Est-ce qu'on peut dire que l'art des années 1960 est historique? Non, mais ça change. Ce que les jeunes artistes font aujourd'hui n'a rien à voir avec ce qui se faisait il y a 50 ans. C'est aux membres des comités d'acquisition de décider quelles œuvres de notre collection peuvent être vendues afin que le MoMA puisse acheter des œuvres plus contemporaines.

Par contre, ce processus, qui aboutit devant les différents comités d'acquisition, commence la plupart du temps par la suggestion d'un conservateur, qui en discute d'abord avec Glenn Lowry. Si ce dernier est d'accord, il se renseigne auprès du directeur des finances pour voir si les fonds affectés aux acquisitions sont suffisants. Si ce n'est pas le cas et si les membres du comité ne veulent pas ou ne peuvent pas avancer les fonds, il propose au conservateur d'indiquer quelles œuvres pourraient être vendues pour aller chercher les fonds nécessaires. Glenn Lowry et le conservateur concerné soumettent la question au conseil de la recherche, puis au comité d'acquisition qui, lui, avisera. Enfin, cette décision sera soumise au conseil d'administration.

Quand on veut acheter une œuvre et qu'on possède les fonds pour cela, ce n'est pas compliqué. C'est le comité d'acquisition qui décide, qui vote et qui paie. Lorsqu'on vend une œuvre, c'est beaucoup plus compliqué. Alors, il faut que ça se rende jusqu'au conseil d'administration. C'est entre autres pour cela qu'il est primordial que les administrateurs du MoMA aiment l'art contemporain. Autrement, ils ne comprendraient pas les enjeux ni nos choix.

4.1.15 **Les nouvelles technologies**

Sur le plan technologique, Glenn Lowry a vite constaté que le MoMA ne possédait pas d'infrastructure informatique. Une de ses premières décisions a été de doter le Musée de systèmes de gestion plus modernes de façon à ce que le MoMA soit plus efficace. Il considère que ce retard dans l'implantation d'un système informatique a nui considérablement à la croissance des revenus et au développement du site Web du MoMA.

Sur le plan technologique, le MoMA aurait dû être au Smithsonian: nous étions des dinosaures! Nous avons raté l'occasion d'être le premier musée d'art moderne sur le Web, alors, nous n'avions pas le choix. Nous devons avoir rapidement le meilleur site Web de tous.

Son approche est résolument pratique. Il ne s'agit aucunement d'entrer dans l'ère informatique parce que c'est dans l'air du temps et qu'il faut le faire. La technologie n'est pour Glenn Lowry qu'un moyen, mais c'est un moyen puissant dont le MoMA ne pouvait se passer.

Mon prédécesseur ne voyait pas l'utilité de faire le virage informatique. En outre, le MoMA a été pendant un an et demi à la recherche d'un directeur, ce qui a retardé encore le processus. Les employés n'avaient pas d'ordinateurs. Nous étions encore moins reliés en réseau, et c'était en 1995! Pour moi, aujourd'hui, les technologies sont inévitables. En soi, c'est vrai que la technologie n'est pas intéressante comme telle. C'est ce qu'elle nous permet de faire qui est intéressant. Il faut l'utiliser avec intelligence; il faut la mettre au service de nos idées pour mieux gérer nos activités, soit pour notre site Web, soit pour vendre nos produits, soit pour faire connaître nos expositions, soit pour pouvoir offrir les meilleurs programmes éducatifs, soit pour créer un musée plus intéressant, etc. C'est un outil, rien de plus, mais aujourd'hui, c'est un outil essentiel.

L'aspect technologique sera d'ailleurs bien pris en compte dans la construction du nouveau MoMA, par nécessité artistique. En effet, les nouvelles formes d'art font souvent appel aux nouvelles technologies, et bien que les œuvres vidéo n'aient pas passé l'épreuve de la durée, des artistes d'avant-garde peuvent recourir aux ordinateurs d'autres façons. Que l'on songe aux photographies numériques, aux nouveaux médias, aux formes électroniques non encore inventées. Il faut que le Musée possède les infrastructures technologiques qui permettront de présenter des œuvres de toutes natures, à condition qu'elles soient pertinentes à l'art contemporain. Cela signifie des investissements majeurs.

4.1.16 **Le rôle stratégique**

Préférant laisser la gestion quotidienne à ses collaborateurs en qui il a pleinement confiance, Glenn Lowry se réserve la dimension stratégique, qu'il veut relier à l'histoire du Musée, mais sans en être prisonnier. Il a établi des lignes de décision qui guident ses choix, et qui accentuent le caractère unique du MoMA.

Il y a d'abord l'histoire du MoMA. On ne peut pas la changer, on est ce qu'on est. On peut ajouter, on peut moduler, mais finalement, c'est là. Il faut être honnête, être toujours conscient de notre histoire, mais sans s'y limiter. Juste parce qu'on a fait quelque chose, ce n'est pas une raison pour le faire encore. Il faut se demander: «Compte tenu de notre histoire, de ce que nous sommes et de notre mission, est-ce que c'est quelque chose qui vaut la peine?» Donc, c'est un dialogue entre l'histoire du Musée et les valeurs du Musée.

Cette stratégie de fidélité à l'esprit de l'histoire du Musée prend sa source dans la conception que Glenn Lowry se fait d'un musée en général, qui fait que le MoMA se démarque et établit une distance par rapport à d'autres institutions de conservation, le Guggenheim, par exemple. Cette conception fonde, selon lui, la confiance que le public entretient envers les institutions muséales.

Chaque musée est différent. Chaque musée a une histoire différente, chaque musée a une collection différente, chaque musée a un conseil d'administration différent, chaque musée existe dans une ville différente et chaque musée a une mission différente. Il est donc difficile de les comparer. Les attentes de nos administrateurs sont différentes de celles des administrateurs du Musée des beaux-arts de l'Ontario. Le public du MoMA est différent de celui du Musée des beaux-arts de Montréal. Par contre, nous sommes tous des organismes sans but lucratif, nous sommes tous des entreprises culturelles. Ça nous permet de faire des choses, mais ça nous oblige à respecter certaines limites. On ne peut pas se mettre à vendre des chaussures.

Dans le même ordre d'idées, il trouve «étrange» que certaines institutions aient recours à des consultants externes, envers lesquels il exprime d'importantes réticences.

Pour notre grand projet d'aménagement, on a fait appel à des consultants, des architectes, des gestionnaires de musée, des intellectuels. On les a engagés pour réfléchir avec nous sur les problèmes architecturaux que la problématique soulevée par la nature de notre collection entraînait comme conséquence. Ils ont participé à nos rencontres et émis des opinions sur les processus architecturaux en général. Mais pour la stratégie, si on n'est pas assez intelligent pour la faire nous-mêmes, il y a un problème. Il faut changer l'équipe.

Lorsque j'étais à Toronto, j'ai utilisé de temps en temps des consultants. Je les ai vus appliquer des formules toutes faites qui ne conviennent pas à tous, parce que chaque musée est différent. Ce qui m'intéresse, c'est de régler le problème. Et j'ai assez confiance en moi-même et en mon équipe que si nous pouvons décrire le problème, nous pouvons trouver la solution. Bien sûr, si le MoMA a besoin d'une expertise dans un domaine pointu, on pourra aller la chercher pour nous aider à prendre une décision. Mais ce n'est pas l'expert externe qui va prendre la décision à ma place. Si c'était le cas, je n'ai pas affaire ici.

Comme je ne sais pas faire de la gestion, je n'ai jamais étudié en gestion, comme je ne suis pas doué pour l'administration, que je suis incapable d'aller chercher de l'argent, qu'est-ce que je fais? Je fais de la stratégie. Je fais la stratégie pour le Musée et j'essaie d'aider mes collaborateurs et mes conservateurs à atteindre leurs buts.

4.1.17 **Le MoMA dans la cité**

Du point de vue de Glenn Lowry, le MoMA, comme la plupart des musées du monde, est une entité urbaine et, en tant que telle, sa présence se déploie selon trois volets principaux : c'est un centre intellectuel, c'est un centre culturel et c'est un centre social pour la ville, les trois étant étroitement liés.

Le MoMA fait partie de la ville de New York depuis près de 75 ans. Il fait partie de la cartographie, de la topographie de la ville. C'est une sorte de clé de la connaissance dont les New-Yorkais ou tous les visiteurs qui le désirent peuvent se servir pour apprivoiser New York et pour découvrir l'art contemporain. Et cette clé n'existe pas ailleurs, parce que la collection du MoMA est unique au monde.

En fait, le pouvoir culturel du MoMA est intellectuel. Le MoMA est un des premiers musées d'art contemporain du monde. Nous avons pu rassembler au fil des décennies, grâce aux fiduciaires et aux directeurs visionnaires qui se sont succédé, des œuvres majeures de la modernité, depuis 1880 avec Cézanne et Van Gogh, jusqu'à aujourd'hui. Nous avons actuellement des conservateurs qui savent montrer ces œuvres de façon étonnante, qui les redécouvrent et les réinventent constamment. Les idées qui se cachent derrière les objets d'art et qui y sont inhérentes, les liens créatifs que les conservateurs peuvent faire entre eux, sont exploités ici à leur maximum parce que nous avons les meilleurs objets, les meilleurs conservateurs, la meilleure documentation et nous aurons bientôt les meilleurs moyens physiques, technologiques et informatiques de le faire.

Pour Glenn Lowry, sur le plan intellectuel, le MoMA aiguise la conscience que le visiteur perçoit de ce qui l'entoure « en engageant son esprit dans un acte de pensée et de communication ». Le geste intellectuel lié à l'appréciation de l'art est à l'opposé du divertissement : c'est une introspection, et non une diversion hors de soi. Le plaisir qui ressort d'une visite dans un musée tient à la découverte intellectuelle et non à une suspension fugace de l'angoisse intérieure ou de l'ennui.

Comme entité culturelle dans la ville, le rôle du MoMA concerne la communication d'idées et de valeurs entourant la façon de voir les œuvres d'art et d'y réfléchir. Ce geste implique une mise en contexte, une mise en scène et une mise en relation qui rejoignent le positionnement culturel et stratégique de l'institution muséale.

Sur le plan social, le MoMA est un endroit où des personnes intéressées par la réflexion suscitée par l'examen d'œuvres d'art rencontrent d'autres personnes qui recherchent le même type d'échanges. C'est donc un forum où on peut confronter ses idées, où on peut approfondir ses

impressions au contact de spécialistes, d'artistes ou de profanes passionnés. Ses atouts intellectuels, culturels et sociaux permettent au MoMA de déborder de la ville, de la région new-yorkaise et même des États-Unis. Glenn Lowry souligne que son Musée appartient, en quelque sorte, à la communauté internationale de l'art.

Le MoMA fait partie de New York, mais nous nous pensons comme un musée sans frontière. D'ailleurs, la provenance de notre public le confirme: 30% viennent de la ville de New York, 30% viennent du reste des États-Unis et 40% viennent d'ailleurs. Dans ce 40%, plus de 50% sont Européens et les autres viennent du Canada, d'Amérique du Sud, d'Asie et d'ailleurs.

Glenn Lowry insiste: ce public est au cœur des activités du MoMA qui est un «laboratoire» où des conservateurs travaillent à provoquer une rencontre spectaculaire et prégnante entre des objets concrets derrière lesquels se cachent des idées, proposées à des êtres humains à la recherche d'une réflexion intérieure. Au MoMA, le dialogue peut s'établir sur le plan intellectuel, sur le plan culturel et sur le plan social concurrentiellement.

Le pouvoir culturel et intellectuel d'un musée prend toute sa force là où il y a un véritable dialogue entre les objets, les artistes qui ont créé les objets, les conservateurs qui les ont installés et enfin le public qui se déplace. Ce public se rend au MoMA parce qu'il a confiance que ce qu'il va voir est non seulement intéressant, mais qu'il pourra s'y engager sans réticence, en toute confiance, parce qu'il connaît la qualité de la collection et qu'il respecte l'équipe de conservateurs qui présente les objets d'art.

La présence du MoMA s'affirme finalement dans la société new-yorkaise justement parce que le prestige rattaché à la qualité de sa collection attire les meilleurs éléments de la communauté d'affaires, de l'univers culturel et du milieu journalistique de la ville. Les répercussions de sa position privilégiée se font donc sentir sur tous ces plans.

4.1.18 **Public trust**

Dans une allocution prononcée en avril 2002 à Harvard et intitulée « Art museums and the public trust », Glenn Lowry présentait ce qui, selon lui, est à la base de la confiance que le public entretient vis-à-vis des institutions muséales et qui est au cœur de leur identité. Il y expliquait entre autres la différence entre le plaisir dérivé de la découverte intellectuelle et émotive, et le divertissement éphémère provoqué par la distraction et la diversion.

As public institutions, museums are expected to act and behave in a way that is in keeping with the perceived values that they embody. This is true regardless of whether or not they are privately or publicly funded, civic or state institutions. We want our museums to be places of repose and contemplations, venues of discovery and learning, awe and wonder where we can become absorbed in the power and beauty of art.

Glenn D. Lowry proteste contre la tendance nouvelle, chez certains directeurs de musée, de s'éloigner de cette identité intrinsèque et de glisser peu à peu de l'art vers le spectacle, pour des considérations commerciales.

There are, of course, fairly obvious questions about “what is an art museum?” that have to do with their role in the acquisition, preservation, study and interpretation of objects...

I would like to suggest, however, that what gives art museums their particular importance is not the specific set of responsibilities they take as their mandate nor even the authority they derive from the objects in their collections. Rather, what makes them important is that they are ontologically distinct institutions whose significance lies in the fact they are based on, and devoted to, the exploration and experience of ideas through unique works of art... museums are devoted to transforming and translating their founders' ideas into concrete reality through the presentation of tangible and authentic objects set in a particular place.

Il s'insurge notamment contre la stratégie d'organismes comme le Guggenheim Museum, et de ceux qui voudraient l'imiter, comme étant totalement contraire à ce qui fait l'identité du musée et qui mine, conséquemment, la confiance si déterminante, mais si fragile, du public. Ils confondent, selon lui, la libre circulation des idées et leur exploitation commerciale.

[T]he Guggenheim strategy of franchised or satellite art museums, while potentially lucrative, is from an intellectual perspective, inherently flawed. Or, put differently, the Guggenheim has moved from being a mission-driven educational institution devoted to the display and interpretation of its collection - that is to the realization of the ideas inbedded in the art it holds in trust for the public - to an entertainment complex.

Il fait une nette distinction entre l'art et le divertissement. Sans nier l'importance du plaisir que l'amateur d'art éprouve devant un bel objet, il lie l'intensité de cette sensation aux joies de la connaissance et de la découverte, plutôt qu'à l'éloignement temporaire de l'ennui.

Entertainment uses pleasure and amusement to manipulate someone by drawing his or her attention away from one thing toward another. Its goal is to distract and provide an antidote to boredom, often by creating spectacles or events that divert one's attention from the realities of life.

Art museums should be venues of pleasurable experiences, they should be amusing and delightful places where the act of discovery and learning is enjoyable and engaging... Art museums derive their validity from their unique ability to articulate and shape our understanding of why works of art are singularly important, why they deserve our attention and respect.

Le plaisir intense que l'amateur d'art éprouve devant une peinture, une sculpture ou toute autre forme d'art est lié à l'introspection, à la réflexion, presque à la méditation que l'œuvre lui inspire, et au retour sur soi-même qui en découle.

For an ever increasing public today, the ability to spend a quiet moment contemplating art in the midst of a hectic day, often in an architecturally notable space, makes possible the kind of spiritual repose and intellectual regeneration so essential to our emotional and psychic well-being.

À la lumière de ces remarques, on comprendra pourquoi le jardin Abby Aldrich Rockefeller du MoMA acquiert une présence physique et symbolique si importante, pourquoi il devient la porte d'entrée de ce lieu presque sacré: il se présente comme un jardin secret et silencieux où on peut se recueillir en étant près de l'art, mais loin des rumeurs de la ville. Il fait écho à celui que chacun porte en soi et qui ne cherche qu'à prendre la place qui lui revient. Il est intimement lié à la mission fondamentale du MoMA, telle que réactualisée par Glenn Lowry: c'est un lieu de rencontre entre le visiteur et lui-même, et avec d'autres amateurs d'art habités du même désir, à partir d'objets d'art contemporain dont la beauté, la pertinence et la richesse sont uniques au monde.

À propos du leadership, Glenn D. Lowry livre les réflexions suivantes et comme au MoMA, il entrouvre la porte de son propre jardin intérieur:

Je crois que ma responsabilité ici est d'être le directeur d'une équipe de conservateurs dont chacun est une vedette mondiale et reconnue en son domaine. Mon rôle est de les faire travailler ensemble, de créer une vision qui est partagée par tous et de les laisser faire leur travail. Et quand je vois que quelque chose achoppe, je trouve le problème et la solution et je prends la responsabilité de trancher après avoir consulté. À mon avis, le leadership est une qualité que l'on a, ou que l'on n'a pas. On peut suivre des cours peut-être en leadership, mais finalement c'est une question de personnalité, c'est une question d'idées, de désir. C'est une question de juger, de savoir, de comprendre ce qui est possible et juste de faire, sans faire trop d'erreurs. Et si on en fait, de les admettre.

La compétition est excellente. Dans chaque catégorie, c'est compétitif. Il existe au monde, en art moderne et contemporain, le meilleur conservateur en peinture, en sculpture, en gravure, en architecture, en film et médias, et le reste. Je comprends qu'on ne peut pas toujours tout gagner, qu'on ne va pas toujours être capable

d'attirer ces gens, mais je sais que le but du MoMA est d'être le meilleur dans chaque catégorie. Si on atteint ce but, il ne faut pas se reposer; il faut trouver un autre but, plus stimulant, plus lointain. Chaque fois qu'on approche du but, il faut le pousser plus haut.

Il faut gagner, et pour gagner, il faut être le meilleur. Pour le MoMA, gagner, c'est au bout de l'année, d'avoir le plus grand nombre de visiteurs, d'avoir organisé les expositions les plus intéressantes, d'avoir fait l'acquisition des plus belles œuvres dans telle ou telle catégorie. Tout le monde ne fonctionne pas de cette façon, mais moi, c'est comme cela que je trouve ma motivation pour gagner et pour faire du MoMA le meilleur musée du monde en art moderne et en art contemporain.

4.2 **Les clés de Glenn Lowry**

Avec Glenn Lowry, nous pénétrons dans l'univers des musées d'envergure internationale. Placé à la tête du MoMA en 1995, il succédait à un directeur qui avait été en poste pendant 25 ans, qui avait très bien géré le musée, mais dont le style de direction était resté figé dans les années 1970. Par exemple, ce directeur ne voyait pas l'importance de s'engager dans le virage technologique qui s'amorçait avec l'implantation naissante, mais déjà incontournable, de l'Internet; à l'interne, l'informatisation des processus administratifs était inexistante.

Avec son départ, le conseil d'administration vit l'occasion de donner le coup de barre qui s'imposait. Non seulement voulaient-ils un directeur apte à piloter l'important projet d'agrandissement de l'institution dont ils rêvaient pour relancer le musée, mais ils recherchaient un leader en mesure de faire entrer le MoMA de plain-pied dans le XXI^e siècle, sans pour autant faire fi de la place historique que le prestigieux musée avait acquise au cours des décennies. Bref, ils cherchaient la perle rare.

Les administrateurs la trouvèrent en la personne de Glenn Lowry, ce jeune historien de l'art qui manifestait une assurance peu commune, presque désinvolte, qui prônait une conception originale de ce que doit être un musée moderne, nommément le MoMA, et qui possédait la fougue et la poigne d'un leader.

Ils décidèrent de lui faire confiance. Le temps prouva qu'ils eurent raison, car Glenn Lowry, toujours en poste en 2017, manifesta rapidement la détermination du candidat qu'ils recherchaient et la volonté d'agir fermement en fonction d'une vision renouvelée du MoMA. Voyons de quelle façon son leadership se décline à la lumière des cinq clés décrites dans ces pages, et comment son style de direction, résolument axé vers l'action, illustre particulièrement la quatrième: «Je sais quoi faire et quand.»

4.2.1 **Clé 1: «Je sais où je m'en vais et j'y arriverai.»**

La vision du futur MoMA que Glenn Lowry a présentée dans son entrevue de sélection est en droite ligne avec sa conception de l'art contemporain en général. Pour lui, les artistes actuels qui s'inscrivent dans une tradition moderne - laquelle présida à la fondation du MoMA en 1929 - ont pour mission de faire réfléchir leurs contemporains. Par le truchement de leurs œuvres, ils doivent forcer le spectateur à s'engager dans une introspection personnelle qui l'interpelle sur les plans émotif et intellectuel. Que ce soit par des formes d'art traditionnelles (peinture, sculpture) ou par de nouveaux moyens d'expression (films, vidéos, performances, installations, etc.), ils amèneront l'amateur d'art contemporain à bousculer ses idées reçues sur la société en général et sur certains enjeux préoccupants. Leur but est de provoquer chez le spectateur une réflexion qui le déstabilise et le force à un questionnement intérieur sur lui-même et sur son environnement.

Chez Glenn Lowry, cette conception de l'art est diamétralement opposée au divertissement, lequel provoque l'effet inverse. Au lieu d'amener le spectateur à faire un retour réflexif sur soi, le divertissement le fait sortir de lui-même pour le distraire plutôt que pour le faire réfléchir. La confrontation profonde des causes de son ennui, de ses révoltes ou de son angoisse existentielle est alors impossible. Le directeur du MoMA se fait fort de mettre en garde ses vis-à-vis d'autres musées de tomber dans cette tendance qui attire les foules certes, mais qui leur fait perdre leur âme, rien de moins. Il s'insurge contre les expositions spectacles qui détournent les musées de leur raison d'être première qui est de conserver les œuvres d'art représentatives d'une époque, de les faire connaître et apprécier du public et de susciter une réflexion par des expositions originales et déstabilisatrices.

Fidèle à cette conception, il voudra faire du nouveau MoMA un sanctuaire propice à la réflexion en même temps qu'un lieu privilégié d'échange d'idées entre les artistes, les spécialistes et les amateurs d'art. Pour que le MoMA se démarque de ses concurrents et «gagne», selon son expression, il se place au niveau intellectuel : ce sont les meilleures idées d'expositions, de programmes éducatifs ou de rencontres organisées qui donnent à l'institution sa place enviable dans les milieux de l'art moderne et contemporain.

4.2.2 **Clé 2 : «Je sais qui je suis et ce que je ne suis pas.»**

Glenn Lowry se définit avant tout comme un historien de l'art, une condition *sine qua non*, selon lui, pour être un bon directeur de musée. Seul l'historien de l'art peut bien comprendre les enjeux auxquels font face les gestionnaires d'institutions muséales et éviter qu'elles ne travestissent leur mission fondamentale, qui est de faire le pont entre l'art et le public.

C'est également un gagnant. Il avoue lui-même qu'il est un être binaire : ou il gagne, ou il perd. Il projette spontanément ce mantra personnel sur le musée qu'il dirige : ou le MoMA gagne, ou il perd. Comme gestionnaire, cette idée guidera toutes ses décisions pour faire de son musée le meilleur du monde.

Comment expliquer cette conception dichotomique de voir la vie ? Est-elle le reflet de la mentalité américaine selon laquelle l'ambition de devenir le premier partout dans le monde doit être le moteur existentiel ? Sans doute cette influence sociale est-elle présente chez Glenn Lowry, car force est de constater que son parcours, avant et après sa nomination au MoMA, est sans faille. Comment s'y prit-il ? Quel est le fil directeur de sa vie ?

À la sortie du secondaire, le jeune étudiant abandonna vite son projet de devenir médecin, une profession qui lui aurait pourtant assuré une aisance et un rang social enviables. Le vif désir de se démarquer de ses confrères de classe fut plus fort. Pour sortir du lot, il choisira l'histoire de l'art, au grand dam de son père (qu'il défiait directement par cette décision), et plus précisément pour l'art islamique (par hédonisme, l'horaire lui permettant d'allonger ses week-ends et ses heures de sommeil). Pris à son propre jeu, il se découvrit une passion qui lui donnerait le tremplin privilégié pour briller entre tous à sa façon, tout en ayant du plaisir.

Ses succès comme jeune conservateur le confirmèrent dans son choix et dans sa propension à miser sur les idées pour se démarquer et pour réussir. À Williamsburg, à McGill et plus tard à Toronto, il se singularisera par des initiatives inattendues. Ce sera une exposition en art islamique à Montréal, que personne n'avait vu venir, ou l'exposition remarquable de la Fondation Barnes à Toronto, que les observateurs croyaient impossible. Chaque fois, il se démarqua pour gagner tout en apprenant dans l'action.

La peur de l'échec est également omniprésente. Pensons à son refus de soumettre sa candidature au Smithsonian une première fois, jugeant qu'il n'avait alors aucune chance d'obtenir le poste. Il préféra aller à Toronto et miser sur les relations de son influent beau-père canadien pour se frayer un chemin plus sûr vers la direction du Musée des beaux-arts de l'Ontario. Un pari qu'il gagna haut la main. Pour paraphraser César, disons qu'il préféra être le premier à Toronto que le deuxième à Washington.

C'est d'ailleurs à Toronto qu'il fourbit ses premières armes comme directeur d'un grand musée. Son expérience y fut comme une répétition de ce qui devait lui arriver au MoMA : gérer un agrandissement dans des conditions difficiles et organiser envers et contre tous une exposition remarquable qui attira l'attention du monde de l'art vers la Ville reine. Il y apprendra également la nécessité absolue d'éviter les déficits, ce qui lui servira plus tard à New York comme gestionnaire. Autres leçons torontoises de leadership : adapter la structure fonctionnelle au niveau de compétence des conservateurs, ne pas chercher le consensus à tout prix, mais avoir l'audace de trancher, quitte à faire des mécontents.

4.2.3 **Clé 3: « Je sais qui tu es et ce que tu peux faire pour moi. »**

Plusieurs catégories de personnels entourent le directeur du MoMA. Glenn Lowry comprend ce que chacune peut lui apporter ou ne pas lui apporter.

Pour lui, les conservateurs sont l'épine dorsale de tout musée. Ce sont eux qui voient à la préservation des œuvres, qui montent les expositions et qui suggèrent les œuvres à acquérir. À Toronto, Glenn Lowry adopta une structure de fonctionnement verticale, se gardant un droit de regard sur le travail des conservateurs dont il jugeait la compétence parfois déficiente.

À New York, il reconnut ses propres limites devant la qualité de l'équipe qu'il trouva en place. Il optera donc pour une structure horizontale, laissant toute la latitude d'action voulue à des professionnels et des conservateurs qu'il considère comme les meilleurs du monde, donc mieux placés que lui pour prendre les bonnes décisions dans leurs domaines respectifs. La seule contrainte qu'il leur impose est de respecter intégralement les budgets de leur direction.

Pour maintenir chez eux une vue d'ensemble du fonctionnement du musée, il demande aux sept conservateurs en chef de siéger à tour de rôle sur trois ans, comme porte-parole des autres, à la table ronde tenue toutes les deux semaines, et dont l'objectif est de bâtir des ponts stratégiques entre les onze directions fonctionnelles. Pour eux, c'est à prendre ou à laisser : s'ils refusent de remplir ce mandat qu'il estime essentiel pour la bonne gestion du MoMA, il les « termine », selon son expression ! Cette gestion se veut collégiale, mais en cas de désaccord, Glenn Lowry se réserve le droit de trancher lorsque vient le moment de prendre la décision définitive, et chacun le sait et l'accepte.

Glenn Lowry réunit tous les mois ses conservateurs en chef. Ils ont alors l'occasion de discuter ensemble de leurs projets, de leurs problèmes ou des idées qu'ils veulent mettre de l'avant. Les autres directions fonctionnelles comme le marketing, les finances ou le contentieux ne sont pas invitées. Glenn Lowry ne leur donne pas voix au chapitre, car pour lui, leur rôle est simplement d'exécuter - bien sûr avec toute la latitude que leur confèrent leurs compétences - les idées approuvées lors de ces réunions mensuelles.

Au niveau du conseil d'administration, la contribution des administrateurs est très spécifique. D'abord, ils doivent connaître et apprécier l'art contemporain afin d'être en mesure de porter un jugement éclairé sur différents enjeux, notamment les acquisitions. Idéalement, Glenn Lowry insiste pour qu'ils soient eux-mêmes collectionneurs et financièrement en mesure de délier les cordons de leurs bourses pour des occasions spéciales, et ce, en sus de leurs contributions statutaires, qui s'élèvent annuellement à plusieurs millions de dollars. N'est donc pas administrateur qui veut au MoMA !

Lorsque certaines situations nécessitent l'embauche de consultants, Glenn Lowry ne leur donne pas carte blanche. Il attend d'eux qu'ils lui fournissent des études, des recommandations ou des avis, mais il se réserve le droit, encore une fois, de trancher. Il les consulte, mais il demeure le décideur ultime.

Quant aux artistes, fidèle à sa conception de ce que doit être le MoMA, c'est-à-dire un lieu de rencontre entre le public et les artistes, il tient à ce que leurs œuvres soient présentées dans un cadre facilement accessible. Par le truchement d'une association avec le groupe d'avant-garde PS1 de Queens, il a trouvé le moyen d'ouvrir les portes prestigieuses du musée à des formes d'art actuelles. Pour Glenn Lowry, c'est sa façon de retourner aux fondements originels du musée: être d'abord un lieu d'accueil pour les artistes vivants dont on veut faire connaître les œuvres et les idées.

4.2.4 **Clé 4: « Je sais quoi faire et quand. »**

Si Glenn Lowry voulait se réserver quelques mois pour observer son environnement au MoMA avant de passer à l'action, c'est qu'il comptait mieux ancrer les décisions administratives et stratégiques qu'il voulait prendre en fonction de sa propre conception de la mission qu'il voyait pour le musée.

Il vit d'abord au plus pressé: faire entrer les technologies de l'information dans les processus de fonctionnement et créer un site Web pour reprendre le temps perdu sur la nouvelle plateforme de marketing. En soi, c'était déjà une révolution à l'interne.

Autre urgence: mettre en branle une vaste consultation sur le programme de l'agrandissement, assortie d'une redéfinition de la mission du MoMA. Étalées sur plusieurs mois, des rencontres nombreuses et complexes avec diverses parties intéressées aboutirent, sous sa gouverne, à des rapports étoffés et à un projet architectural innovateur.

Le projet retenu sera conforme à l'idée que Glenn Lowry se faisait de la mission du MoMA au départ. Ainsi, dans le nouveau bâtiment, l'accrochage se ferait en montant dans les étages de façon inversement chronologique à l'histoire de l'art des dernières décennies. Afin de bien indiquer que le MoMA est un musée d'art moderne et contemporain d'abord et

avant tout, le premier étage présenterait les œuvres les plus récentes, alors que les autres seraient présentées en remontant progressivement dans le temps d'un étage supérieur à l'autre.

En outre, pour bien affirmer que le musée est un lieu de réflexion sur l'art, et non une aire de divertissement, le programme architectural prévoit que l'édifice serait largement ouvert sur un jardin conçu comme un havre de paix dans la ville et un sanctuaire propice à la méditation. À son insistance, l'entrée principale sera déplacée de façon que les visiteurs passent à travers le jardin avant d'entrer, alors qu'auparavant, le jardin était blotti à l'arrière du bâtiment.

L'association avec le groupe d'avant-garde PS1 permettra à Glenn Lowry de ramener de plain-pied les artistes actuels dans le giron du MoMA, renouant ainsi avec la mission que lui avaient donnée les fondateurs, près d'un siècle auparavant. Ainsi, le musée redevient un lieu privilégié de rencontre entre le public, les spécialistes de l'art et les artistes eux-mêmes.

À l'interne, Glenn Lowry mettra en place une structure horizontale et un horaire de rencontre auquel il astreint fermement tous les membres de son équipe. Les directions sont autonomes, mais les directives sont claires pour toutes : lorsqu'il s'agit de prendre des décisions, le directeur consulte et respecte les différences d'opinions, mais c'est toujours lui qui a le dernier mot. On a vu qu'il exige également que les directeurs de service et les conservateurs en chef s'en tiennent à des balises budgétaires non négociables.

À titre d'exemple, sa réaction lors de la crise de 2001, provoquée par l'attentat du World Trade Center, constitue une excellente illustration du sens de l'action de Glenn Lowry. Devant la baisse dramatique du nombre de visiteurs étrangers, il fit lancer une campagne publicitaire ciblant spécifiquement les New-Yorkais, ouvrant ainsi la porte à une importante clientèle, auparavant négligée, mais aujourd'hui acquise.

Chez Glenn Lowry, l'action, déclinée dans toutes ses composantes, est entièrement cohérente avec la conception qu'il se fait de l'art en général et de la mission du MoMA en particulier.

4.2.5 **Clé 5: « Viens avec moi et tu verras. »**

Dans son énoncé de mission, il est dit clairement que le MoMA vise à être le meilleur musée d'art moderne et contemporain du monde. Pour Glenn Lowry, la façon d'y arriver est de présenter les meilleures idées, celles qui sont « gagnantes », c'est-à-dire celles qui sont axées sur la réflexion, et non sur le divertissement. Bien qu'il soit ferme dans cette vision de l'art et du rôle que le MoMA doit jouer pour la déployer, Glenn Lowry sait user de stratégie, de détermination et d'une saine séduction pour susciter l'adhésion de ses troupes, des artistes d'avant-garde et du public en général.

Les premiers à avoir succombé à son charme furent les membres du comité de sélection. Vinrent ensuite les puissants administrateurs du MoMA. Sa jeunesse, sa fougue et sa désinvolture, assorties de sa vision claire et noble de l'art et des institutions muséales, les séduisirent rapidement. Ils lui donnèrent carte blanche et n'eurent jamais à le regretter.

À l'interne, le respect qu'il accorde au travail des conservateurs et des professionnels en les laissant entièrement libres d'agir en fonction de leurs compétences ne peut que faire sortir le meilleur d'eux-mêmes et provoquer en retour la confiance et le respect envers un directeur dont ils acceptent l'autorité morale et hiérarchique.

Pour les artistes actuels, l'idée de les associer au MoMA par le truchement du groupe PSI leur fit reconsidérer le musée comme leur place naturelle où non seulement ils peuvent exposer leurs œuvres, mais avoir des échanges avec les meilleurs spécialistes et critiques d'art au monde. Grâce à Glenn Lowry, la caution morale de la prestigieuse institution leur procure un avantage indéniable pour les aider à se tailler une place dans l'univers de l'art contemporain où ceux qui se sentent appelés sont légion, mais où les élus, capables de vivre de leur art, sont rarissimes. Nul doute qu'ils considèrent Glenn Lowry comme le leader qu'ils attendaient.

En associant les principaux intervenants sociaux, culturels et politiques de New York, lorsqu'il s'est agi, dès son entrée en poste en 1995, de définir ce que serait le MoMA du futur, Glenn Lowry s'imposa comme un des leaders en émergence sur la scène culturelle de la ville. Au fil des rencontres, des colloques et des échanges qu'il multipliait sans relâche, il réussit à les amener vers sa propre vision de l'institution et à imaginer

un programme architectural correspondant. Il se fit connaître, d'emblée, avec brio, dans le milieu new-yorkais, façonnant ainsi pour lui-même et pour le MoMA, une position de leadership avec lequel le tout New York dut composer par la suite.

Au cours des années, Glenn Lowry s'est affirmé également comme un leader dans les milieux de l'art moderne et contemporain au niveau international. Il n'hésite pas à se servir de tribunes prestigieuses pour exposer ses idées sur l'art et sur le rôle que joue le MoMA, et que doivent jouer les musées, auprès d'un public de tous âges. Sa présence à Montréal, en 2003, devant la Société des directeurs de musées montréalais, et qui a donné lieu à la rédaction du cas présenté ici, en est un exemple probant. Ses publications fréquentes dans les médias et les journaux spécialisés s'ajoutent à ses efforts de conférencier pour accentuer le rayonnement qu'il recherche pour son institution, sans compter l'importance qu'il accorde au site Web du MoMA, lequel est abondamment consulté par les publics du monde entier.

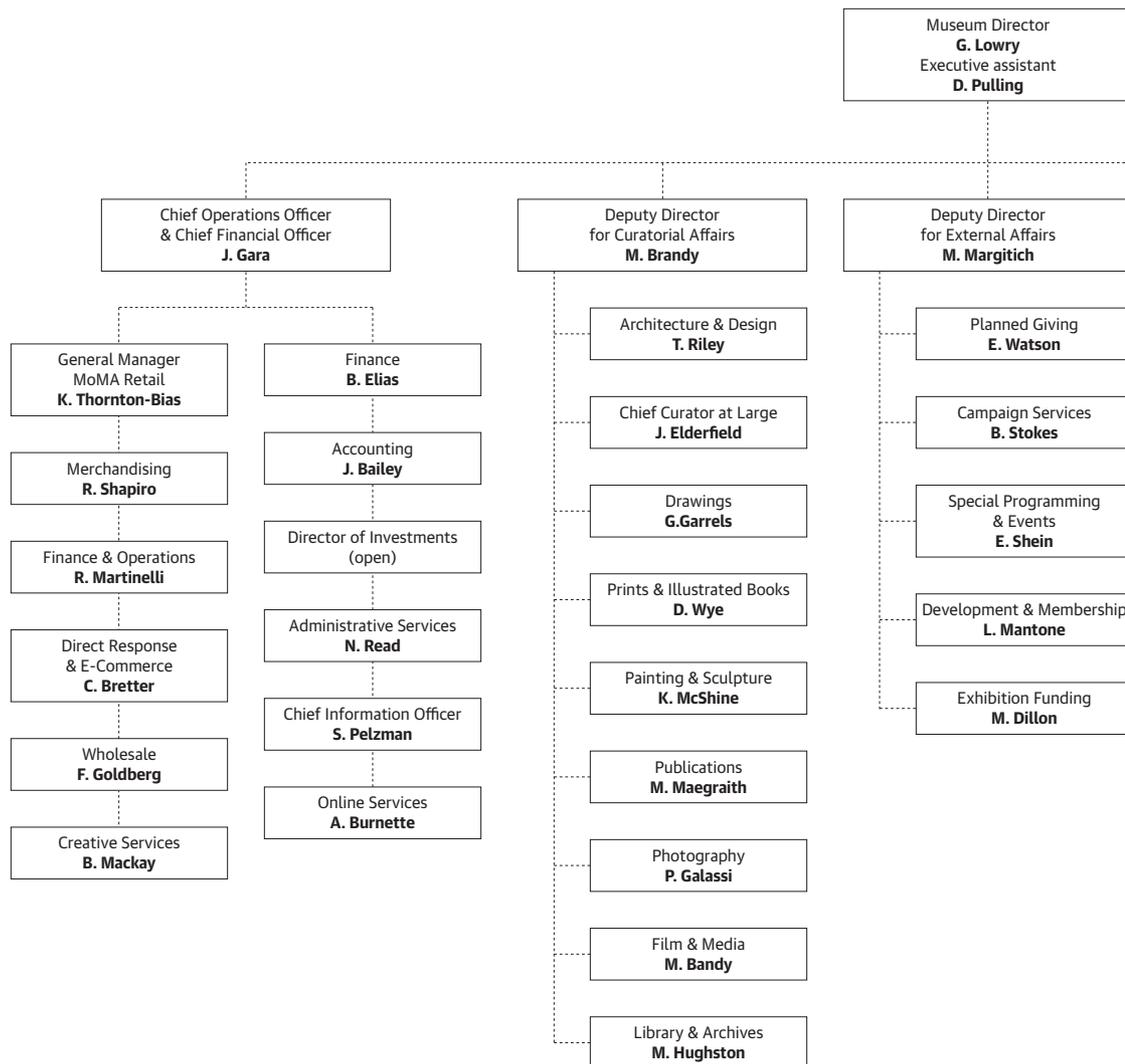
4.2.6 **Clé dominante: clé 4**

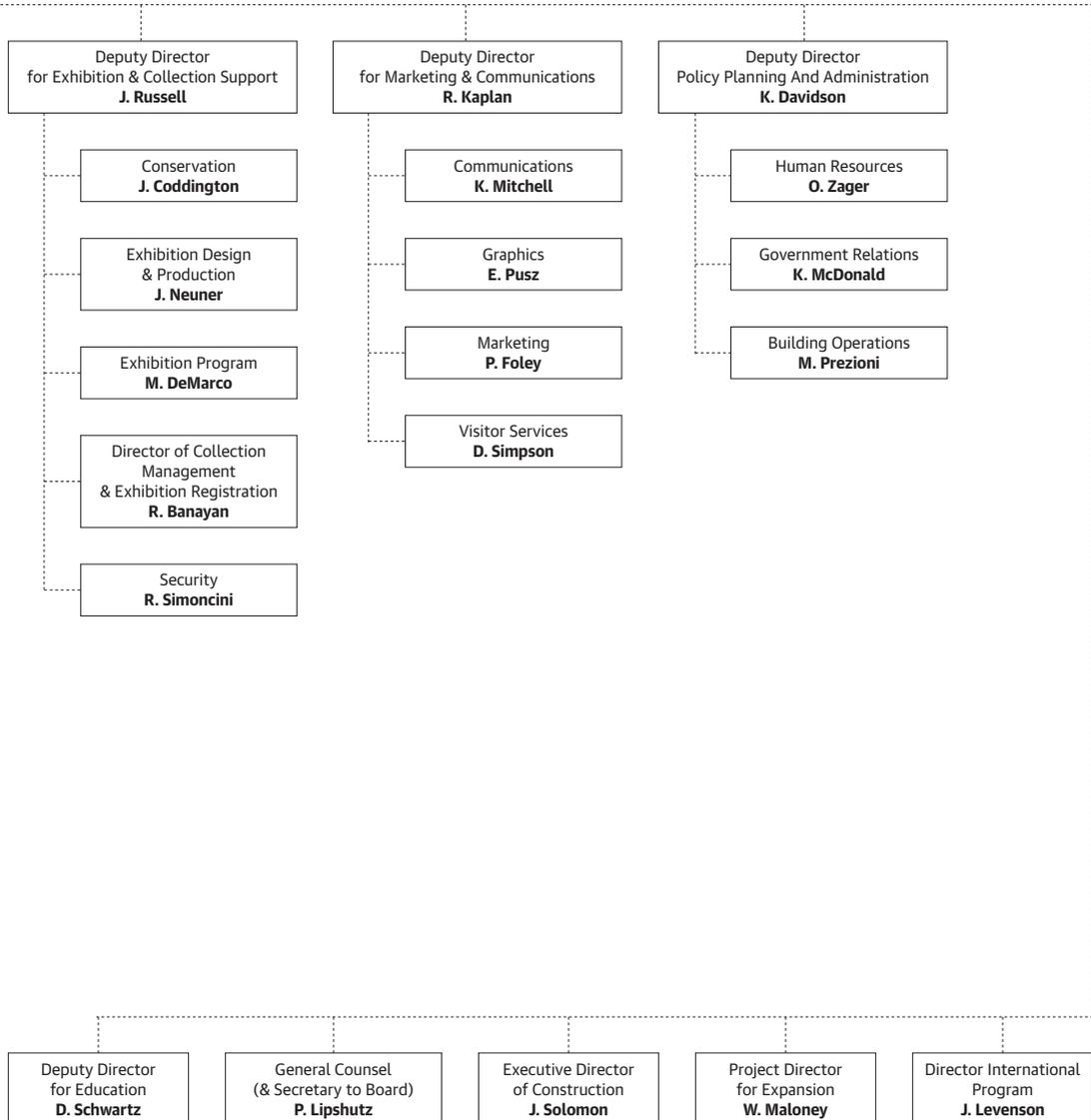
Leader reconnu dans les milieux muséaux du monde, Glenn Lowry possède à fond les cinq clés décrites ici. Le sens de la direction, la connaissance de ses forces et de ses limites, la capacité d'écoute, le goût de l'action et le charisme sont indéniables. En revanche, sa propension à passer aux actes, sans état d'âme et quitte à déplaire, marque son style de leadership fondé sur la confiance en ses capacités et résoluement tourné vers l'action. En ce sens, son parcours marqué par des décisions aussi stratégiques qu'audacieuses en fait un exemple éloquent de la quatrième clé: « Je sais quoi faire et quand. »

Figure 4.1 **Les cinq clés du leadership de Glenn Lowry**



Annexe 4.1 Organigramme du MoMA (2003)





Bibliographie

BELLET, Harry (2004). «La renaissance du MoMA», *Le Monde*, 22 novembre.

CARDINAL, Jacqueline et Laurent LAPIERRE (2004). «Glenn Lowry and MoMA», *International Journal of Arts Management*, vol. 7, n° 1, <<https://www.gestiondesarts.com/fr/glenn-d-lowry-and-moma/#.WVuo5k2GO70>>, consulté le 29 juin 2017.

GOMBRICH, Ernst Hans (1986). *Histoire de l'art*, Paris, Flammarion, 520 p.

LAMARCHE, Bernard (2003). «Un projet de 950 millions est abandonné. La nébuleuse s'effrite», *Le Devoir*, 3 janvier, p. B2.

MCDEVITT RUBIN, Marily (2001). «With Noguchi and MoMA, Queens May Become Epicenter of Modern Art», *Post-Gazette.com*, 30 septembre.

PLEYNET, Marcelin (1986). *Les États-Unis de la peinture*, Paris, Éditions du Seuil, coll. «Essais», 255 p.

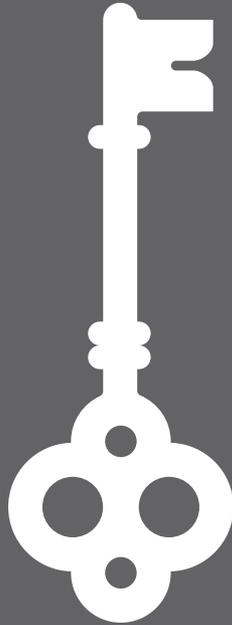
PROWN, Jules David (1987). *La peinture américaine. Des origines à l'Armory Show*, Genève, Skira Flammarion, 134 p.

THE MUSEUM OF MODERN ART (1997). *Imagining the Future of The Museum of Modern Art*, vol. 7, New York, Research and Scholarly Publications Program, coll. «Studies in Modern Art», 343 p.

Clé 5

Charisme

«Viens avec moi et tu verras.»



Leader 5

Gerard Mortier

Directeur de l'Opéra national de Paris

Pour sa saison 2017-2018, le Metropolitan Opera de New York annonce que la mise en scène de *Cosy fan tutte*, célèbre opéra de Mozart, situe l'action à Coney Island, le parc d'attractions de New York, au début des années 1950. Sous la direction de Phelim McDermott, les personnages italiens du XVIII^e siècle deviennent des touristes qui logent dans des motels en rangée, typiques de l'époque. Ils se rencontrent pour se divertir dans des décors flamboyants de manèges d'amusement, de jeux d'adresse et de spectacles de cirque, femmes à barbe et barbe à papa comprises.

S'agissant d'opéras classiques, de tels déplacements dans l'espace et dans le temps étaient inimaginables avant Gerard Mortier. C'est dire à quel point ce directeur d'opéra d'origine belge a révolutionné le genre, bousculant au passage à la fois les amateurs d'opéra traditionnels, les critiques musicaux, les musiciens, chanteurs et chefs d'orchestre, et surtout, les indispensables commanditaires.

Son passage à l'Opéra national de Paris fut particulièrement houleux. Désireux de revenir aux sources de l'opéra, il engagea des metteurs en scènes de théâtre à qui il demandait de transformer un genre traditionnellement gentil et divertissant en une expérience cathartique dans laquelle les spectateurs seraient en quelque sorte forcés de s'engager personnellement en projetant sur des personnages tragiques leurs propres univers intérieurs. Il insista en même temps pour que la qualité des chanteurs et de l'orchestre d'opéra redevienne le pivot du spectacle. Il fallait pour cela révolutionner les mises en scène, dépoussiérer les décors et affermir la présence des musiciens, bref redonner aux œuvres opératiques leur force tragique originelle.

Le public parisien ne mit pas de temps à réagir. Lors des premières représentations d'un opéra de Gluck, compositeur allemand du XVIII^e siècle, proposant un déplacement de l'action dans un hospice de vieux à notre époque, de nombreux spectateurs quittèrent la salle en

scandant haut et fort, le poing levé: «Mortier au bûcher! Mortier au bûcher!» Un mois plus tard, après avoir attiré ainsi l'attention des Parisiens et des critiques musicaux, qui ne pouvaient faire autrement que de vanter la qualité de la musique et l'inventivité de la mise en scène, Gerard Mortier vit à nouveau sa salle se remplir... de jeunes amateurs de théâtre. Il gagnait son pari de «défendre l'opéra contre les amateurs d'opéra». Il ne s'arrêtera plus.

Pour écrire ce cas, j'ai rencontré Gerard Mortier et ses principaux collaborateurs à Paris, en compagnie de Laurent Lapiere et de Renaud Loranger, en 2006. Nous avons eu accès à toutes les installations du Palais Garnier, depuis la coupole jusqu'au «lac» et ses dédales souterrains qui, dans le roman de Gaston Leroux (1910), abritaient le fantôme de l'Opéra. Nous avons également visité de fond en comble l'Opéra de Paris Bastille, bâtiment résolument moderne, construit par l'architecte canado-uruguayen Carlos Ott en 1989. Ces deux établissements forment ensemble l'Opéra national de Paris (ONP).

Le cas présenté ici évoque le parcours du gestionnaire d'opéra Gerard Mortier depuis sa Flandre natale jusqu'à Bruxelles et Paris, en passant par Düsseldorf, Hambourg, Francfort et Salzbourg où il apprit à façonner son style de leadership au contact de gestionnaires visionnaires et de chefs d'orchestre exigeants. Le cas a été produit en 2007 et ne tient pas compte des événements qui sont survenus par la suite.

Son influence de directeur de maison d'opéra fut marquante à l'échelle internationale. Désormais, partout dans le monde, on ne compte plus les mises en scène d'opéras classiques qui s'écartent des décors et des costumes traditionnels¹. Le mouvement a même atteint le théâtre où les Molière, les Shakespeare et les Cervantès se réveillent à d'autres époques que celles qui les ont vus naître et hors des lieux où ils avaient imaginé l'action de leurs œuvres. Gerard Mortier est décédé en 2014 à l'âge de 70 ans, mais son leadership se fait encore sentir aujourd'hui et correspond avec éclat à la cinquième clé du leadership présentée dans cet ouvrage: «**Viens avec moi et tu verras.**»

1

Pour une analyse des plus récentes tendances que connaît l'art lyrique en ce début du XXI^e siècle, voir Christophe Huss, «L'opéra, de paria à nec plus ultra», *Le Devoir*, 18-19 mars 2017, p. E5.

5.1 Le cas L'Opéra national de Paris et Gerard Mortier²

Je défends l'opéra contre les amateurs d'opéra³.

Gerard Mortier

Le 3 décembre 2006, la nouvelle tombe sur le fil de presse: Nicolas Joel, metteur en scène et directeur artistique du Théâtre du Capitole de Toulouse depuis 1990, est nommé «directeur délégué» de l'ONP. Pendant que le directeur en poste, Gerard Mortier, terminera son mandat jusqu'à la saison 2008-2009, son successeur désigné s'attaquera à la programmation et à la préparation des saisons 2009-2010 et suivantes, en prévision du moment où il sera aux commandes de la vénérable institution. Que devrait-il retenir ou rejeter du style de gestion de Gerard Mortier?

5.1.1 L'Opéra dans la cité

S'agissant de culture, le système français diffère totalement de celui qui a cours aux États-Unis, où le secteur privé soutient presque en exclusivité les organismes à vocation culturelle. Il se démarque également de celui que l'on peut observer au Canada, où les entreprises artistiques composent avec une formule mixte de partenariats privés-publics.

Dans cet univers français à la fois culturel et politique, le couperet est inexorable: en 2008, Gerard Mortier, officiellement en poste comme directeur depuis 2004, aura été atteint par la limite d'âge prévue par la loi française régissant les nominations aux postes de directeurs délégués des théâtres d'État. Aucun renouvellement possible de son mandat: âgé de 65 ans, il devra quitter ses bureaux de la rue Lyon pour laisser la place à son successeur.

2 Ce cas, produit par Jacqueline Cardinal et Laurent Lapierre, appartient à HEC Montréal et est ici reproduit avec la permission du Centre de cas HEC Montréal. Il a été publié dans la *Revue internationale de cas en gestion* (<<http://www.hec.ca/centredecas/ricg>>, consulté le 1^{er} juin 2017). Pour consulter d'autres cas sur le même thème et les commander pour une utilisation en classe, rendez-vous au <www.evalorix.com>.

3 Sauf indication contraire, les citations de Gerard Mortier sont extraites d'une entrevue qu'il a accordée à Jacqueline Cardinal, Laurent Lapierre et Renaud Loranger à ses bureaux de Paris le 11 juillet 2006. Le prénom Gerard s'écrit sans accent et le nom Mortier se prononce à la néerlandaise.

Les «années Mortier» auront marqué profondément la vie opératique non seulement française et européenne, mais bien mondiale; car pendant son court mandat, le directeur de l'ONP n'aura de cesse de réinventer un genre qu'il adore, afin, martèle-t-il d'une voix douce, «*de le sauver d'une mort annoncée*». Pour le Belge Gerard Mortier, confiner l'opéra à son rôle de spectacle gentil sonnera sa mort à plus ou moins court terme. Il s'est fixé pour mission de redonner au théâtre chanté sa puissance dramatique, porteuse de catharsis, et son fort pouvoir de réflexion «dans la Cité». Il souligne que l'ONP est largement subventionné par l'État et que «*faire du théâtre de divertissement, c'est mal exploiter l'argent public*».

5.1.2 **Le fils d'un boulanger belge**

Gerard Mortier est né à Gand, en Belgique, le 25 novembre 1943. Il est enfant unique. Son père est boulanger-pâtissier. Sa mère travaille au commerce familial situé dans un quartier ouvrier de la ville. Bien qu'elle n'ait aucune formation musicale, elle adore l'opéra, surtout Mozart, et fréquente seule, assidûment, l'Opéra de Gand. À la maison, on parle le flamand, langue dérivée du néerlandais.

À l'école primaire, le petit Gerard manifeste une curiosité et des aptitudes intellectuelles hors du commun. Ses parents l'inscrivent au collège de Sainte-Barbe, qui accueille les jeunes éléments les plus brillants de la ville.

Le programme éducatif de ce collège jésuite privilégie le drame comme outil d'éveil aux valeurs philosophiques et spirituelles. On demande aux élèves de monter des spectacles de fin d'année auxquels chacun doit participer selon ses talents. Il ne s'agit pas simplement de réciter des extraits d'œuvres classiques, mais bien de monter des pièces, d'en faire la mise en scène, de fabriquer les décors et les costumes, d'organiser la logistique des répétitions et des représentations, et bien sûr, de réfléchir sur le contexte des créations et le sens des pièces imposées. Alors qu'il est âgé de 14 ans et jusqu'à ses 17 ans, c'est à l'élève Mortier que l'on confie la production des spectacles annuels de sa promotion. Il s'initie ainsi aux contraintes d'une production théâtrale, au travail d'équipe, aux comptes à rendre sur l'avancement du projet et au rôle historique du théâtre dans les sociétés.

5.1.3 **Le cercle Jeugd-Opera**

En 1963, Mortier est étudiant en droit à l'Université de Gand, et comme sa mère, il assiste aussi souvent qu'il le peut aux représentations d'opéra. Il y rencontre beaucoup de jeunes, intéressés comme lui par le genre, y compris Erna et Vera Metdepenninghen, les deux filles du directeur administratif. À la suggestion de ce dernier, il fonde le cercle Jeugd-Opera (Jeunesse et Opéra), sur le modèle de celui qui existait pour les adultes. Il organise diverses activités (conférences, écoutes d'enregistrements, visites aux opéras de Bruxelles et d'Anvers), mais il dénonce vertement le peu d'importance que le Cercle Opéra pour adultes accorde aux suggestions du Cercle Jeugd-Opera. Après avoir obtenu sa licence en droit, il s'inscrit en communication, toujours à l'Université de Gand.

5.1.4 **Le Festival des Flandres**

En 1968, il offre ses services au directeur du Festival des Flandres qui le prend pour adjoint. Mortier s'y initie à la musique contemporaine, dont *Wozzeck*, opéra d'Alban Berg qu'il épiluche scène par scène. Il s'inscrit à un séminaire sur l'opéra où il rencontre Hermann Sabbe, musicologue et sociologue qui deviendra un grand défenseur de la musique contemporaine. Il trouve sa cause : il sera gestionnaire de maisons d'opéra, poste qui lui permettra de revendiquer la modernité pour ce genre qui est devenu sa passion.

5.1.5 **De l'Allemagne**

Une fois terminé son service militaire, Mortier considère qu'il doit apprendre son métier de gestionnaire. Il cible l'Allemagne, pays par excellence du théâtre et de la musique. Après quelques démarches dans un réseau qu'il commence à apprivoiser, il se voit offrir un poste à Düsseldorf au Deutsche Oper am Rhein. Il y restera un an avant de recevoir une proposition du chef d'orchestre Christoph von Dohnányi de se joindre à lui à Francfort à titre de directeur adjoint. C'est là qu'il apprendra, à la manière des compagnons du Moyen-Âge, comment diriger une maison d'opéra, en tenant compte de toutes ses dimensions et en suivant une ligne éditoriale claire et nette.

Au contact de Dohnányi, Mortier trouve son style de gestion. Il décide de monter les saisons dans leur ensemble, et non sur deux ou trois mois. Il se donne le temps de bien planifier les choses et de s'assurer de la disponibilité des artistes non seulement pour les représentations, mais pour toutes les répétitions.

5.1.6 **L'Opéra de Hambourg**

En 1979, Dohnányi est invité à diriger l'Opéra de Hambourg, où il demande à Mortier de le suivre à titre de directeur artistique. L'opéra occupe dans cette ville allemande une place privilégiée, ayant vu passer des compositeurs de la trempe de Gustav Mahler et de Stravinski, sans compter le gestionnaire Rolf Liebermann.

Contrairement à Francfort, Hambourg résistera plus que prévu aux tentatives de renouvellement du tandem. Comme Dohnányi s'absente régulièrement pour honorer ses engagements de chef d'orchestre invité, c'est Mortier qui soutient seul la lutte pour le renouvellement du répertoire. Après quelques années de ce régime, il ressent une frustration et une lassitude qui minent son enthousiasme des débuts. Quand Hugues Gall, secrétaire général de l'ONP sous Rolf Liebermann, lui offre de venir le rejoindre à Paris comme chargé de mission, Mortier accepte. Pendant un an et demi, il aura le loisir d'apprendre comment le Suisse Rolf Liebermann s'y prend pour gérer la grande maison parisienne.

Entre-temps, le poste de directeur général du Théâtre royal de la Monnaie, à Bruxelles, devient vacant. Il présente sa candidature et, en 1981, il rentre au pays pour diriger une des plus importantes maisons d'opéra de Belgique.

5.1.7 **Le Théâtre royal de la Monnaie**

Mortier y lance un ambitieux programme à cinq volets: amélioration de la qualité de l'orchestre, choix d'un directeur musical, restauration du théâtre, invitations de grands metteurs en scène pour les opéras et de grands solistes pour des récitals. Ses premiers spectacles ne seront pas des opéras, mais bien une série de concerts symphoniques conçus pour donner la souplesse et la discipline qui manquaient à la formation de la Monnaie.

Il s'attaque ensuite à l'opéra, avec une production du *Don Carlo* de Verdi. Suit ensuite *Wozzeck*, son opéra fétiche. La programmation de la première saison alternera donc entre la tradition, présentée dans une forme nouvelle, et la musique contemporaine.

De 1985 à 1987, il entreprend des travaux de restauration et de modernisation de l'équipement technique, qui s'échelonnent sur 17 mois. La Monnaie sera rouverte en grande pompe, en 1989, avec la représentation spectaculaire du *Chevalier à la rose*, de Richard Strauss.

Jusqu'en 1991, il poursuivra sans relâche ses efforts pour faire de la Monnaie une maison d'opéra de grand prestige où le théâtre lyrique prend une force dramatique plus actuelle. En revanche, la situation financière de l'institution en sort quelque peu fragilisée.

5.1.8 **Salzbourg**

Après Bruxelles, c'est Salzbourg qui accueillera Mortier comme directeur du célèbre festival. Depuis quelques années, l'événement cherchait à sortir de la morosité. Le grand chef Herbert von Karajan montrait des signes de fatigue qui se répercutaient dans l'organisation de plus en plus déficiente du festival. Le 16 juillet 1989, il décède à l'âge de 81 ans, la main toujours aux commandes.

Mortier ne s'attendait pas à être sérieusement considéré pour Salzbourg. Quelques années auparavant, il y avait présenté deux productions de la Monnaie qui avaient essuyé des critiques vitrioliques de journalistes locaux. Il en avait conclu que « dans cette ville suffisante, ce type de déception attendait inéluctablement tous ceux qui y présentaient quelque chose de nouveau et n'étaient pas viennois⁴ ».

Contre toute attente, c'est lui qui est choisi. En dix ans, il réussira à remplir son mandat, qui était d'ouvrir la programmation, d'élargir les clientèles et de rajeunir le public. Tout en actualisant les opéras de Mozart pour lesquels il confie les mises en scène à des représentants des nouvelles tendances en théâtre, il fait entrer au répertoire des œuvres du XX^e siècle. Il ne craint pas de s'attirer les foudres des habitués en engageant des metteurs en scène d'avant-garde.

En 2001, pour sa dernière saison, il défie allégrement ses détracteurs en présentant *La Chauve-Souris* de Johann Strauss fils, dans une mise en scène de Hans Neuenfels⁵, télédiffusée en direct. Quelques jours après son départ, ses opposants s'empressent de publier rien de moins qu'une fausse notice nécrologique en pleine page d'un journal local.

5.1.9 **Après Salzbourg, Paris**

Au début des années 2000, sa réputation est bien établie, mais Gerard Mortier est loin de faire l'unanimité. Certains voient en lui le gestionnaire visionnaire par qui l'opéra a retrouvé son sens, alors que d'autres le considèrent comme un perturbateur invétéré qui provoque par pur plaisir, sans considération pour la « vraie musique classique ».

Encore une fois, lorsque vient le moment de trouver un remplaçant à Hugues Gall à l'ONP, les opinions sont partagées. Mortier lui-même est parfaitement conscient qu'étant donné son âge et la loi française, il ne disposerait que de quelques années pour faire virer cet immense paquebot selon ses désirs. Catherine Tasca, ministre de la Culture, tergiverse pendant six mois avant d'arrêter son choix sur ce Belge. Elle pourra toujours dire qu'il est devenu un acteur incontournable dans l'univers européen de l'opéra et qu'après tout, quelques années sont vite passées.

5.1.10 **Le style Mortier**

La priorité de Gerard Mortier comme directeur général de l'ONP est de voir à ce que la « machine intérieure » soit bien rodée. Gerard Mortier entend par là qu'il est primordial de motiver les employés de l'Opéra national de Paris en leur communiquant son enthousiasme.

Une des choses les plus importantes pour moi ici, est que cet énorme bateau qu'est l'Opéra de Paris fonctionne. Contrairement aux petits théâtres, comme celui que le concepteur-metteur en scène canadien Robert Lepage a longtemps dirigé, il s'agit ici d'une grosse

5

En septembre 2006, Hans Neuenfels avait provoqué la controverse à Berlin à cause d'une reprise de sa mise en scène de l'opéra mozartien *Idoménée* dans lequel les têtes décapitées de Poséidon, Bouddha, Mahomet et Jésus sont posées sur des chaises. Par crainte de représailles de la part d'islamistes, la production avait été retirée de l'affiche, et reprogrammée trois mois plus tard, sous haute surveillance policière.

institution. Pour lui, comme pour d'autres directeurs de petites compagnies, son théâtre est une société de vie où il est facile de communiquer les uns avec les autres. Ici, je me sens tout le temps comme le capitaine du Titanic, et je dois tout faire pour que sa trajectoire aille dans le sens que je veux. Je dois être capable de susciter l'enthousiasme pour ce que l'on fait, par des moyens beaucoup plus importants.

Dès son arrivée, il impose son style. Il met sur pied un comité de direction composé de lui-même et de ses principaux collaborateurs qu'il réunit dans des réunions hebdomadaires de deux heures. En font partie : le directeur administratif et financier ; la directrice de la danse ; le directeur de la coordination artistique et des formations musicales ; le directeur des relations sociales et des ressources humaines ; et le directeur technique. S'y greffent à l'occasion la chef dramaturge et le dramaturge musical. On y discute d'affaires courantes, de problèmes de gestion, mais on aborde des sujets plus vastes d'où la réflexion artistique, sociologique et même philosophique n'est pas absente. Il abolit le poste de directeur adjoint. Ce comité, dirigé de façon conviviale, n'a pas d'existence juridique, Mortier se réservant le « droit exclusif de signature ».

Il accorde beaucoup de responsabilités à ses collaborateurs, mais il veut tout voir : « *Il n'y a pas un programme, une brochure, une affiche, un numéro du journal que je n'aie vu.* » Quant au directeur technique, il le remplace par un collaborateur de plus de 25 ans, qui, contrairement à son prédécesseur, « *comprend bien ce qu'il faut faire* », car Mortier s'assure que « *la technique ne tue pas la mise en scène* ». Il fait de même pour les costumes, dont le responsable est remplacé par un collaborateur de longue date.

Comme il l'a toujours fait depuis Francfort, Mortier planifie ses saisons longtemps d'avance. Il les cristallise autour d'un thème annuel qui guide le choix des œuvres, des chanteurs et des danseurs, de même que la sélection des chefs d'orchestre, des chorégraphes et des metteurs en scène.

Il traduit sa réflexion sur l'art et son rôle dans la société dans une action concrète dont la carte maîtresse est la cohésion de fonctionnement : la production d'un opéra est une affaire d'équipe dans laquelle il peut y avoir des vedettes internationales, mais si elles acceptent d'y participer, elles ne doivent pas se comporter comme telles. Dans ses

choix de chanteurs, de maestros et de metteurs en scène, il s'assure que tous seront présents tout au long du processus de création, depuis la lecture sur table jusqu'à la première devant public, en passant par toutes les étapes des répétitions, des constructions de décors, des essayages et des ajustements et imprévus inévitables en cours de route. Il évite d'engager des divas comme l'Américaine Renée Fleming qui, pour des raisons familiales, n'est disponible qu'à certaines dates. À cela, Mortier répond qu'il ne peut pas programmer une saison «*sur la base des enfants ou du divorce de la Fleming*».

5.1.11 **La structure de fonctionnement et les finances**

Le volet finances est placé sous la responsabilité de Roland Sparfel, directeur administratif et financier⁶. Nommé par le ministre des Finances (Budget) en octobre 2001 sous le directorat d'Hugues Gall, il cumule, depuis janvier 2005, le titre d'adjoint au directeur de l'ONP (et non de directeur adjoint). Selon cet économiste qui avait auparavant fait carrière au ministère des Finances, l'ONP vit actuellement une période de transition. La situation difficile des finances publiques se répercute dans des tensions, au conseil d'administration, entre les représentants du ministère des Finances et ceux de la Culture.

Ces deux groupes d'administrateurs sont nommés en vertu d'un décret gouvernemental qui régit la structure de fonctionnement (voir l'annexe 5.1 de la présente clé). Au contraire d'une loi constituante qui relève des députés de l'Assemblée nationale, ce décret est émis par le gouvernement. Il dicte un certain nombre de dispositions, notamment la composition et les attributions de son conseil d'administration. Étant donné que l'actionnaire de référence est l'État, ses représentants sont majoritaires par rapport à d'autres administrateurs venus de l'intérieur et de l'extérieur.

Or, les deux tutelles divergent de points de vue. D'un côté, le ministère de la Culture considère que l'opéra est un bien culturel dont il faut maintenir les subventions afin qu'une certaine proportion des places demeurent offertes à prix modique. De l'autre côté, le ministère des Finances demande à tous les gestionnaires des entreprises culturelles

6

Roland Sparfel a accordé une entrevue à Jacqueline Cardinal, Laurent Lapierre et Renaud Loranger, à ses bureaux de Paris, le 10 juillet 2006.

d'État d'équilibrer leurs budgets par leurs propres moyens et devient de plus en plus réticent à augmenter ses subventions. L'ONP n'y échappe pas. La recherche de compromis entre l'accès à la culture et l'équilibre des comptes se répercute dans la construction d'un budget qui doit de plus en plus faire appel à d'autres sources de financement que les subventions de l'État.

La construction du budget d'une saison se fait « par strates » et constitue un véritable casse-tête que Mortier résout en collaboration étroite avec Sparfel. Ce dernier ne prend pas de décisions quant aux œuvres à mettre à l'affiche, mais il indique à Mortier les balises budgétaires à respecter dans sa programmation à venir, compte tenu des saisons passées et de ce qu'il estime pouvoir être approuvé par le conseil d'administration.

Dans la programmation et le montage financier d'une saison s'imbriquent plusieurs blocs. Il faut équilibrer coûts de production et postes comptables en faisant des choix stratégiques concernant les contrats d'engagement des chanteurs, dont les dispositions varient considérablement de l'un à l'autre. Il en va de même des chefs d'orchestre et des metteurs en scène, dont les propositions seront plus ou moins coûteuses concernant la scénographie, l'éclairage, l'utilisation de la vidéo, la construction des décors, le style des costumes et l'importance des accessoires. Viennent ensuite les frais reliés au plan de communication, le calcul du nombre de représentations possibles pour amortir les coûts et atteindre le point mort et le choix de la salle parmi celles de Garnier ou Bastille⁷. Cet exercice se fait pour chacune des productions envisagées individuellement et cumulées ensuite dans un budget global qui doit être défendable auprès des administrateurs (voir l'annexe 5.2).

Comme diverses catégories de personnel sont accréditées auprès de syndicats différents, la gestion des conventions collectives représente un autre volet particulièrement complexe, sans compter les négociations au cas par cas avec les travailleurs autonomes et les agents d'artistes.

Sous la pression de l'État vers une diversification des sources de revenus, la première mesure de Mortier fut de hausser substantiellement les prix des places, un geste qui a suscité de nombreuses

7

Le Palais Garnier a été inauguré en 1875. Le romancier Gaston Leroux en a fait le lieu où se déroule l'action de son célèbre roman *Le fantôme de l'Opéra*. Œuvre de l'architecte canado-uruguayen Carlos Ott, l'Opéra Bastille a été ouvert en 1989.

protestations. Le nouveau directeur considérait que, compte tenu de la durée de son mandat, il avait, en arrivant, une «fenêtre de tir» pour monter les prix. Sparfel lui avait indiqué que 10 % d'augmentation constituerait un plafond au-delà duquel il y avait risque de baisse marquée de la demande. Mortier obtempéra. Lorsqu'une certaine dame «*habitant le seizième arrondissement*» protesta avec véhémence, il lui répondit qu'elle oubliait que les «*deux tiers de ses places étaient payés par des contribuables qui gagnent dix fois moins qu'elle*».

Même si le prix des places est relativement élevé, il se compare avantageusement avec ceux de Covent Garden de Londres⁸ ou du Metropolitan de New York, où ils peuvent atteindre trois fois plus. De fait, si l'on fixait les prix en fonction des coûts réels, ils devraient aussi être triplés, ce qui est dangereux, selon Sparfel, à cause de la «*limite de l'élasticité prix*», comme en a témoigné la dame du XVI^e.

Une autre façon de diversifier les sources de revenus consiste à recourir à des commandites privées. Le cas échéant, Gerard Mortier, en bon juriste, prend soin de fixer les termes des ententes afin d'éviter tout malentendu. La formule avait commencé à être testée sous Hugues Gall pour la production de *La Damnation de Faust*, mise en scène par le Québécois Robert Lepage, dans laquelle la présence des vidéos était très importante. Un partenariat avec un fabricant de vidéos avait permis l'utilisation de matériel technique de pointe, comme le programme le mentionne discrètement. L'Association pour le rayonnement de l'Opéra de Paris (AROP) peut être appelée, à l'occasion, à faire une contribution exceptionnelle à certaines productions de prestige. Sur une base plus régulière, le cabinet comptable Ernst & Young a acquis le titre de «Partenaire principal de l'ONP». Cet apport assure des entrées annuelles de fonds d'environ 6 % du budget. Des commandites spéciales peuvent également provenir de l'American Friends of the Paris Opera and Ballet, association établie à New York.

Certains particuliers vont accepter de financer une partie d'une production. Une mention en petits caractères, en bas de page du programme, en fera état. Les commandites ostentatoires d'entreprises, comme on en voit aux États-Unis et au Canada, sont impensables. On

8

Les subventions du gouvernement britannique représentent le tiers du budget de Covent Garden, qui doit aller chercher les deux tiers de ses revenus par ses recettes propres.

ne verra jamais rouler sur la scène du Palais Garnier une rutilante voiture de luxe annonçant la commandite par un constructeur automobile. «*Inimaginable!*», s'exclame Sparfel.

Mortier voit par ailleurs d'un bon œil le recours à des coproductions avec d'autres maisons d'opéra, qui permettent un partage des coûts et un amortissement intéressant sur plusieurs années pour tous les partenaires. Quant aux locations de productions, Sparfel explique que cette source de revenus, courante pour d'autres établissements, est difficilement applicable à cause des particularités uniques des scènes Garnier et Bastille. Les adaptations qu'il faudrait en faire, autant à l'aller qu'au retour, rendent les coûts prohibitifs. Les produits dérivés vendus dans les boutiques sont considérés davantage comme des outils de marketing que des sources de revenus.

5.1.12 **Le marketing et la commercialisation**

Après ses études de droit, Gerard Mortier a obtenu un diplôme en communication de l'Université de Gand. Cette deuxième flèche à son carquois universitaire explique l'originalité de son approche à tout ce qui est relié de près ou de loin au marketing et aux communications, lesquels représentent une dimension cardinale et unique de sa gestion de l'Opéra national de Paris.

Gerard Mortier a attribué le poste de «directeur commercial et marketing» à un jeune diplômé en marketing de HEC Paris. Le titre est peu courant, admet Jérôme Brunetière⁹. Il correspond à ce que les milieux du spectacle appellent couramment en France «secrétaire général». Gerard Mortier se félicite d'avoir toujours voulu former de jeunes gestionnaires de maisons d'opéra. Il rappelle que, dans beaucoup de maisons d'opéra d'Europe, se trouvent des gestionnaires aujourd'hui âgés de 40 ans, que Gerard Mortier a formés. «*Moi-même, j'ai été formé par Christoph von Dohnányi, qui m'a engagé quand j'avais 28 ans; à mon tour, j'aime beaucoup engager des gens entre 24 et 28 ans, pour les former.*»

9

Les citations de Jérôme Brunetière sont tirées d'une entrevue qu'il a accordée à Jacqueline Cardinal, Laurent Lapierre et Renaud Loranger à ses bureaux de Paris le 10 juillet 2006.

Avant d'être en poste à l'Opéra, Jérôme Brunetière travaillait au service de marketing d'un grand constructeur automobile. Il résume ses tâches à l'Opéra national de Paris en ces termes :

Je m'occupe de tout ce qui concerne le public, depuis la vente de billets, le traitement des abonnements, l'accueil en salles et la gestion du site Internet, jusqu'à l'édition, l'impression et la distribution de toutes les publications et affiches produites par l'Opéra national de Paris.

Sous l'appellation *Commercialisation*, Jérôme Brunetière place en premier lieu la Direction des relations avec le public, qui comprend la vente de billets, dont le nombre fluctue entre 750 000 et 800 000 par année. Il s'agit d'une véritable mécanique ancrée dans un logiciel qui répond à des spécifications définies sur mesure et qui est géré à l'interne. On traite et on administre sur place les demandes de billets et d'abonnements acheminées par un « plateau téléphone » et par un « plateau Internet », les deux étant sous-traités à l'extérieur.

En ce qui concerne les demandes de billets ou d'abonnements provenant du plateau Internet, Jérôme Brunetière avoue être en période de transition puisque le logiciel ne permet actuellement pas d'y intégrer en direct les demandes provenant du plateau téléphone et des autres canaux de vente. De nombreux ajustements manuels sont encore nécessaires à cause du décalage entre les différents contingents de demandes. Il prévoit qu'un logiciel de nouvelle génération (« *conçu au Canada* », précise-t-il) pourra bientôt régler de façon virtuelle ce problème d'appariement en simultané des blocs de demandes.

Différentes méthodes de vente sont en vigueur en plus des réseaux téléphoniques et Internet. Un service de marketing direct, qui découle du logiciel de la billetterie, a dressé une base de données sur les spectateurs et les abonnés des saisons précédentes. Des habitués que l'on veut fidéliser et des prospects que l'on a identifiés par recoupements sont systématiquement ciblés dans des campagnes de promotion lancées à leur intention, de façon régulière ou ponctuelle. En plus des billets offerts à l'unité pour achat en personne ou sur réservation, on offre une riche brochette de formules d'abonnements, subtilement conçues pour amener les spectateurs à assister, en plus des spectacles populaires, à des productions que l'on prévoit moins prisées pour toutes

sortes de raisons (œuvres moins connues de compositeurs anciens, œuvres contemporaines moins appréciées par l'amateur moyen, œuvres provocatrices par leurs propos ou leur mise en scène).

Une brochure de 48 pages, produite par la Direction de l'édition, énumère toutes les formules d'abonnement disponibles: Tradition, Tradition Bastille, Dimanche en matinée, Champ libre, Débuts à l'Opéra, Concerts et récitals et Jeunes. Pour l'abonnement Tradition, Gerard Mortier a repris une formule qu'il avait imaginée au Théâtre royal de la Monnaie à Bruxelles et qui est assortie de privilèges alléchants, dont une réduction de 15% à la clé. Auparavant, les abonnements à l'Opéra national de Paris étaient libres et ouverts: on n'avait qu'à cocher six spectacles tirés de l'ensemble de la programmation sans restrictions, et le tour était joué. En vertu des nouvelles formules parrainées par Gerard Mortier, le choix des spectacles se fait à l'intérieur de groupes de spectacles. Jérôme Brunetière fait la comparaison avec un menu de restaurant dans lequel on choisit un plat parmi d'autres au premier service, un autre parmi d'autres au deuxième service, et ainsi de suite. Par contre, on assortit chaque formule d'abonnement de privilèges adaptés aux clientèles visées.

Ceux qui se prévalent de l'abonnement Tradition sont chouchoutés comme des abonnés prioritaires. C'est à eux qu'on réserve les meilleurs lots de places; ce sont leurs demandes que l'on traite d'abord, laissant ensuite les sièges restants en partage aux autres types d'abonnés. On garantit aux abonnés Tradition qu'ils auront les mêmes sièges et les mêmes soirs, d'une catégorie de spectacle et d'une saison à l'autre. On veut qu'ils se considèrent chez eux à l'Opéra. S'ils veulent changer ou permuter leurs dates, on tente de les accommoder rapidement, bien qu'il faille respecter les catégories de spectacles. On peut par exemple demander que les places du lundi soient changées pour le mardi pour le même spectacle, mais on ne pourra pas troquer *Lulu* d'Alban Berg contre *Le Barbier de Séville* de Rossini.

Pour la saison 2005-2006, le programme comprenait trois Mozart présentés au Palais Garnier. Gerard Mortier a voulu que la seule formule d'abonnement qui les comprenait tous, en plus de spectacles moins traditionnels, soit Tradition. Les autres combinaisons ne proposaient qu'un ou deux Mozart en plus des autres catégories de spectacles offerts dans les deux salles. Le stratagème a porté ses fruits, puisque Jérôme Brunetière rapporte qu'à la fin de la première campagne d'abonnement,

il avait vendu toutes les salles Bastille et toutes les premières catégories de Garnier. Il explique que la salle Garnier, conçue à l'italienne, comprend des places plus ou moins aveugles et qu'il y a rapidement pénurie de sièges bien placés. Il éprouvait d'ailleurs un malin plaisir à voir affiché un mot d'excuse sur Internet lorsqu'il y avait des demandes de billets pour les Mozart : « Désolé. Les places ont toutes été vendues par abonnement. Renseignez-vous sur les modalités et inscrivez-vous sur une liste d'attente dès maintenant. »

L'année suivante, pour la saison 2005-2006, le taux de réabonnement a été très bon, même si la combinaison avait forcé les abonnés à voir des spectacles auxquels ils n'auraient pas songé, n'eût été leur abonnement. Bien sûr, un certain nombre sont passés aux formules Tradition Bastille ou Champ libre, moins contraignantes (mais plus réduites), pour toutes sortes de raisons contingentes, mais Jérôme Brunetière estime que Gerard Mortier a réussi à établir une relation de confiance entre les abonnés Tradition et l'Opéra : « *On les force un peu à aller voir des choses qu'ils n'auraient pas choisies eux-mêmes, et ils en redemandent. C'est donc que Gerard Mortier a gagné son pari.* »

Les abonnements s'adressant aux moins de 28 ans revêtent une importance stratégique particulière. Comme cette catégorie d'âge est davantage intéressée au théâtre qu'à l'art lyrique, une entente a été conclue, pour la première fois, entre la Comédie-Française et l'Opéra national de Paris grâce à laquelle des jeunes peuvent acheter, à prix avantageux, une combinaison de billets pour des spectacles présentés dans les six salles de la Comédie-Française et de l'Opéra. Appelée « Pass'Jeunes Opéra/Comédie-Française », la carte permet de réserver des places dans un contingent réservé à prix avantageux, les billets de l'Opéra étant fixés à tarifs préférentiels de 20 euros, soit la moitié du prix des meilleurs billets de la Comédie-Française¹⁰. Cette formule d'abonnement est très bien expliquée sur Internet, abondamment fréquenté par cette catégorie d'âge.

Pour la saison 2007-2008, la troisième année de cette campagne, Jérôme Brunetière ne doute pas que la réponse du public sera aussi bonne. Il note que le public jeune n'a pas augmenté de façon marquée, expliquant qu'en règle générale, pour les moins de 28 ans, le théâtre

10

La Comédie-Française est une société d'État entièrement subventionnée par le gouvernement français. Les prix des billets sont très bas comparativement à ceux de l'Opéra. Les places les plus chères à la salle Richelieu se vendent à environ 40 euros, toutes taxes comprises.

attire davantage que l'opéra et le ballet traditionnel, qu'ils voient comme des arts dépassés. Par contre, contrairement aux mélomanes et amateurs d'opéra, ils connaissent les vedettes de la mise en scène de théâtre, et s'ils empruntent le chemin ou le métro menant à la Bastille ou à Garnier, ce sera par curiosité de voir une œuvre opératique d'un Patrice Chéreau, d'un Robert Lepage¹¹ ou d'un Bob Wilson, et non pour entendre les voix de Fleming, de Bartoli ou de Domingo, qu'ils ne connaissent pas vraiment. À Paris, ce phénomène n'en est pas un de générations. Les irréductibles du théâtre y sont nombreux, tous âges confondus. Jérôme Brunetière explique plutôt l'augmentation du nombre de nouveaux spectateurs par l'accent que met Gerard Mortier sur la théâtralisation de l'opéra, ce qui lui permet de rejoindre, dans le bassin théâtre, un nouveau public d'opéra qui s'ignore.

L'Opéra national de Paris peut également compter sur un noyau d'irréductibles de l'opéra regroupés au sein de l'Association pour le rayonnement de l'Opéra de Paris, appelée couramment l'AROP. Dirigée par Jean-Yves Kaced, l'Association a pour but de faire connaître et apprécier l'opéra auprès de mécènes qui n'hésiteront pas à offrir leur appui. Certains membres de l'AROP, qui y adhèrent depuis de nombreuses années, ne sont pas tous d'accord avec l'orientation que Gerard Mortier imprime à l'Opéra national de Paris depuis son arrivée à la barre de l'institution. Des tensions viennent notamment au sujet des avantages que la direction offre aux abonnés Tradition et qui réduisent l'intérêt de faire partie de l'AROP. Par contre, certains membres en sont venus, au fil des saisons, à ne plus voir en Gerard Mortier le provocateur invétéré qu'annonçait sa réputation. Ils comprennent, selon Jérôme Brunetière, que ses propositions artistiques, même si elles sont très différentes de ce à quoi l'Opéra national de Paris les avait habitués, sont toujours fondées et réfléchies. On peut les rejeter après discussions, on peut aimer ou ne pas aimer, mais elles méritent qu'on s'y intéresse.

Jérôme Brunetière croit que des ajustements peuvent prochainement être mis en œuvre avec l'AROP, compte tenu notamment que « *le mécénat se développe gentiment en France* », nuance-t-il. Des changements législatifs apparaissent timidement pour rendre le mécénat fiscalement plus intéressant. Bien que les effets ne se soient pas encore

11

Voir Richard Boisvert, « L'opéra, nouveau dada de Robert Lepage », *La Presse*, Cahier « Arts et spectacles », 26 juillet 2006, p. 3.

fait sentir de façon aussi marquée que dans d'autres pays européens, le potentiel est là, notamment auprès des membres de l'AROP et au sein de son nouveau Club entreprises, qui constituent un bassin prometteur dans l'éventualité où l'Opéra serait forcé d'augmenter sensiblement ses recettes propres.

Dans ses fonctions antérieures chez un constructeur automobile, Jérôme Brunetière appliquait les principes de marketing qu'il avait appris à HEC Paris : déterminer les besoins des clients pour leur offrir des produits correspondants que des campagnes accrocheuses de publicité et des réseaux de distribution efficaces les amèneront à acheter en grande quantité. À l'Opéra national de Paris, avec la stratégie de Gerard Mortier, la démarche est inversée. Jérôme Brunetière doit vendre une programmation imposée, du mieux qu'il peut, sans la trahir, en respectant les orientations des artistes, en mettant en œuvre les moyens de marketing et de promotion mis à sa disposition. Il n'a pas à chercher à cerner les besoins et les goûts artistiques des spectateurs, par des études de marché conçues à cet effet dans le but de leur fournir des spectacles qui y correspondent. Cette préoccupation, selon lui, n'est pas complètement gommée, puisqu'il faut tout de même remplir le plus possible les salles, mais elle demeure subordonnée au parti pris artistique de Gerard Mortier.

Contrairement à ce qui se fait couramment dans des entreprises non culturelles, les activités reliées à la commercialisation et à la publicité sont entièrement faites à l'interne. Les agences de publicité externes ne sont appelées que pour exécuter les propositions énoncées par l'équipe de l'Édition. Jamais un directeur artistique d'agence ne sera invité à élaborer un plan de promotion ni un *spot* publicitaire. Par contre, pour l'impression des documents conçus à l'interne, ce sont des imprimeurs d'expérience, bien équipés en ressources humaines et en machinerie de pointe, à qui l'on donnera des mandats importants, assortis d'exigences particulières correspondant à la grande panoplie de documents, toujours conçus et supervisés de près à l'interne.

La politique éditoriale qui est mise de l'avant est claire, ce qui, en principe, facilite la tâche d'un responsable du marketing, mais Jérôme Brunetière admet qu'il la trouve commercialement difficile. Il s'agit pour lui d'un défi à relever, qui n'a rien à voir avec sa formation et son expérience professionnelle antérieures. Il est à l'école Mortier et apprend à composer avec des impératifs autres que commerciaux. Il

donne l'exemple de la production de *Cardillac*, une œuvre du compositeur Paul Hindemith présentée durant la saison 2005-2006. Cet opéra moderne, donné une seule fois en version concert en 1953, avait la réputation d'être très ennuyeux. Remplir l'Opéra Bastille avec une telle production représente un « gros travail de communication », fait remarquer Jérôme Brunetière, qui ajoute qu'avec une production de *Madama Butterfly* de Puccini, l'Opéra joue à guichets fermés sans trop d'efforts publicitaires.

Le défi est d'autant plus intéressant pour ce jeune gestionnaire qu'il est inusité et qu'il découle d'une stratégie ambitieuse voulant redonner sa pertinence à l'opéra en même temps que de toucher le public. Il adhère parfaitement à cette révolution artistique qui veut « réinventer l'opéra », selon l'expression de Serge Martin¹², et il fait entièrement confiance à son directeur Mortier dans la programmation. Il définit son rôle comme étant celui qui collabore, en toute confiance, à la mise en œuvre de cette vision moderne de l'opéra.

La deuxième fonction de la Direction de la commercialisation est d'ordre logistique et s'appelle le « contrôle accueil ». Il a trait aux guichetiers, agents et ouvreurs qui attendent les spectateurs à l'abord des salles et qui leur indiquent leur place après avoir déchiré leur billet. Cette dernière opération, que l'on peut observer dans toutes les salles de spectacles de France, s'explique par l'obligation fiscale, toujours en vigueur, de comptabiliser les spectateurs et de conserver une souche papier des billets. Le fisc se réserve pendant des années le droit de vérifier physiquement le nombre rapporté de spectateurs. La dernière opération de vérification des souches des billets s'est déroulée à l'Opéra national de Paris il y a plus de dix ans, mais l'obligation demeure d'accumuler dans les archives toutes ces traces physiques du passage des spectateurs dans les deux salles.

5.1.13 **Un volet crucial : la Direction de l'édition**

La troisième unité de gestion de la Direction de la commercialisation est la plus importante et monopolise le gros des énergies et de l'agenda de Gerard Mortier. La Direction de l'édition chapeaute toutes les activités reliées à la publicité considérée dans son acception large : les documents

de communication, les affiches, les brochures, les programmes, les calendriers et le journal *Ligne 8*, lancé par Gerard Mortier dès son entrée en fonction. L'Édition couvre le choix des emplacements des affiches comme les bouches et les stations de métro, les panneaux publicitaires ou les colonnes Morris, qui dépendent du destin que l'on réserve aux affiches, ainsi que les placements médias et les campagnes de promotions médiatiques. L'Édition est au cœur de la stratégie commerciale de Gerard Mortier, et la brochure officielle annonçant les œuvres à l'affiche au cours de la saison en est le pilier, renforcé par le déploiement soigneusement planifié des autres volets de la stratégie de communication.

L'élaboration de cette importante brochure de prestige, présentée sous forme de livre de près de 200 pages, quatre couleurs, suppose un laborieux travail de réflexion et d'édition, auquel Gerard Mortier convie tous les collaborateurs attachés à l'Édition. Il s'agit d'un long processus de maturation des idées concernant les pistes à imaginer ou à écarter, les options possibles ou impensables. On discute du concept général, du format et de la facture de la brochure, de l'iconographie qui sera rattachée à chaque spectacle dans tous les volets de la promotion, des affiches, de la présentation graphique et du contenu du journal *Ligne 8*, qui doivent tous être en correspondance les uns avec les autres.

Comme pour la construction des budgets, on peut comparer l'exercice à des agencements de blocs qui s'imbriquent et se complètent à la façon d'un casse-tête complexe comportant des dimensions à la fois commerciales et culturelles. En plus de Jérôme Brunetière, assistent à des sessions de remue-méninges Brigitte Lefèvre, directrice de la danse, Brigitte Paulino-Neto, rédactrice en chef, Julia Schmitt, responsable artistique, et Patrick Scemama, responsable de l'édition. Ces personnes constituent le noyau dur de l'équipe de Gerard Mortier en matière de commercialisation et d'édition. Y collaborent à l'occasion Catherine Heuls, secrétaire de rédaction et documentation, Catherine Plichon, assistante d'édition, et Jérôme Brunetière.

Chaque saison porte un thème qui oriente tous les choix qui en découlent. À titre d'exemple, la saison 2005-2006 avait pour thème «Ombres et Lumières». La page couverture de la brochure de présentation montre un grand soleil or qui éclaire, de sa position de point de fuite, côté gauche, les noires silhouettes ténues d'un couple appuyé à une balustrade, et admirant d'en bas l'architecture moderne d'un édifice en hauteur qui semble les dominer de ses hautes parois quadrillées dont

les extrémités se perdent dans la lumière¹³. La page rigide comprend un rabat où se découpe sur fond noir un portrait, couleurs de terre, de *Gaspar Melchior de Jovellanos* par Goya. Au bas, une citation du poète René Char¹⁴: «La lucidité est la blessure la plus rapprochée du soleil.» La page quatre de couverture comprend aussi un rabat où un autre portrait de Goya intitulé *Le Sommeil de la raison engendre des monstres* est suivi en bas de page d'une citation de Baudelaire: «Mais je poursuis en vain le Dieu qui se retire; L'irrésistible Nuit établit son empire, Noire, humide, funeste et pleine de frissons...»

Au dos du rabat de la page un, on trouve la liste des «Mécènes de l'Opéra national de Paris, Saison 2005-2006», soit «Le cercle des entreprises mécènes: Ernst & Young, partenaire principal de l'Opéra National de Paris, Saint-Gobain, Goupama, Euronext, Eiffage, Colas, Total et Europay France/Mastercard»; et les «Associations et fondations: AROP, The American Friends of the Paris Opera & Ballet, the Annenberg Foundation et la Fondation Pierre Bergé-Yves Saint Laurent». En pages 2 et 3, Brigitte Paulino-Neto, rédactrice en chef, signe un véritable éditorial dans lequel elle explique le choix du thème de l'année, *Ombres et Lumières*, et la raison du portrait de ce *Gaspar Melchior de Jovellanos* en rabat de première page. Elle établit un lien entre les spectacles à l'affiche et les œuvres du peintre Goya et du cinéaste Stanley Kubrick dont la brochure est ponctuée en alternance.

Chaque spectacle est ensuite présenté à la suite, sur deux pages pour les reprises comme *Madama Butterfly*, et sur quatre pages pour les créations et les spectacles présentés pour la première fois à l'Opéra national de Paris. Dans ces derniers cas, la première page donne les données factuelles (nom du compositeur, titre de l'opéra, noms des artisans du spectacle: chef d'orchestre, metteur en scène, chanteurs, dates et heures des représentations, etc.). La deuxième page montre une œuvre de Goya et la troisième, une œuvre de Stanley Kubrick (ou l'inverse), dont les choix sont relatifs au thème du spectacle. La quatrième page

13 Il s'agit d'une photographie de Olafur Eliasson, *The Weather Project*, Turbine Hall, Tate Modern London (The Unilever Series), 2003.

14 René Char (1907-1988), poète entré dans la résistance en 1943; son œuvre écrite dans l'urgence du combat exalte les forces de vie contre l'intelligence analytique et les multiples visages de la fatalité (*Le Robert des noms propres*, 1995, p. 423).

présente également des textes qui abordent le propos du livret et invite le lecteur à la réflexion. Il en va de même pour la présentation des spectacles de ballet et de la série Frontières.

Les abonnés qui prennent connaissance de la saison à venir par le truchement de la brochure de présentation sont ainsi invités à entreprendre une véritable réflexion autour des œuvres. Si l'intérêt culturel et intellectuel y est, ils pourront faire des recoupements interféconds entre l'œuvre peinte de Goya, la photographie de Kubrick et le propos des spectacles présentés, auxquels s'ajoutent des textes d'accompagnement extraits d'œuvres littéraires pertinentes. La brochure devient le point de départ d'une réflexion qui trouvera son aboutissement physique dans l'œuvre présentée en salle, où l'émotion induite par les personnages, la force de la musique et l'esthétisme de la scénographie pourront déclencher la réaction souhaitée de catharsis, de divertissement ou d'émerveillement. On devine que ceux et celles qui collaborent à ce vaste plan de communication font œuvre d'analyse polysémique : opératique, littéraire, sociologique, cinématographique, communicationnelle... bref, philosophique et politique au sens large, et ce, pour chaque spectacle.

Les affiches suivent la même logique : l'iconographie n'a souvent rien à voir avec le spectacle lui-même, mais veut évoquer les thèmes dans un renforcement de ce qui est présenté dans la brochure. Les affiches (et certains numéros spéciaux du journal *Ligne 8*) sont conçues pour rester dans le temps comme des images résumant et cristallisant l'œuvre et la lecture que le metteur en scène en a faite. L'aspect factuel ne porte que sur le nom du compositeur et le titre de l'œuvre. Jamais les affiches ne montrent les vedettes ou des photos de plateau. On veut préserver le mystère du visuel auquel le spectateur sera confronté en salle afin de rendre l'expérience physiquement plus puissante.

L'exemple de l'opéra de Gluck, *Iphigénie en Tauride*, présenté au printemps 2006 est particulièrement éloquent. Comme il s'agit d'une nouvelle production de l'Opéra national de Paris, la brochure y consacre quatre pages. Cette fois, on exclut Kubrick. Ce seront deux œuvres de Goya, *La Comtesse de Chinchon*, datée de 1800, toute en nuances et en délicatesse, et *N'y a-t-il personne pour nous délivrer?*, une œuvre qui dégage une impression de violence, et datant de 1797-1798. Comme le lecteur averti sait que dans cette brochure, tout a une signification, il sera amené à se poser des questions. Quel est le lien entre l'Iphigénie

de l'opéra de Gluck, qui met en scène un personnage de la mythologie au destin tragique décidé par les dieux, dont elle implore la clémence, et cette femme dessinée par Goya? Quel rapprochement établir entre d'un côté, les choix déchirants de la fille de Clytemnestre dans l'opéra qu'il va voir et de l'autre côté, le portrait de femme et l'attaque sauvage du rapace agrippant le couple enchaîné dans les deux œuvres de Goya?

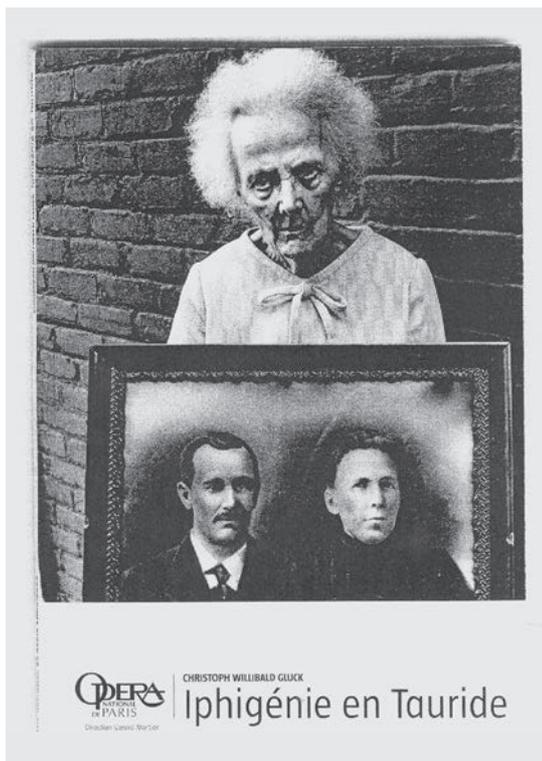
Toutes les hypothèses sont permises, tous les chemins de l'imaginaire sont possibles, si le lecteur veut bien s'y aventurer. Ces pages du programme se veulent une préparation psychologique, culturelle et intellectuelle pour celui qui cherche à accueillir pleinement l'émotion directe du spectacle. Ainsi ferré par le biais de la recherche documentaire, il aura hâte de le voir en personne. Avec en mémoire les personnages mythologiques de l'œuvre datant du XVIII^e siècle, il est préparé à être déstabilisé dans ses habitudes de mélomane, à éprouver un malaise devant un décor contemporain d'hospice de vieillards, à subir l'horreur d'une mise en scène évocatrice de gestes barbares contemporains, notamment les récentes décapitations d'otages cagoulés de noir dont les vidéos effroyables ont été reprises en boucle sur Internet. Le tout est soutenu par la musique majestueuse de Gluck et les voix puissantes et prégnantes de chanteurs moins connus qui portent la tension scénique à la limite du supportable.

En écho à la brochure de présentation, l'iconographie de l'affiche d'*Iphigénie en Tauride* n'a rien à voir avec le spectacle, mais elle reprend la même atmosphère glauque de misère, liée à la vieillesse et au passage du temps.

On y voit une vieille femme triste, au visage raviné, tiré et cerné, tenant dans ses mains une grande photographie ancienne d'un couple de jeunes mariés figés dans une autre époque. L'effet est saisissant par son côté provocateur, car contrairement à ce que le passant a l'habitude de voir, c'est la laideur de l'affiche qui accroche son regard. Comme pour toutes les affiches, le metteur en scène d'*Iphigénie en Tauride*, Krzysztof Warlikowski, a validé le choix de l'iconographie concoctée par l'équipe de l'Édition.

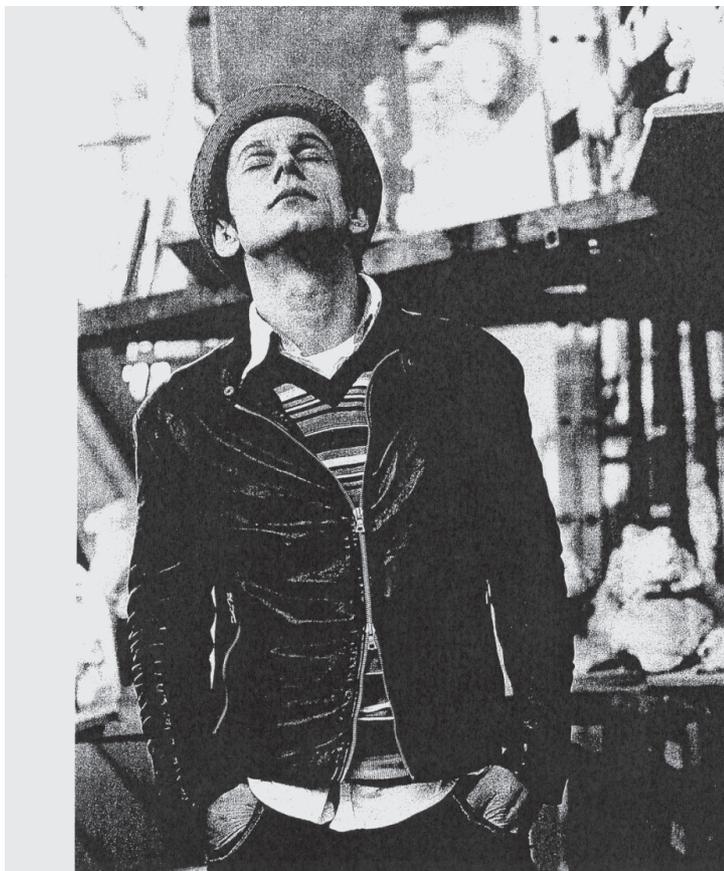
Les programmes des soirées, aussi présentés sous forme de livres d'une centaine de pages, font également l'objet d'une attention particulière. Toujours pour *Iphigénie en Tauride*, après les pages obligées de données factuelles, le premier texte est un poème de Tdeusz Rózewocz

Affiche et page couverture du programme *Iphigénie en Tauride*



intitulé *Les vieilles femmes*. Viennent ensuite « À lire avant le spectacle », l'argument (en quatre langues) et un petit lexique de mythologie précédé d'un texte explicatif sur l'œuvre présentée. Un « Tableau de famille » regroupe un cahier de 18 pages à fond noir de photos de même facture que celle de l'affiche, c'est-à-dire anciennes et tristes ou contemporaines et troublantes. Le programme est ponctué de textes signés par des sommités en musicologie, en théâtre et en histoire. Agrémenté d'annonces de commanditaires prestigieux comme Chanel, Lancôme, Cartier, Lanson et Guerlain, il se termine sur quelques pages de renseignements à propos des possibilités de mécénat et de l'AROP.

Krzysztof Warlikowski,
metteur en scène
d'*Iphigénie en Tauride*



Mise en scène. En équilibre instable entre Est et Ouest, mère juive et père catho, tragédie et lyrisme, ses pires amis et ses meilleurs ennemis, Iphigénie c'est lui.

Krzysztof Warlikowski appartient à la génération des Polonais nés pendant le régime soviétique, et qui en ont vécu l'arrachement. Il est né en 1962, à Szczecin, port où l'Oder se jette dans la Baltique, ville de transit où se croisent et cohabitent toutes sortes de populations, où l'on parlait allemand, où le musée dit « national » abrite des sculptures africaines. Son père est catholique, sa mère juive laïque... Rien d'étonnant à ce qu'il considère son pays comme un puits de situations fausses...

Source: Extraits d'un article publié dans *Ligne 8*, n° 10, mai-juillet 2006, p. 10-12.

La publicité, rattachée au Service de communication, publicité et multimédia, est un volet connexe à la brochure, à l'affiche et au programme, sans oublier la production d'un disque sur lequel sont gravés des extraits d'opéras à l'affiche, présentés par Gerard Mortier lui-même. Quant à l'achat d'espaces dans les journaux, il est piloté par le Service de presse et protocole, et se fait par le truchement d'une régie publicitaire. Des billets à l'Opéra sont troqués contre des crédits de placements médias. Les directions des journaux s'en servent pour inviter des clients à l'Opéra dans des opérations de relations publiques. Par exemple, 30 places de première catégorie à Garnier sont offertes au journal *Le Monde* ou au *Figaro* en échange de quoi ces journaux accorderont une couverture publicitaire correspondant aux coûts de placements médias. La valeur des billets sera toutefois multipliée par trois, coefficient qui correspond aux prix réels des places, compte tenu des subventions aux deux tiers de l'État. Gerard Mortier plaide que la subvention que l'État accorde à l'Opéra ne doit pas servir aux opérations de relations publiques du journal *Le Monde* ou du *Figaro*.

En cours de saison, le journal *Ligne 8* vient renforcer la promotion des spectacles, mais toujours dans le même sens que la brochure de présentation. Le titre fait référence à la ligne de métro qui comprend les stations Bastille et Garnier, toutes deux situées à quelques pas des deux salles de l'Opéra. Publiée quatre fois par année, la publication présente des portraits des metteurs en scène et explique leurs démarches. On peut y lire des textes de dramaturges donnant leurs points de vue sur le théâtre actuel ou des musicologues interprétant, à leur façon, telle ou telle œuvre. Comme pour la brochure, le format et la facture peuvent changer. Un hors-série sur la musique du XX^e siècle, sorti en mars 2006, était un dépliant s'ouvrant sur un tableau chronologique par ordre décroissant, mettant en parallèle les œuvres contemporaines à l'affiche et les événements marquants en histoire, en musique, en littérature et sciences humaines, en cinéma et théâtre, en arts plastiques et architecture et en sciences et techniques. Comme les affiches, cette publication est conçue non seulement comme un volet promotionnel, mais comme un document d'archives, comme une trace papier des activités de promotion des spectacles de l'Opéra national de Paris.

L'Opéra national de Paris organise également des colloques sur des thèmes reliés de près ou de loin aux spectacles à l'affiche. C'est le Service culturel qui s'en occupe. Une série, inaugurée en 2007, porte par

exemple sur *L'avenir du théâtre*, et se déroule sur trois jours: «Théâtre et politique, théâtre et actualité» (février), «L'Esthétique du théâtre d'aujourd'hui» (mars) et «L'Opéra aujourd'hui» (avril). En février 2007, se tient, pendant une journée complète, un autre colloque intitulé «Autour de *La Juive*», qui réunira des spécialistes de Scribe, le librettiste, et de Halévy, le compositeur de l'opéra du même nom à l'affiche au cours du mois suivant. On n'hésitera pas à aborder des questions plus vastes comme l'antisémitisme culturel et l'image du Juif sur scène, notamment par le personnage archétypal de Shylock dans *Le Marchand de Venise* de Shakespeare. Par ailleurs, on invite les amateurs à des concerts et causeries *ad hoc*, comme un *Week-end Leos Janacek* au cours duquel des concerts de musiciens tchèques ponctueront des tables rondes consacrées à la musique et à la vie du compositeur.

Tous ces volets de marketing, commercialisation et édition visent le même but: réinventer l'opéra, lui donner une pertinence nouvelle et lui faire une place significative dans la vie culturelle, musicale et sociale des «amateurs d'opéra».

5.1.14 **Un art qui a une durée**

Gerard Mortier défend son style de gestion: envers et contre tous, il persiste et signe. Pour rajeunir l'institution qu'est l'Opéra national de Paris, Gerard Mortier ne cesse de la remettre en question, comme il le fait d'ailleurs pour lui-même et pour l'opéra. Il lutte constamment contre l'inertie, la sienne, avoue-t-il, celle de l'institution elle-même, mais surtout celle du public qui préférerait revoir toujours les mêmes choses «gentilles et rassurantes». Gerard Mortier refuse de contribuer à institutionnaliser les goûts des habitués des opéras. Il revendique son droit d'être libre de penser et d'agir selon ses convictions.

J'ai été éduqué avec l'idée qu'il faut vivre libre. Mais libre ne veut pas dire individuellement. Libre veut aussi dire en solidarité avec les autres. Je songe à l'homme révolté de Camus. C'est le mythe de Sisyphe. Est-ce que ça vaut la peine, à chaque jour, de monter le caillou? Il y a beaucoup de gens qui rigolent de ça, qui sont plutôt égoïstes, qui veulent profiter de la vie. Moi, j'ai été éduqué différemment.

Bien qu'il soit d'un naturel timide, Gerard Mortier n'en est pas moins déterminé. Il affirme ses convictions dans son action. Il avoue éprouver ses moments d'angoisse, à l'approche par exemple d'une première qu'il prévoit houleuse. Et pour cause. Lors de la première d'*Iphigénie en Tauride*, de Gluck, au printemps 2006, le parterre huait à qui mieux mieux les chanteurs et les figurants déambulant dans un décor d'hospice pour vieillards. On scandait à répétition : «Mortier au bûcher! Mortier au bûcher!», comme au temps de Victor Hugo, de la bataille d'Hernani et de la querelle des anciens et des modernes. Gerard Mortier tint bon et garda à l'affiche la production décriée. Un mois plus tard, les critiques se vantaient et vantaient les mérites théâtraux de la production, attirant à nouveau les amateurs intrigués par la nouveauté du propos, vieux de deux millénaires. Face au tumulte, Gerard Mortier demeure calme et fortement ancré dans les convictions qu'il soutient contre vents et marées.

Dans les moments de crise, je deviens calme. Ce doit être ma formation de juriste qui ressort. Je me dis que je vais défaire nœud après nœud, patiemment, et que j'arriverai ainsi à régler les choses. J'aurais peut-être fait un bon général d'armée, mais je ne voudrais jamais faire la guerre.

Gerard Mortier en étonne plusieurs lorsqu'il affirme que comme le théâtre élisabéthain, l'opéra, en tant qu'art figé, a eu une durée de vie limitée dans le temps. Pour que les grandes œuvres continuent de toucher encore les amateurs, il faut en actualiser le message.

Ce n'est pas grave si on cesse un jour de créer de nouveaux opéras, parce que je suis sûr que dans mille ans, on va encore monter Don Giovanni de Mozart, mais d'une manière complètement différente d'aujourd'hui. Le genre de l'opéra a été créé au début de la Renaissance pour des raisons sociologiques très précises : des hommes d'affaires voulaient se représenter sur scène et leur désir coïncidait avec la révolte des musiciens contre la polyphonie. Je crois qu'on arrive aujourd'hui à une période où l'opéra n'a plus cette fonction-là, mais les œuvres fondamentales qu'il a générées peuvent toujours être montées de façon à ce qu'elles nous parlent encore aujourd'hui, avec les enjeux qui nous préoccupent. C'est comme ça que je conçois mon rôle, aujourd'hui, à l'Opéra de Paris.

Pour Gerard Mortier, Mozart avait le génie de toucher ce qu'il y a de fondamental chez l'être humain et c'est pourquoi il est encore possible d'actualiser son propos dans des formes parlantes pour des contemporains. Pour lui, la créativité ne se résume pas à écrire de nouvelles œuvres; elle consiste également à exploiter un matériel existant pour raconter une histoire capable de toucher les contemporains. Il cite la production récente de *Don Giovanni* de Mozart dans laquelle le personnage principal est présenté comme un chef d'entreprise du XXI^e siècle et les paysans, comme des employés d'entretien travaillant dans une tour de bureaux. Le message passait: Mozart dénonçait à sa façon, par sa musique et son œuvre opératique, l'abus du pouvoir, un mal lié à la nature humaine, quelle que soit l'époque. En appui à sa thèse, Gerard Mortier fait un rapprochement inusité avec le cinéaste espagnol Almodovar.

Almodovar aurait été chez lui au XVIII^e siècle. Je viens de voir son film Volver. Il n'y a que chez Mozart où les femmes sont aussi belles. Chez Almodovar, les femmes sont magnifiques et les hommes sont toujours des salauds, comme chez Mozart, disons-le. C'est pour ça qu'à mon avis, Almodovar est un compositeur d'opéra, mais de notre époque. Il compose avec les images, les voix, les sons et le mouvement: il fait du cinéma. À l'époque de Mozart, il y avait beaucoup d'opéras de divertissement, et il y avait quelques chefs-d'œuvre. Aujourd'hui, il y a énormément de films dans tout le bazar du cinéma, mais il se glisse chaque année deux ou trois chefs-d'œuvre, comme c'était le cas au XVIII^e siècle à l'opéra.

Gerard Mortier enseigne l'histoire politique et sociologique du théâtre à Gand et à Leyde. Il est docteur *honoris causa* des universités d'Anvers et de Salzbourg. Il n'hésite pas à exposer sa pensée lors de colloques ou de congrès importants.

5.1.15 **L'art, l'argent et l'industrie culturelle**

De tout temps, selon Gerard Mortier, l'art a été associé à l'argent. Molière recevait ses redevances de Louis XIV, Lully vivait de ses recettes-guichets et de la vente de ses partitions. Bach, Haendel, Haydn et Mozart étaient tous des musiciens à l'emploi d'hommes d'Église, de princes ou de monarques protecteurs. Aujourd'hui, avec la démocratisation des

sociétés, l'art est devenu accessible non seulement aux aristocrates et aux gens de robe, mais aussi aux bourgeois et aux classes ouvrières. Et l'argent joue toujours un rôle prédominant. À partir de la deuxième moitié du XX^e siècle s'est produit le phénomène de la consommation de masse d'où a émergé l'«industrie culturelle».

Dans un discours majeur prononcé à Vienne en 1993 au congrès international des membres de l'International Society for the Performing Arts Foundation (ISPA), Gerard Mortier accepte comme un fait incontournable que l'art soit devenu une industrie, mais il déplore que la «consommation» ait pris le pas sur la «création». Sans nier que l'art comporte une dimension divertissement, il prône un retour à sa mission fondamentale de communication : «*L'art doit provoquer l'intellect, libérer les émotions et stimuler nos actions*¹⁵.» D'un même souffle, il fait le dur constat que peu d'œuvres, dans le lot qui déferle aujourd'hui sur les scènes du monde, correspondent à cette définition.

Que le point de vue quantitatif l'emporte sur le qualitatif dans les évaluations des spectacles chagrine Gerard Mortier. Il demeure plus important pour lui d'évaluer l'effet d'un seul message sur un auditoire que de connaître le nombre de personnes qui le constitue. Il souhaite qu'après avoir assuré à la classe ouvrière «du pain et du beurre», la démocratie lui apporte maintenant la clé pour bien comprendre les traditions artistiques et pour interpréter ce qu'en font les artistes.

L'art a souffert, selon lui, de l'arrivée des réseaux de nouvelles continues comme CNN dont le slogan pourrait être «Chaque jour, quelque chose de nouveau, plutôt que l'analyse». Campant l'art comme l'opposé du journalisme, Gerard Mortier décrit la dichotomie contemporaine entre les habitudes des consommateurs, toujours friands de nouveautés, et le désir d'art, désormais inassouvi par les artistes à qui l'on retire les moyens de s'inscrire dans la profondeur des pensées et des émotions essentielles, une démarche non payante en termes quantitatifs.

De ces trois constats (suprématie de la consommation sur la création, domination du quantitatif sur le qualitatif et poncif de la nouveauté) découle un fait avéré : aujourd'hui, les interprètes sont plus importants que les créateurs. Pavarotti, Placido Domingo et Horowitz sont plus connus que Maurizio Kagel, Philip Glass et John Adams, alors que du XVIII^e siècle, on ne retient que les noms de Bach, Haydn et Mozart, pour

laisser aux seuls musicologues le plaisir pointu de connaître les noms de leurs interprètes dont l'identité et la gloire ne sont même plus un souvenir pour le commun des mortels.

Une autre conséquence fâcheuse de la culture devenue industrie est que le public, y compris les critiques, privilégient l'écoute d'une pièce musicale gravée plutôt que l'appréciation d'un spectacle présenté en direct sur place. L'album devient non plus un document, mais une référence qui a remplacé la scène pour fixer les standards de performance. Quant aux « amateurs » d'art, ils consacrent plus de temps à feuilleter de jolis *coffee table books* qu'à se déplacer dans une galerie d'art ou à la chapelle Sixtine, ce qui change totalement le rapport à l'art vivant.

Dans ce contexte, Gerard Mortier s'attribue le rôle de redonner aux créateurs la place qui leur revient, et ce, en composant entre les deux pôles qu'il nomme respectivement les vraies valeurs culturelles et artistiques à défendre et les valeurs commerciales dont il faut tenir compte, si l'on veut assurer la survie des institutions. Il veut raviver la créativité des spectateurs en leur proposant des spectacles conçus comme des rencontres entre la tradition et la modernité. La créativité originale doit être stimulée en mettant l'accent sur le contenu culturel des œuvres et non sur leurs aspects strictement informatifs et divertissants « à la Las Vegas ».

Il est capital pour Gerard Mortier de distinguer entre modernité et mode. Alors que la mode considère comme aussitôt caduc ce qui l'a précédée, la modernité peut se résumer dans la connaissance de l'esprit d'une époque que l'on regarde à la lumière de la tradition. L'originalité des idées ressort donc de la confrontation d'une époque avec celle qui l'a précédée. Dans cette approche créative face à ce qui vient avant, faire preuve de conservatisme n'est donc pas réactionnaire, mais engendre au contraire la modernité à condition de faire un travail d'analyse, d'introversión et de réflexion actuelles sur des enjeux essentiels que l'on compare à la vision qu'en avaient les artistes d'autres époques. Par la réinterprétation des chefs-d'œuvre anciens et par la création de nouveaux, il s'agit de se situer soi-même, dans le temps où l'on vit, par rapport aux questions fondamentales auxquelles l'homme est confronté. Dans cette conception de Gerard Mortier, l'artiste vivant est le seul capable d'amener ses contemporains à faire cette démarche qui donne tout son sens, « cette clé du trésor », à l'œuvre d'art, quelle que soit l'époque où elle a été conçue. La confrontation et la création sont ainsi porteuses de réflexion.

5.1.16 **La gestion de l'art**

Dans un autre discours important, livré à Budapest en 2006 devant l'ISPA, Gerard Mortier reprend ses points majeurs et invite les gestionnaires culturels à emboîter le pas dans cette direction¹⁶. Il leur propose de faire œuvre de guides pour communiquer et faire découvrir la signification profonde de l'art. Il s'insurge contre les tenants de «l'art pour l'art». Véritable manifeste politique au sens large, l'opéra, pour Gerard Mortier, doit être lié aux temps que nous vivons. Les gestionnaires culturels doivent s'inscrire dans cette conception et donner cette «clé du trésor de l'art», répète-t-il, à ceux qui assistent aux spectacles ou qui fréquentent leurs institutions. Ils ne doivent pas s'en tenir uniquement à les divertir, ce qui est agréable, mais n'est pas du domaine de l'art : bien que non répréhensible en soi, le divertissement distrait au lieu d'encourager la réflexion. L'accent ne doit pas être mis sur la quantité, mais bien sur la qualité : il est plus important de comprendre une seule œuvre pour apprivoiser l'art et en découvrir la clé que d'en survoler plusieurs, sans en rien retenir.

Il faut faire appel à des artistes vivants, à qui l'on donnera les moyens de communiquer leur propre vision du monde et de l'époque en encourageant l'interspécialisation des créateurs. Réunis en équipe autour d'un projet, ils pourront mieux créer une communauté d'esprit entre eux et le public. Une œuvre qui intègre magistralement le travail de créateurs exceptionnels, dans chaque domaine qui est de son ressort (chant, orchestre, mise en scène, décors, marketing, financement, gestion), a plus de chance de rejoindre son public dans l'essentiel de son propos, de l'interpeller et de lui faire intégrer l'œuvre dans sa vie, qu'une production centrée sur une vedette.

Aux yeux de Gerard Mortier, l'opéra ressort d'un travail collectif dont le véritable pivot n'est ni une diva, ni un maestro, ni un metteur en scène à succès, ni une production éclatante qui ne s'en tient qu'aux effets spéciaux, mais bien l'œuvre finale qui porte en elle et communique intrinsèquement, à qui veut le voir et l'entendre, tout son trésor. Le travail du gestionnaire est de la faire surgir dans toute sa charge politique, dans toute sa force cathartique et dans toute sa splendeur purement esthétique.

5.1.17 **L'après-Mortier**

Avant même de prendre les commandes de l'Opéra national de Paris, le nouveau directeur délégué, Nicolas Joel, a annoncé un retour au grand répertoire et l'engagement d'un nouveau directeur musical en remplacement de Sylvain Cambreling, protégé de Mortier. Certains journalistes ont salué le passage de Mortier à la grande maison parisienne, mais d'autres furent loin d'être convaincus de la pertinence des choix éditoriaux de Gerard Mortier et des styles de spectacles qu'il a présentés autant à la Bastille qu'au palais Garnier. Ils ne se sont pas privés de critiquer vertement son bilan. Citons Bertrand Dermoncourt¹⁷, qui se fait l'écho de nombreuses voix de la scène lyrique parisienne :

À Paris, Mortier laisse un bilan décevant. Certes, les comptes sont sains, et l'orchestre joue toujours aussi bien. Mais le nouveau patron, Nicolas Joel, devra réinventer le répertoire de la maison, laissé en friche par une série de productions ratées ou inadaptées. Gerard Mortier, l'impétueux directeur, a voulu à tout prix laisser une trace. D'un strict point de vue sémantique, il a réussi. Mais on ne dirige pas l'Opéra de Paris avec un dictionnaire. Rideau.

5.1.18 **Épilogue**

Un an avant son départ de l'Opéra national de Paris prévu pour la fin de la saison 2008-2009, Gerard Mortier avait été recruté par le New York City Opera, qu'il devait diriger à compter du mois de septembre suivant. En novembre 2008, coup de théâtre : les journaux annoncent que Gerard Mortier a résilié son contrat avec la maison américaine d'opéra. À cause de la crise financière, le budget qu'on lui avait promis a été amputé de près de la moitié, ce qu'il ne pouvait accepter. Six mois plus tard, le Teatro Real de Madrid annonçait que Gerard Mortier était nommé directeur artistique. Il y est en poste depuis janvier 2010¹⁸.

17 Bertrand Dermoncourt, « Gerard Mortier quitte l'Opéra de Paris avec un bilan décevant », *L'Express.fr*, 15 juillet 2009, <http://www.lexpress.fr/culture/scene/opera/gerard-mortier-quitte-l-opera-de-paris-avec-un-bilan-decevant_774659.html>, consulté le 6 juin 2017.

18 Tel qu'indiqué précédemment, Gerard Mortier est décédé en 2014 à l'âge de 70 ans.

5.2 Les clés de Gerard Mortier

Le style, ou ce que l'on a appelé la « méthode » Mortier, ressort clairement à la lecture de ce cas. Admiré ou conspué tout au long de sa carrière de gestionnaire de maison d'opéra, il s'en est toujours tenu à la mission qu'il s'était donnée, envers et contre tous, soit de moderniser le genre afin de lui redonner son pouvoir dramatique originel.

Il ne craignit pas de bousculer les amateurs d'opéra traditionnel, prisonniers de façons de faire surannées, défiant au passage les critiques musicaux bien établis et les commanditaires gouvernementaux ou autres. Son habileté politique le fit accéder à des postes de commande qui lui permirent d'imprimer sa marque avec force. Chaque fois, il gagnait son pari de combler ses salles désertées avec un public rajeuni qui en redemandait.

Nul doute que c'est son passage à l'Opéra national de Paris, survenu en fin de carrière, que l'histoire retiendra. Entré en poste à 60 ans, il était pressé par le temps, car il ne pouvait échapper au couperet de la loi française lorsqu'il atteindrait, cinq ans plus tard, l'âge fatidique de la retraite forcée. Devant l'urgence d'agir, il n'avait plus le loisir d'y mettre les formes afin d'imposer ses vues malgré l'ampleur de la tâche et la lourdeur de l'appareil administratif. Ses coups d'éclat impressionnèrent le Tout-Paris, et se répercutèrent dans l'univers opératique mondial, qui emboîta le pas. Aucune ville au monde abritant en ses murs une maison d'opéra digne de ce nom n'y échappa. Désormais, le nom de Gerard Mortier est associé au renouvellement d'un genre jadis condamné à disparaître, mais ayant aujourd'hui retrouvé sa force dramatique d'antan par la modernisation étonnante de sa dramaturgie. Grâce à ce gestionnaire venu de Belgique, l'opéra ne serait plus jamais le même.

Une influence d'une telle envergure n'aurait pas été possible sans charisme. En cela, le parcours de Gerard Mortier illustre avec éclat les cinq clés du leadership citées ici, mais particulièrement la clé 5 qui s'énonce comme suit : « Viens avec moi et tu verras. »

5.2.1 Clé 1 : « Je sais où je m'en vais et j'y arriverai. »

Pour Gerard Mortier, l'opéra doit être modernisé, mais ce, pas gratuitement. Pour lui, il s'agit certes d'actualiser les décors et les costumes, ou encore d'améliorer les performances des orchestres d'opéra, mais il faut

le faire dans un but très précis : que l'opéra devienne à la fois un lieu de catharsis et un vecteur de réflexion pour toutes les classes de la société, au même titre que le théâtre tragique engagé.

Profondément influencé par le projet éducatif de ses professeurs jésuites, selon lequel le théâtre est un moyen privilégié pour éveiller les consciences et pour induire la réflexion spirituelle et civique chez leurs élèves, Gerard Mortier transposera cette vision à l'opéra, qu'il adore, à l'instar de sa mère. Il veut redonner à ce genre, devenu « gentil et rassurant », sa force dramatique d'antan en en faisant un véritable lieu de catharsis.

Tel qu'il est défini par Aristote, le terme catharsis désigne l'effet de « purgation des passions » produit sur les spectateurs d'une représentation dramatique. En s'identifiant aux personnages tragiques, les spectateurs projettent leurs propres passions, dilemmes, désirs inavoués ou drames personnels et se « purifient », ce faisant, de leurs pulsions refoulées. Le terme a été repris par la psychanalyse qui y voit une réaction de libération ou de liquidation d'affects longtemps refoulés dans le subconscient et responsables d'un traumatisme psychique¹⁹.

Pour qu'un tel phénomène se produise de nos jours dans une salle de spectacle, Gerard Mortier croit qu'il faut actualiser les mises en scène et le temps de l'action, quelle que soit l'époque où l'œuvre a été écrite. Son argument est que le spectateur se reconnaîtra davantage dans des personnages aux allures contemporaines, dans des décors familiers et à une époque proche de lui.

Mais il y a plus. Pour Gerard Mortier, l'opéra doit provoquer une réflexion dans la société en général, comme le théâtre peut le faire, en évoquant des enjeux humains universels, mais toujours présents dans ce qu'il appelle, comme ses professeurs jésuites, « la Cité ». Les mises en scène des opéras présentés sous sa gouverne pourront aller jusqu'à faire clairement référence, notamment par des moyens techniques modernes (vidéos, appareils techniques ou effets spéciaux), à des faits d'actualité dérangeants.

Cette double vision cathartique et réflexive, Gerard Mortier n'aura de cesse de l'imposer avec une détermination indéfectible, partout où il passera.

5.2.2 **Clé 2: « Je sais qui je suis et ce que je ne suis pas. »**

Déjà enfant, le petit Gerard monte des spectacles de marionnettes avec ses amis. Au collège, on lui confie la production de pièces de théâtre. Ainsi, peu à peu, son goût pour la production de spectacles se dessine. Sous l'influence de sa mère qui adore les œuvres de Mozart, il s'intéresse bientôt à l'opéra. Alors qu'il est étudiant en droit à l'Université de Gand, il fréquente assidûment l'Opéra de Gand et fonde le cercle Jeugd-Opera destiné à proposer à un jeune public diverses activités reliées à l'opéra. Nul doute que très jeune, Gerard Mortier se destinait à faire carrière dans la gestion de maisons d'opéra. C'est probablement pour mieux s'y préparer qu'il s'inscrit en communication à l'Université de Gand.

Il fait ses premières armes au Festival des Flandres où un conférencier, Hermann Sabbe, l'initie à l'opéra moderne. Ce sera le coup de foudre. Son but dans la vie s'impose: il sera gestionnaire de maisons d'opéra afin de revendiquer la modernité pour ce genre embourgeoisé qu'il veut sauver d'une mort annoncée.

Par la suite, quelques mentors le prendront sous leurs ailes et le conforteront dans sa détermination. Après un passage éprouvant à Hambourg à titre de directeur artistique, où il vécut sans doute une crise intérieure, il est engagé comme simple chargé de mission par l'Opéra national de Paris que dirige le célèbre Rolf Liebermann dont il observe la manière systématique de diriger une grande maison.

Quelques années plus tard, il est recruté pour diriger le Théâtre royal de la Monnaie, à Bruxelles. Soutenu par sa ministre de tutelle, il s'en donnera à cœur joie pour mettre en œuvre sa vision, sans compromis. Son style iconoclaste sévira ensuite à Salzbourg pendant dix ans. Il y ouvrira la programmation, élargira les clientèles et rajeunira le public en imposant de jeunes metteurs en scène de théâtre et en faisant entrer, dans ce sanctuaire consacré à Mozart, des œuvres opératiques du XX^e siècle. Il n'y fait pas que des heureux, loin s'en faut, mais il persiste et signe. Puis, comme on sait, ce sera Paris où il déploiera sans vergogne sa vision révolutionnaire.

D'un tempérament passionné, toute sa vie, il ira au bout de ses convictions en mettant au service de sa mission une logique acquise dans ses études de droit, son habileté à produire une communication ciblée, un style inspiré par des directeurs de maisons d'opéra qu'il admire et une ténacité de révolté.

5.2.3 **Clé 3: « Je sais qui tu es et ce que tu peux faire pour moi. »**

Aussitôt en poste à Paris, il attirera des collaborateurs de longue date en qui il a pleinement confiance, car il ne veut pas perdre de temps à contrer la résistance au changement qu'il anticipe. Fort de l'appui de sa ministre de tutelle, il licencie des gens en place pour les remplacer par des employés dont il sait qu'ils partagent sa vision de l'opéra.

Il met sur pied un comité de direction dont il réunit les membres chaque semaine. Choisis pour leurs compétences, ceux-ci ont toute la latitude voulue pour agir, mais après avoir aboli le poste de directeur adjoint, le nouveau directeur voit à tout et se réserve le « droit de signature » pour toutes les décisions d'importance. Le but des rencontres est de discuter des affaires courantes, mais aussi d'établir des thématiques saisonnières directrices et une politique éditoriale enrichie d'une réflexion artistique, sociologique et même philosophique.

Roland Sparfel, directeur administratif et financier, de même que Jérôme Brunetière, directeur commercial et marketing, nous ont confié ne pas avoir voix au chapitre dans la définition de la politique éditoriale. Ils sont par contre tous deux tenus de la traduire dans les décisions qui engagent le nouveau positionnement de la Maison.

Quant à la direction de l'Édition, Gerard Mortier lui accorde une importance capitale. Toutes les publications, qui sont produites obligatoirement à l'interne, doivent concourir à affirmer la nouvelle mission de l'Opéra national de Paris, telle que définie par Gerard Mortier. La rédactrice en chef doit donc choisir à son tour des collaborateurs qui appuient les thèmes qui ont été définis par le comité de direction, de concert avec le directeur, lequel jette un œil attentif et critique sur tous les documents publicitaires ou autres qui sortent de la direction de l'Édition. Les collaborateurs venus de l'extérieur seront retenus pour leurs prises de position engagées et pour leurs expertises en musicologie, en théâtre, en littérature ou en histoire.

Pour le volet commanditaire, Gerard Mortier vise des partenaires de prestige qui accepteront que leurs contributions soient soulignées discrètement dans le programme ou ailleurs. Comme le gros du budget de fonctionnement vient toujours du gouvernement, il peut se permettre de fixer ses modalités et ses conditions à des financements extérieurs.

En ce qui regarde plus directement la production des spectacles, Gerard Mortier s'attend des chanteurs, des musiciens et des autres artisans qu'ils soient totalement disponibles pendant toute la période de

création, y compris le nombre nécessaire de répétitions. Cette contrainte l'amène à rejeter souvent des vedettes de l'art lyrique à cause de leur horaire trop chargé. Qu'à cela ne tienne, il se passera de divas et de ténors vedettes, se rabattant sur des étoiles montantes talentueuses qui accepteront de se plier de bonne grâce aux nombreuses contraintes de la production. Selon Gerard Mortier, c'est la seule façon d'arriver à une œuvre finale porteuse d'une charge politique actuelle et d'une force cathartique, sans négliger, peu s'en faut, la splendeur esthétique et musicale digne d'une grande maison d'opéra.

5.2.4 **Clé 4 : « Je sais quoi faire et quand. »**

On a vu que Gerard Mortier est toujours pressé d'agir où qu'il soit. Il l'a fait avec conviction à l'Opéra national de Paris dans sa politique de gestion des ressources humaines et il le fera aussi dans son insistance sur la qualité de l'orchestre, dans sa programmation et dans sa stratégie de communication.

À la Monnaie, à Salzbourg et plus tard à l'Opéra national de Paris, il pose des gestes fermes pour améliorer les performances des orchestres. Le nombre de répétitions, ses exigences à l'égard des musiciens et le choix des chefs vont dans ce sens. Pour lui, la musique orchestrale est la base de la qualité d'un spectacle d'opéra, et il y tient. La primauté va à la musique. Viennent ensuite la programmation et la mise en scène.

Selon une habitude acquise à Hambourg, il développe sa programmation sur une saison entière, et non sur quelques mois, autour d'une thématique porteuse de réflexion. Citons, à titre d'exemple, le thème « Ombres et Lumières » choisi pour la saison 2005-2006. La production dérangeante d'*Iphigénie en Tauride* y fait écho dans sa mise en scène, dans ses décors et dans ses costumes, le tout enrobé dans la musique énergique et touchante de Gluck.

Tout au long de l'année, la politique de communication et de commercialisation va dans ce sens. À son arrivée à Paris, Gerard Mortier hausse substantiellement le prix des places. Son but est de donner plus d'autonomie à son administration vis-à-vis des organismes gouvernementaux subventionnaires. Ce faisant, il ne fait, selon lui, que ramener la politique de prix de l'Opéra de Paris au même niveau que celles qui ont cours dans d'autres maisons d'opéra prestigieuses. C'est sa façon de positionner l'Opéra national de Paris au niveau des Covent Garden et Metropolitan Opera de ce monde.

Son deuxième geste est de fonder le bulletin *Ligne 8*. Les abonnés y liront périodiquement des articles d'experts en théâtre, littérature, histoire, philosophie et musicologie, qui y proposeront une réflexion multidimensionnelle dérivée des spectacles à l'affiche. Des conférences et des colloques sont organisés parallèlement, où là encore différents spécialistes exposeront leurs points de vue sur les enjeux de l'heure que les spectacles au programme évoquent soit directement, soit indirectement. Gerard Mortier voudra par ailleurs que la brochure annonçant la programmation de la saison soit transformée en un véritable ouvrage de référence de quelques centaines de pages, expliquant comment chaque œuvre présentée s'imbrique dans la ligne éditoriale de la saison.

Pour la commercialisation, Gerard Mortier mise sur les formules d'abonnement conçues pour forcer les intéressés à assister non seulement aux productions populaires du répertoire, mais à des œuvres contemporaines moins prisées. Il veut rejoindre le plus large public possible pour surprendre, bousculer et choquer afin de provoquer une réflexion à l'échelle de la ville. C'est pourquoi il recrute des metteurs en scène de théâtre réputés pour leurs positions engagées dans la société.

Bref, pour mettre en œuvre sa vision de l'opéra, il fait preuve d'une cohésion de fonctionnement sans faille dans tous les aspects de son action de gestionnaire. Tout est mis en place pour que la réflexion, amorcée dans *Ligne 8* et la « brochure » de présentation, puis reprise dans les conférences et la stratégie de communication, trouve son aboutissement lors du spectacle physique, en salle. La table est mise pour qu'y soit déclenchée la réaction souhaitée de catharsis collective à la faveur d'une rencontre physique étonnante entre tradition et modernité.

5.2.5 **Clé 5 : « Viens avec moi et tu verras. »**

En arrivant à l'Opéra national de Paris, Gerard Mortier est parfaitement conscient qu'il devra user de grands moyens pour affirmer son leadership. Comparant sa situation à celle du metteur en scène canadien Robert Lepage qui peut imposer directement sa vision sur ses quelques collaborateurs, Gerard Mortier se voit comme le capitaine du Titanic forcé de donner un coup de barre devant l'urgence de la situation, à la différence près qu'il est convaincu de pouvoir éviter l'iceberg. Il est responsable d'un paquebot où les changements de cap prennent du temps à s'effectuer. Pour réussir, il mise sur son enthousiasme qu'il voudra instiller à tous les niveaux de direction de la structure administrative.

Il y réussit, comme on l'a vu, en instaurant une série de mesures certes variées, mais qui vont toutes dans le même sens. La cohésion de fonctionnement se manifeste de façon rigoureuse et systématique, autant dans la chaîne de commandement verticale et dans la gestion des ressources humaines que dans les politiques financières, dans la stratégie de marketing et dans les réseaux de communication. Toutes les mesures participent d'un leadership d'ensemble dont Gerard Mortier est l'âme dirigeante hautement respectée. C'est par la répétition constante de décisions petites ou grandes, unilatérales ou multidimensionnelles, administratives à court terme ou stratégiques à long terme, mais toujours logiques et cohérentes, que le leadership de Gerard Mortier s'impose comme principe de direction au sein de l'Opéra national de Paris.

À l'extérieur, l'influence de Gerard Mortier est indéniable. S'adressant à de vastes auditoires de tribunes prestigieuses, il ne manquait jamais une occasion d'exprimer sa pensée sur la gestion d'entreprises culturelles, sur leurs rôles social et éducatif, allant même jusqu'à leur conférer un pouvoir politique qu'il revendique pour l'opéra. Il se prononçait sur la façon impérieuse dont les gestionnaires culturels doivent mettre leurs établissements au service d'une tradition, servie à la moderne. C'était son mantra: la tradition est essentielle aux créateurs s'ils veulent que leurs messages atteignent leurs publics, à condition de les rendre accessibles et parlants à leurs oreilles modernes. Dans un discours majeur prononcé en 1996 en anglais à Vienne - grande capitale européenne de la musique -, il usa d'une image pour marquer son point: «*La tradition est le vent qui gonfle les voiles des idées modernes afin que le bateau de l'aventure humaine avance*²⁰.» Dans un autre exposé présenté à Budapest en 2006, il rendit compte de l'évolution de sa pensée. Il y soutint que l'art a une place essentielle non seulement dans la vie culturelle des nations, mais également au niveau politique. Avec force exemples, il montra comment des œuvres opératiques ou théâtrales ont servi dans l'histoire de lieux d'expression de manifestes politiques ou de champs d'action pour les indispensables éveilleurs de conscience sociale.

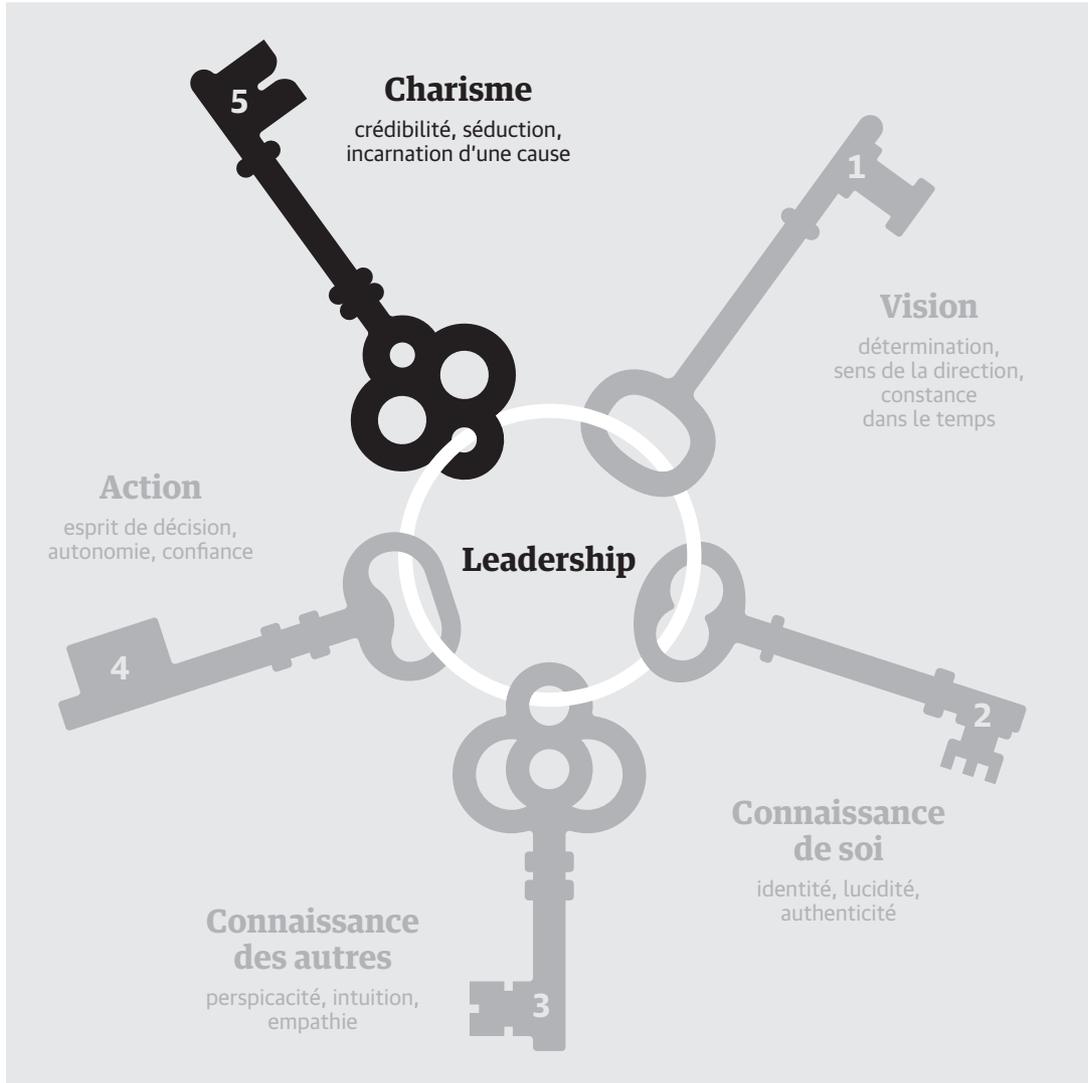
À partir des différentes maisons d'opéra qu'il a dirigées, et particulièrement à l'Opéra national de Paris où son action révolutionnaire a été largement médiatisée, Gerard Mortier a exercé une influence marquante sur la scène opératique mondiale. Son leadership revendicateur et

rebelle bouleversa les façons de faire. Grâce à son action rigoureuse, soutenue et inspirée, l'opéra, un art plusieurs fois centenaire, a été non seulement sauvé d'une mort annoncée, mais a été réinventé parce qu'il a su, avec conviction et créativité, allier tradition et modernité.

5.2.6 **Clé dominante: clé 5**

Il est indéniable que comme leader, Gerard Mortier possède les cinq clés du leadership telles qu'elles sont décrites ici. Sa vision claire de ce qu'il veut pour l'opéra, sa confiance intime en sa capacité de révolutionner son milieu, son choix de collaborateurs qui lui sont entièrement dévoués et sa détermination à agir avec une cohésion systématique le classent parmi les grands leaders de l'industrie culturelle de notre époque. Parce que son influence marquante a transcendé son temps et son milieu, et qu'elle se fait encore sentir aujourd'hui sur toutes les scènes opératiques et même théâtrales du monde, son parcours en fait une illustration éloquent de la clé 5.

Figure 5.1 **Les cinq clés du leadership de Gerard Mortier**



Annexe 5.1 **Conseil d'administration (2006)**

Président

Bernard Stirn

Représentants de l'État

Ministère de la Culture et de la Communication

Jérôme Bouët

Directeur de la musique, de la danse, du théâtre et des spectacles

Martine Marigeaud

Directrice de l'administration générale

Pascal Dumay

Inspecteur général pour la danse

Ministère du Budget

Pierre-Mathieu Duhamel

Directeur du budget

Personnalités qualifiées

Michel Laclotte

Jacques Saint-Cricq

Représentants du personnel

Catherine Cantin

Hubert Duquesne

Gilles Pichon

Jasmine Serpadski

Contrôleur d'État

Jean-Pierre Guillon

Présidents d'honneur

Pierre Bergé

Jean-Pierre Leclerc

Annexe 5.2 **Données statistiques et budgets**

Statistiques générales

	Opéra Bastille	Palais Garnier
Nombre de places	2 735	1 971
Salariés permanents	1 584 CDI (dont École de Danse 47)	
Représentations par saison (2004/2005)	153 ballets, 169 opéras, 16 frontières, 11 concerts, 11 spectacles École de Danse	

Recettes en cas de salle complète

Recettes maximales par type de représentation et par salle pour la saison 2004/2005

	Opéra Bastille	Palais Garnier
Opéra	de 218 000 à 249 800 €	139 700 €
Ballet	127 500 €	de 63 400 à 79 300 €

Budget

Exécuté 2004

	Opéra Bastille	Palais Garnier
Dépenses	163,2 M€ (dont 3,7 M€ de dotations aux provisions sur opérations exceptionnelles)	
Recettes	164,19 M€ (dont 9,4 M€ de recettes exceptionnelles)	
Solde brut	+ 0,99 M€	
Solde retraité des opérations exceptionnelles	- 4,7 M€	

Montant de la subvention publique

Exécuté 2004

94,29 M€ (dont 2,75 M€ de subvention École de Danse)

Recettes propres

Exécuté 2004

60,5 M€ (hors recettes exceptionnelles)

Répartition artistique / fonctionnement dans le budget global

Exécuté 2004: 163,2 M€

Dont:

- Part artistique: 43,14 M€
- Part activités commerciales: 5,44 M€
- Part fonctionnement: 114,62 M€ (masse salariale CDI, frais de fonctionnement, dotation aux amortissements et provisions)

Répartition artistique / fonctionnement dans la masse salariale globale

Exécuté 2004

- Masse salariale artistique: 46,27 M€
- Masse salariale fonctionnement: 64,13 M€

Budget de fonctionnement ONP - exécuté 2004 (en M€)

Dépenses (hors dotations aux amortissements et provisions)	
Personnel	90,74
Production artistique	32,29
Fonctionnement général	21,55
Activités diverses	5,44
Total des dépenses	150,02

Recettes (hors reprises sur provision)	
Subventions d'État	94,29
Recettes diverses*	13,83
Billetterie spectacles	41,22
Recettes commerciales	13,66
Total des recettes	163,00

* Dont 9,4 M€ de recettes exceptionnelles.

Poids de la subvention de l'État dans les recettes globales de l'ONP (en millions d'euros)

	Exécuté 2000	Exécuté 2001	Exécuté 2002	Exécuté 2003	Exécuté 2004	Exécuté 2005
Subvention État*	87,87	89,07	90,11	91,73	94,29	96,99
Recettes fixes	5,27	11,51	10,33	5,69	15,02	2,66
Dont reprises sur provision (781)	0,60	2,94	5,16	1,49	1,19	0,00
Dont autres recettes exceptionnelles (758)	0,95	3,66	1,27	0,70	9,86	0,00
Dont recettes exceptionnelles	1,55	6,60	6,43	2,19	11,05	0,00
Recettes fixes de gestion courante	3,72	4,91	3,90	3,50	3,97	2,66
Recettes variables	46,37	49,56	53,60	54,59	54,88	61,66
Total recettes	137,96	143,54	147,61	149,92	153,14	161,31
Ratio de gestion courante (%)	63,7%	62,1%	61%	61,2%	61,6%	60,1%
Effet des grèves sur les recettes de billetterie	3,25	0,56	0,65	2,70	0,11	0,00
Ratio après redressement des grèves	62,2%	61,8%	60,8%	60,1%	61,5%	60,1%

* Bastille, Garnier et École de Danse.

Bibliographie

BOISVERT, Richard (2006). «L'opéra, nouveau dada de Robert Lepage», *La Presse*, Cahier «Arts et spectacles», 26 juillet.

DERMONCOURT, Bertrand (2009). «Gerard Mortier quitte l'Opéra de Paris avec un bilan décevant», *L'Express.fr*, 15 juillet, <http://www.lexpress.fr/culture/scene/opera/gerard-mortier-quitte-l-opera-de-paris-avec-un-bilan-decevant_774659.html>, consulté le 6 juin 2017.

ELIASSON, Olafur (2003). *The Weather Project*, Liverpool, Turbine Hall, Tate Modern London (The Unilever Series).

HUSS, Christophe (2017). «L'opéra, de paria à nec plus ultra», *Le Devoir*, 18-19 mars, <<http://www.ledevoir.com/culture/musique/494173/l-opera-de-paria-a-nec-plus-ultra>>, consulté le 6 juin 2017.

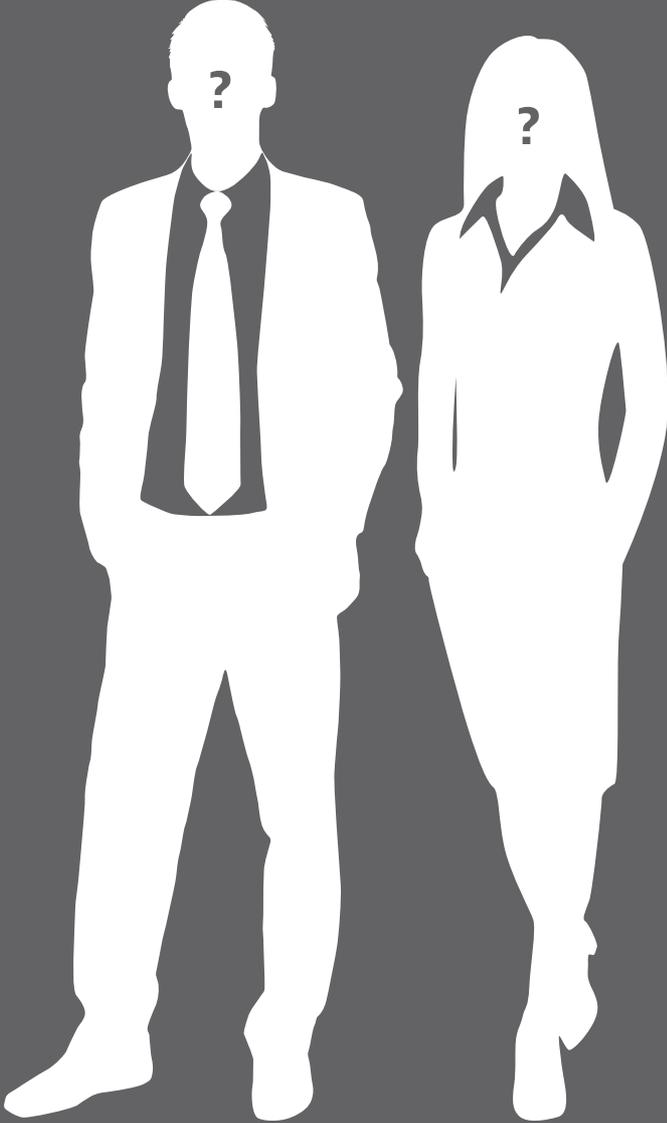
Le Robert (1995). *Le Robert des noms propres*, Paris, Le Robert.

MARTIN, Serge (2006). *Gerard Mortier, l'opéra réinventé*, Bruxelles, Éditions Naïve, coll. «Parcours Musique», 158 p.

REY, Alain (2000). *Le Petit Robert*, Paris, Le Robert.

Partie III

Vos clés



Et vous?

Dans les cinq parcours de leaders que nous venons de lire se trouvent des leçons de leadership indéniables que, aux fins de réflexion, nous avons structurées en cinq clés présentées sous forme de phrases. Mais la question se pose : ces cinq phrases appliquées au leadership ne pourraient-elles pas être utilisées pour tout parcours humain, que ce soit dans un contexte de leadership ou non ? Pourraient-elles être utiles à quelqu'un qui veut tout simplement savoir où il en est dans sa vie à la suite de crises personnelles ou professionnelles, de ruptures voulues ou non, d'événements perturbateurs plus ou moins graves, mais qui lui donnent l'occasion de repartir sur de nouvelles bases ? Pourraient-elles servir de guides à une réflexion intime sur soi, sur les causes d'échecs inutilement répétés ou sur des insatisfactions paralysantes qui briment l'action ?

Ce que je vous engage maintenant à faire, pour votre bénéfice personnel, est d'entreprendre une démarche de réflexion sur vous-même par le truchement de l'écriture. Nul besoin d'être un écrivain professionnel pour retirer les bienfaits de l'acte d'écrire, particulièrement lorsqu'on écrit sur soi, pour soi. Lorsqu'on le fait avec sérieux, discipline et honnêteté, c'est une véritable rencontre avec soi-même que l'on expérimente. Il en ressort inmanquablement une meilleure connaissance de soi qui peut aboutir à des prises de conscience bénéfiques, à des changements heureux de comportements et même à des moments décisifs de sa vie.

La démarche suggérée ici comporte deux volets, soit d'écrire d'abord le récit de sa vie ou, si l'on adopte un vocabulaire pédagogique, un « cas » qui s'apparenterait aux cinq que vous venez de lire. La seule différence, et elle est de taille, est qu'il s'agit de vous-même et que vous n'aurez pas à faire de recherches exhaustives sur une entreprise, sur une industrie, sur un contexte historique ou sur un environnement concurrentiel. Seulement entrer en dedans de vous-même... C'est vous qui déciderez de la longueur, de l'amplitude et de la profondeur à y donner. Ce que

vous viserez, si vous décidez de relever le défi, c'est de raconter tout simplement votre histoire, en fixant vous-même les sujets personnels, familiaux ou professionnels à approfondir ou à ne pas aborder.

Le deuxième volet de la démarche est de prendre ensuite chacune des cinq clés appliquées précédemment à ces cinq leaders, et de vous les approprier à la lumière du cas que vous viendrez d'écrire sur vous. La démarche d'écriture préalable, portant sur votre passé, lointain et récent, vous aidera à déterminer avec plus de précision quelles sont vos forces, vos faiblesses et, par ricochet, vos aspirations pour l'avenir. Des phrases clés comme « Je sais où je m'en vais et j'y arriverai » ou « Je sais qui je suis et ce que je ne suis pas », et ainsi de suite, canaliseront votre réflexion, car grâce à votre effort d'écriture, vous aurez auparavant réfléchi sur qui vous êtes et sur ce que vous avez fait, jusqu'ici, de votre vie. Si cet exercice à double volet est fait sérieusement et honnêtement, il vous aidera à dresser un bilan clair, et je dirais même, apaisant, quelle que soit l'époque de votre vie où vous êtes rendu.

Même si vous n'y voyez qu'un moyen de mieux vous connaître et d'améliorer vos rapports avec vous-même et avec votre entourage, sans y voir spécifiquement un moyen d'augmenter votre leadership, vous n'aurez pas perdu votre temps, peu s'en faut. Mais peut-être vous prendrez-vous au jeu et découvrirez-vous, en prime, un goût pour une action plus engageante ou un potentiel de leader en dormance qui n'attendait que l'étincelle de l'écriture et de l'introspection pour se réveiller.

Qu'avez-vous à perdre? Essayez.

Comme vous verrez, l'exercice est simple.

La rédaction d'un cas sur vous

L'amorce d'un récit est toujours l'étape la plus difficile dans un processus d'écriture. On connaît l'expression de tous les écrivains qui éprouvent « l'angoisse de la page blanche », mais comme personne d'autre que vous ne vous lira, vous ne devriez pas connaître ce frein à votre inspiration. Une fois la glace brisée, souvent les mots viennent en un flot envahissant, car l'écriture est un exercice narcissique qui se nourrit lui-même et auquel on prend goût. Pour vous faciliter la tâche,

je suggère de commencer tout simplement par le commencement : nom, âge, lieu de naissance, parents, fratrie, ordre dans la famille, milieu social dans lequel on a grandi... Le reste coulera de source.

On passe ensuite aux études : primaires, secondaires, collégiales et universitaires, s'il y a lieu. On relate au passage les moments dont on se souvient de son enfance, les souvenirs de jeunesse mémorables, succès ou échecs, les premières amitiés et les premières amours. On se souvient de l'influence des parents, de professeurs dont l'action a été déterminante, en bien ou en mal. On évoque les places relatives du sport, des études, des copains, de la famille, des loisirs, de la lecture ou autres. Les déménagements, les événements imprévus, les voyages, les deuils peuvent être abordés selon l'importance qu'ils ont eue à vos yeux d'enfant ou d'adolescent.

Viennent ensuite les premiers emplois, les promotions, les congédiements, le tout assorti des sentiments que ces événements ont suscité chez vous : inquiétudes, impressions de réussite ou d'échec (dans quelles circonstances), frustrations, colères, révoltes... Vous en expliquez à votre façon les causes ou identifiez les responsables. Laissez-vous aller ! Vous nommerez les rivaux, les alliés, les idoles, les modèles, les patrons plus ou moins appréciés, ainsi que les mentors, en l'occurrence.

Si vous avez exercé des postes de responsabilité, attardez-vous à décrire vos rapports avec ceux et celles qui relevaient de vous. Souvenez-vous, si possible, d'événements qui ont modifié le contexte et provoqué des crises que vous avez contribué à régler avec plus ou moins de bonheur. Vous tenterez de comprendre rétroactivement pourquoi les choses se sont bien ou mal déroulées et quel y a été votre rôle. Quelques anecdotes révélatrices peuvent suffire à vous mener loin dans la réflexion.

Dans la dernière partie de votre récit, jouez le jeu de la vérité. Encore une fois : vous serez le seul à vous lire. Vous pourrez vous laisser aller à des réflexions plus engageantes, en toute franchise, sur votre caractère : vos qualités et vos défauts utiles ou nuisibles, vos fiertés et vos regrets, vos remords et vos tristesses, vos deuils non résolus, vos causes de joie, vos amours, les raisons de vos colères ou vos sources d'ennui ou d'intérêt.

Pour terminer, vous pouvez décrire les leçons de vie que vous avez tirées de vos expériences, énumérer les erreurs que vous ne répéteriez pas ou les bons coups dont le souvenir vous nourrit encore. Vous restez maître de votre récit en décidant de ce que vous voulez écrire ou taire. Quoi qu'il en soit, l'exercice aura été fertile.

Le jeu des cinq clés de votre leadership

Le deuxième volet de l'exercice vous permettra de structurer rétroactivement votre vie et d'en tisser le fil conducteur dans lequel vous voudrez dorénavant vous inscrire... ou non. En mettant à la première personne, toujours par écrit, les cinq phrases clés une à une, telles qu'elles sont énoncées dans cet ouvrage, et en retournant à votre récit comme point de repère, vous pointerez les éléments nécessaires pour comparer l'image que vous entretenez de vous-même actuellement à celle qui s'est réellement construite au fur et à mesure de votre vie. L'exercice peut être très instructif.

Reprenons les cinq affirmations révélatrices du leadership en détail.

« Je sais où je m'en vais et j'y arriverai. »

S'agissant ici de **vision**, vous relirez votre cas afin d'y identifier les éléments qui ressortent selon trois axes principaux : votre détermination à atteindre des objectifs, votre sens de la direction dans les décisions que vous avez prises, et ce, en considérant votre constance dans le temps. Vous devrez faire preuve ici d'honnêteté et même d'humilité, car la meilleure volonté du monde n'est pas toujours suffisante pour arriver à ses fins. Tentez de dégager quelles causes vous ont mobilisé, quelle révolte vous a habité ou quel idéal vous a soutenu au fil des ans, et à quel point vous avez réussi à les imposer au cours de votre vie.

« Je sais qui je suis et ce que je ne suis pas. »

La **connaissance de soi** est le but recherché ici. Quelle personne découvrez-vous en relisant votre cas avec le recul de celui qui a réfléchi ? Savez-vous davantage qui vous êtes, avec un sens de l'identité affermi ? Êtes-vous au contraire étonné de constater une différence entre l'image que vous entreteniez de vous-même et la personne qui ressort sous les mots que vous avez choisis pour vous décrire en toute candeur ? Si vous avez le courage de vous regarder en face dans ce texte miroir, et d'accepter les erreurs, les défauts et les lacunes qui ressortent du récit, alors vous acquerrez une plus grande lucidité sur vous-même

et une authenticité qui vous serviront à l'avenir, non seulement pour être en paix avec vous-même, mais aussi avec les personnes avec lesquelles vous interagissez.

« Je sais qui tu es et ce que tu peux faire pour moi. »

Avec la lucidité sur soi et le recul que l'on est capable de faire par rapport à soi-même vient son corollaire, la **connaissance des autres**. En cernant mieux ses forces et ses faiblesses, on sera plus enclin à vouloir les canaliser ou à en tenir compte en s'associant à des personnes qui possèdent les qualités complémentaires. En relisant votre cas, tâchez de voir si vous avez eu ce comportement vis-à-vis de ceux et celles qui ont traversé votre vie ou s'il faut vous mettre immédiatement à la tâche pour améliorer votre perspicacité, user davantage de votre intuition et développer votre empathie envers vos semblables.

« Je sais quoi faire et quand. »

S'agissant de la description de vos débuts professionnels dans la vie, est-ce que les faits relatés vous instruisent sur votre sens de l'**action**? Avez-vous tendance à reporter à plus tard les décisions difficiles ou au contraire à précipiter les gestes sans réfléchir? Est-ce que vous vous fiez à vous-même, en pleine autonomie de moyens, lorsque l'issue d'un problème dépend de ce que vous allez faire? Avez-vous manifesté de la confiance en votre jugement ou tergiversez-vous plutôt jusqu'à la dernière limite? Avez-vous une peur morbide de déplaire, le désir irrésistible de plaire à tout prix ou encore, une volonté répétée de provoquer ou de vous révolter? En relisant les parties de votre cas qui traitent de vos décisions, vous pourrez trouver des réponses éclairantes sur vos habiletés de décideur.

« Viens avec moi et tu verras. »

Cette dernière phrase clé aborde la question du **charisme** ou du pouvoir que l'on peut exercer sur son entourage. Le récit de votre vie permet-il de conclure à votre capacité d'influencer les autres? Vous est-il arrivé, dans votre vie, de changer le cours des choses et d'influer sur les événements selon votre propre vision, à votre échelle? Votre crédibilité vous

a-t-elle donné l'attention que vous méritiez? Avez-vous été capable de «séduire», dans le bon sens du terme, c'est-à-dire d'amener vos opposants à votre point de vue et de convaincre vos vis-à-vis, vos supérieurs ou vos subalternes du bien-fondé de vos positions? Exercez-vous un effet d'entraînement, lorsqu'il s'agit de mobiliser les gens autour de vous pour une cause qui vous tient à cœur? Vous est-il arrivé de croire à la poursuite d'un but commun au point de l'incarner, en quelque sorte, dans votre personne et d'entraîner ainsi, à votre suite, des supporters dévoués?

Conclusion

Nul doute que ce double exercice astreignant, appliqué à vous-même, demande du temps, des efforts de concentration importants et une bonne dose d'humilité. Vous n'avez peut-être pas le loisir ou la volonté de vous y engager, pour toutes sortes de raisons. Néanmoins, j'ose espérer que la réflexion proposée ici sur le leadership à partir de cas et d'analyses axées autour de cinq phrases clés aura été utile et, qui sait?, fait vibrer la fibre de leader en vous.

En outre, en plus d'être applicable à soi-même, l'exercice présente des avantages lorsqu'il s'agit de juger du leadership des dirigeants que vous croiserez de près dans votre vie, de celui de personnages historiques dont vous lirez les biographies ou de celui des politiciens dont vous observerez l'action de loin, dans les médias. Je vous laisse le soin de mettre les cinq phrases dans leur bouche et de juger de leur pertinence dans chaque cas. Vous verrez. Ce «jeu» des cinq clés peut s'avérer aussi instructif que divertissant.

Notice biographique

JACQUELINE CARDINAL, M.A. (Université Harvard), est biographe et chercheuse associée à la Chaire de leadership Pierre-Péladeau de HEC Montréal. Elle s'intéresse à la façon dont les destins de leaders se forment au creuset de grandes crises personnelles et professionnelles. Elle est titulaire d'une maîtrise en littérature française de l'Université Harvard, d'un D.S.A. de HEC Montréal et d'un diplôme en traduction de l'Université McGill. Biographe, conférencière, rédactrice et traductrice agréée, elle a traduit de nombreux articles portant sur le leadership, notamment pour la *Harvard Business Review*. Elle a écrit une monographie, huit biographies - dont celles remarquées de l'entrepreneure Cora Tsouflidou (2014), de Luc Beauregard (2012) et de Jean-Guy Desjardins (2017) - de nombreux articles et plus de trente histoires de cas en leadership pour HEC Montréal, qui lui a décerné à trois reprises son prestigieux prix Alma-Lepage. Son imposante biographie de Pierre Jeannot, directeur émérite de l'IATA et ancien président d'Air Canada, a été publiée en français en 2009 par les Presses de l'Université du Québec et en anglais en 2013 par les Presses de l'Université d'Ottawa. Son ouvrage *Sid Lee c'est qui?* a mérité le Grand Prix Grafika 2008 (catégorie Livre). De 2013 à 2015, elle a été rédactrice en chef adjointe à la revue *Gestion*, en plus d'y tenir la chronique *Portrait d'un leader*. Elle a contribué à la transformation de cette publication papier traditionnelle en un nouveau format multiplateforme. Elle a publié des portraits de leaders dans des quotidiens, des revues professionnelles et des publications arbitrées. Elle a été coordonnatrice à l'édition du Centre de cas HEC Montréal, rédactrice en chef du bulletin *Recherche@HEC / Research@HEC* et adjointe à l'animation et recherche des émissions *Leaders* diffusées sur la chaîne Argent. Elle a fait partie du projet *1000 Femmes 2007 - Montréal* du photographe français Pierre Maraval. Elle est membre de l'Ordre des traducteurs, traductrices et interprètes agréés du Québec (OTTIAQ) et de l'Union des écrivaines et des écrivains québécois (UNEQ).

De la même auteure

Jean-Guy Desjardins, le phénix de la finance. Une biographie
Québec, Presses de l'Université du Québec, coll. «Leaders d'ici et d'ailleurs», 2017.

Denise Cléroux, la Canadienne de Madagascar. Une biographie
Québec, Presses de l'Université du Québec, coll. «Leaders d'ici et d'ailleurs», 2016.

De Cora à Cora Déjeuners. Une biographie
Québec, Presses de l'Université du Québec, 2014.

Taking Aviation to New Heights. A Biography of Pierre Jeannot
Ottawa, Presses de l'Université d'Ottawa, 2013
(en collaboration avec Laurent Lapierre). Traduit par Donald Winkler.

Luc Beaugard. Le pari de la vérité
Québec, Presses de l'Université du Québec, 2012
(en collaboration avec Laurent Lapierre).

Guy Coulombe. Le goût du pouvoir public
Québec, Presses de l'Université du Québec, 2011
(en collaboration avec Laurent Lapierre).

Pierre Jeannot. Aux commandes du ciel
Québec, Presses de l'Université du Québec, 2009
(avec collaboration Laurent Lapierre).

Sid Lee, c'est qui?
publié par Sid Lee à un exemplaire unique grand format cartonné,
gardé précieusement sous clé dans une vitrine située dans une salle vert lime
des bureaux de l'agence, et accessible au public sur demande, 2007
(en collaboration avec Laurent Lapierre).
Gagnant du Grand Prix Grafika 2008 (catégorie Livre).

Jacques Duchesneau sur le qui-vive. L'audace dans l'action
Montréal, Éditions Logiques, 2006
(en collaboration avec Laurent Lapierre).

Noblesse oblige. L'histoire d'un couple en affaires.
Philippe de Gaspé Beaubien et Nan-b de Gaspé Beaubien
Montréal, Éditions Logiques, 2006
(en collaboration avec Laurent Lapierre).

Dans la même collection

Jean-Guy Desjardins, le phénix de la finance. Une biographie
Jacqueline CARDINAL, ISBN 978-2-7605-4408-6, 2017, 230 pages.

Denise Cléroux, la Canadienne de Madagascar. Une biographie
Jacqueline CARDINAL, ISBN 978-2-7605-4399-7, 2016, 336 pages.

René Angélil
Katharine Graham
Ève-Lyne Biron
Glenn Lowry
Gerard Mortier



RENÉ SOUDRE

La biographie est l'un des genres littéraires les plus prisés. Les gens adorent se faire raconter des histoires basées sur des faits réels. L'auteure utilise cette forme, dans le présent ouvrage, pour nous présenter cinq leaders hors du commun. S'inspirant des histoires de vie et de réussite de ces personnalités de renommée internationale, l'auteure révèle cinq clés qui permettent de décortiquer le leadership.

Ces leaders au parcours exceptionnel sont René Angélil (imprésario et mari de la chanteuse Céline Dion), Katharine Graham (éditrice du *Washington Post* à l'époque du scandale du Watergate), Ève-Lyne Biron (golfeuse de calibre international et ancienne présidente de Biron Groupe Santé), Glenn Lowry (directeur du MoMA, le prestigieux Museum of Modern Art de New York) et Gerard Mortier (directeur de l'Opéra national de Paris). Si tous sont des leaders, ils le sont toutefois dans des domaines et des milieux sociaux, économiques et politiques forts différents. Pourquoi et comment ces différents styles de leadership se sont-ils forgés? En quoi sont-ils semblables et en quoi se distinguent-ils? Comment s'inspirer d'histoires de leaders renommés?

Le lecteur apprivoisera diverses dimensions du leadership par la découverte des parcours de ces personnages connus. Il explorera ainsi cinq clés du leadership, clés qu'il pourra appliquer à sa propre réalité afin de découvrir ses potentialités de leader et de déceler le leadership chez les autres.

JACQUELINE CARDINAL, M.A. (Harvard), D.S.A. (HEC Montréal), est chercheure associée à la Chaire de leadership Pierre-Péladeau de HEC Montréal. Biographe reconnue, elle s'intéresse à la façon dont les destins des leaders se forgent au rythme de grandes crises personnelles et professionnelles. Cet ouvrage est son dixième portant sur des leaders d'affaires. Citons notamment les biographies de Cora Tsouflidou (Cora Déjeuners), de Luc Beauregard (National), de Pierre Jeanniot (Air Canada et IATA) – qui a été traduite en anglais – et de Jean-Guy Desjardins (Fiera Capital).