
9 40 1997 008

Michelle Courchesne et l'OSM (1999)¹

Cas rédigé par **Jacqueline CARDINAL** et **Sophie LAPIERRE** sous la direction du professeur **Laurent LAPIERRE**.

[L'Orchestre symphonique de Montréal](#) a vécu au cours des années 90 des moments difficiles : aux prises avec un déficit de près de cinq millions de dollars, l'OSM a fait face également à une baisse importante de sa clientèle. Pour remonter la pente, il fallait donner à l'organisme un directeur, ou une directrice, qui sache faire face à la double problématique de crise financière et de fréquentation à la baisse. C'est ainsi qu'en septembre 1995, Michelle Courchesne devenait la première femme à occuper le poste de directrice générale à l'OSM. Sa formation de sociologue et d'urbaniste, son expérience imposante en politique et en finance ainsi que sa connaissance du milieu culturel en faisaient une candidate idéale pour redonner à l'OSM le souffle qui lui faisait défaut. Comme premier mandat, la nouvelle directrice dut mettre en œuvre une réorganisation qui saurait maintenir la confiance des partenaires (principalement gouvernementaux) et conquérir de nouveaux commanditaires et donateurs. L'OSM a déjà gagné une première manche en obtenant du Gouvernement provincial un appui presque inespéré en ces temps de rationalisation : une commandite de Loto-Québec qui aurait pour effet d'éponger le déficit. Le projet consiste également en un redressement de la situation financière par la mise sur pied d'une fondation. En effet, la deuxième moitié de la commandite (2,5 millions de dollars) sera versée à l'OSM à condition que pour chaque dollar versé, l'OSM en soutirera deux au secteur privé pour la création d'un fonds de dotation.

¹ L'excellence de ce cas a mérité à ses auteurs de recevoir, en 1999, le prix Alma-Lepage décerné pour la rédaction d'un cas au féminin. M^{me} Alma Lepage a fait don à l'École des Hautes Études Commerciales d'un fonds dont les revenus servent à l'attribution de bourses et d'un prix dans le but de promouvoir l'avancement des femmes en gestion et de perpétuer l'esprit avant-gardiste dont a fait preuve, tout au long de sa vie, cette première diplômée de l'École.

Avant d'étudier les moyens et la manière dont M^{me} Courchesne a abordé la problématique de l'OSM, nous dresserons un portrait de cette femme au cheminement professionnel impressionnant. Mais en premier lieu, nous effectuerons une analyse de la situation de l'entreprise. Nous avons pour ce faire utilisé les pistes d'études établies dans le rapport du comité de planification stratégique qui en 1994, dressa des recommandations à l'attention de la direction de l'OSM, dans une volonté de lui redonner force et dynamisme.

La situation de l'OSM

Zarin Mehta quitte l'OSM

Zarin Mehta a quitté l'OSM en juin 1990. Avec son départ, c'est une page de l'histoire de l'Orchestre qui est tournée. Les réalisations de M. Mehta durant ses dix ans à titre de directeur général sont considérables. Marie Laurier du *Devoir*, au lendemain du point de presse annonçant le départ de Mehta (voir l'annexe 6), nous rappelait les hauts faits de son passage à l'OSM :

«Entré en fonction en mai 1981... le directeur général allait donner un essor considérable à l'Orchestre... En neuf ans, son budget d'opérations a triplé, passant de 5 à 15 millions de dollars, ses revenus à l'avenant, soit de 2,3 millions à 7,6 millions de dollars, les fonds de financement privé, de 600 000 \$ à 3 millions de dollars. Sous la gouverne de M. Mehta, le nombre d'abonnements est passé de 14 700 à 25 500 et les concerts bénéfiques annuels qu'il a mis sur pied depuis 1982 ont rapporté plus de 2 millions de dollars.»

Ajoutons à ces chiffres, pour le moins éloquentes, que sans le tandem Mehta-Dutoit, l'Orchestre n'aurait pas atteint la réputation internationale qu'on lui connaît maintenant. À eux deux, ils ont su vendre l'OSM à travers le monde, non seulement par le biais des tournées internationales, mais également au moyen de nombreux enregistrements dont plusieurs occupent une place enviable au palmarès des disquaires.

M. Mehta a quitté l'OSM pour prendre la direction générale du Festival annuel de Ravinia, un événement estival d'une durée de trois mois qui se tient non loin de Chicago. Sa décision de quitter Montréal n'était sans doute pas étrangère au fait que sa lutte incessante pour l'obtention d'une salle de concert pour l'OSM s'est terminée abruptement. Mais l'attrait pour le nouveau défi que représentait le Festival de Ravinia, et l'intérêt de travailler en collaboration avec le maestro James Levine (directeur artistique de l'événement et chef d'orchestre au Metropolitan Opera de New York) dans un contexte sans doute moins problématique qu'à l'OSM, ont certainement incité M. Mehta à prendre une telle décision.

Entre Mehta et Courchesne

À la suite du départ de Zarin Mehta, le poste qu'il occupait a été scindé en deux. Robert Spickler devint directeur général et Frank Dans, administrateur de la musique. Robert Spickler fut aux commandes pendant cinq ans, une période difficile pour l'OSM. La situation de l'Orchestre devenait de plus en plus alarmante, tant sur le plan financier que sur celui de la fréquentation du public (voir les annexes 1, 2 et 3). Cet état de fait, attribuable en partie au contexte économique et culturel particulièrement défavorable, a rendu l'OSM dangereusement déficitaire. La cote d'amour qu'il détenait auprès de son public pendant l'ère Dutoit-Mehta semblait chose du passé.

***Le Futur de l'OSM* : rapport du comité de planification stratégique**

Le conseil d'administration de l'Orchestre réagit à cette triste réalité en mettant sur pied, en 1994, le comité de planification stratégique, formé d'experts en marketing de spectacle, de musiciens, de spécialistes de l'industrie de la culture, de spécialistes en planification, de dirigeants de l'Orchestre et de bénévoles de longue date. Le mandat du comité est d'examiner les enjeux auxquels l'OSM fait face et d'élaborer un cadre stratégique de développement pour l'Orchestre pour les dix prochaines années.

Le conseil d'administration a structuré le mandat du comité selon quatre grands thèmes d'analyse : la clientèle, le concert, la salle et le financement de l'Orchestre. Le premier rapport rédigé par le comité, intitulé *Le Futur de l'OSM*, et dont on retrouve ici les grandes lignes, traite des deux premiers thèmes. Dans un premier temps, les questions de salle et de financement ont été volontairement mises de côté.

Avant d'énoncer ses recommandations, le comité de planification stratégique a effectué une analyse en profondeur de la situation financière de l'OSM, des comportements et du profil de sa clientèle, de même que des séries de concerts offertes. Il a également étudié la situation des principaux orchestres en Amérique du Nord. Nous présentons ici un résumé des constats effectués. Dans la mesure du possible, nous avons ajusté les données statistiques en incluant celles qui portent sur les deux saisons (1994-1995 et 1995-1996) précédant l'arrivée de Michelle Courchesne.

Situation financière

Si on se réfère à l'annexe 1, on observe une inquiétante tendance à la baisse de la proportion des revenus autogénérés de l'Orchestre, soit de 58,5 % en 1987-1988 à 43 % en 1995-1996. En termes absolus, il s'agit d'une baisse de 31 %, soit 2,3 millions de dollars.

L'annexe 2 donne une ventilation de ces revenus autogénérés. La diminution des revenus de billets est sans équivoque, passant de 3,7 millions en 1987-1988 à 2,7 millions de dollars sept ans plus tard en termes absolus. Il s'agit de la principale cause de la baisse des revenus autogénérés. C'est un jugement sévère que le marché a

porté sur les activités de l'OSM. On remarquera que ce sont principalement les revenus d'abonnements qui ont baissé. L'étude démontre aussi que le déplacement de la clientèle vers des sièges moins chers a eu un impact non négligeable sur les revenus autonomes de l'Orchestre.

Quant aux dépenses, malgré une hausse de 13 % en 1992-1993 par rapport à 1987-1988, on observe par la suite une nette volonté de rationalisation (voir l'annexe 1). En effet, les dépenses totales tendent à se stabiliser de 1993 à 1996.

Inévitablement, l'OSM s'est tourné vers les pouvoirs publics pour combler l'écart entre ses dépenses et ses revenus autogénérés. Ainsi observe-t-on une nette tendance à la hausse des subventions. En somme, les gouvernements se sont substitués à la clientèle pour financer les dépenses de l'OSM. L'annexe 1 indique un accroissement de deux millions de dollars au chapitre des subventions reçues, entre 1987 et 1995. Compte tenu de la crise des finances publiques, cette dépendance accentue la vulnérabilité de l'Orchestre.

Sur le plan du déficit, la situation de l'OSM est particulièrement difficile : en 1995-1996, le déficit accumulé s'élevait à près de cinq millions de dollars. Seule la saison 1992-1993 a affiché un faible surplus de 43 000 \$. Les autres saisons à l'étude ont connu des déficits annuels atteignant jusqu'à 1,2 million en 1990-1991 et 1,7 million de dollars en 1995-1996.

La clientèle de l'OSM

Les sondages indiquent que l'âge moyen du public de l'Orchestre est d'environ 55 ans. Il s'agit d'un constat pour le moins préoccupant, d'autant plus que cette moyenne tend à s'élever au fil des ans.

Cela explique en partie la crise à laquelle fait face l'OSM en matière d'abonnements. L'annexe 3 présente les principales statistiques de fréquentation de 1987-1988 à 1995-1996. On y observe que le taux d'occupation est passé de 83 % à moins de 70 % en neuf ans, et ce principalement en raison de la baisse des abonnements. En gros, c'est plus de un siège d'abonné sur quatre qui a été déserté durant cette période. L'annexe 4 révèle qu'en moyenne, environ un abonnement sur trois n'est pas renouvelé. Les nouveaux abonnements, quant à eux, ne suffisent pas à remplacer les abandons.

Un deuxième facteur qui explique ce désintérêt pour les abonnements est la hausse de prix. Entre 1988 et 1995, le prix moyen des abonnements s'est élevé de 44 %, alors que le revenu moyen par abonné s'est accru de seulement 20 %. Les conséquences des hausses de prix sur le comportement de la clientèle sont sans équivoque : d'une part, de nombreux abonnés se sont dirigés vers les séries et les sièges à prix plus bas, et d'autre part, de nombreux abonnés de l'OSM ont décidé de venir moins souvent entendre l'Orchestre ou ont carrément abandonné le concert.

En neuf ans, l'OSM a subi une chute de 20 % de l'assistance payante générale. Cette tendance à la baisse semble toutefois s'être stabilisée au cours des trois dernières années. Cela est directement attribuable à l'accroissement de la vente de billets simples qui s'est substituée aux traditionnels abonnements. En 1993-1994, près de un spectateur sur trois avait acheté un billet simple, alors que dans les années 80, cette proportion était de l'ordre de 1 sur 5 et de 1 sur 6. Cette popularité relative du billet simple repose sur les mêmes causes qui sous-tendent la montée des abonnés à la carte et de la série Découverte (également «à la carte»). La lecture de l'annexe 5 nous permet de constater ce phénomène. Ainsi une plus grande flexibilité dans le choix des concerts pourrait faire baisser le taux d'abandons ou de déplacements de clientèle d'une série à l'autre. En clair, le nouvel abonné aime choisir!

Les orchestres en Amérique du Nord

L'OSM est l'un des 25 grands orchestres d'Amérique du Nord. Tous sont soumis aux mêmes tendances fondamentales. C'est pourquoi le comité a voulu élargir son analyse en situant l'OSM par rapport à l'ensemble des orchestres nord-américains.

De façon générale, les mêmes tendances ont été relevées chez tous les orchestres quant à la problématique de l'auditoire : entre 1987 et 1994, l'assistance moyenne par concert a diminué partout.

D'autre part, presque tous les orchestres symphoniques nord-américains sont aux prises avec une crise financière majeure : les dépenses croissent à un rythme beaucoup plus rapide que les revenus. À ce chapitre, une différence émerge clairement entre l'OSM et les autres orchestres à l'étude : l'importance du soutien gouvernemental à l'OSM comparativement aux revenus de fonds de dotation aux États-Unis. En effet, devant la disparition de l'appui de l'État, les orchestres américains se sont fortement tournés vers les entreprises et les fonds privés pour financer leurs activités.

Outre ces deux réalités (auditoire à la baisse et crise financière), le comité a mis en relief dans son rapport plusieurs aspects de la situation des orchestres symphoniques qui les obligeront à remettre en cause leur stratégie marketing :

- L'accroissement de la concurrence;
- La disponibilité sur disque de musique de très haute qualité;
- Le déclin de la formation musicale chez les jeunes;
- La nécessité d'offrir un répertoire qui réponde au goût du public;
- Le vieillissement des clientèles;
- L'évolution des dons philanthropiques vers des causes sociales.

La réaction des orchestres à ces réalités, leur capacité à innover et à s'adapter rapidement détermineront leurs chances de survie dans les prochaines années.

Recommandations

Le comité s'est penché en priorité sur les thèmes du marketing et du concert pour tenter d'enrayer la chute de la clientèle de l'OSM. Dans son document *Le Futur de l'OSM*, il émet 20 recommandations à l'attention de la direction de l'Orchestre.

En ce qui a trait à la clientèle et au marketing, le comité recommande :

1. Le maintien de la politique de flexibilité pour les abonnements.
2. Une orientation marketing vers le concert-événement, de façon à mieux faire face à la concurrence des autres événements artistiques.
3. Le déplacement des jours de concerts vers de meilleurs soirs.
4. L'exploration, avec une série en particulier, de la tenue de concerts à des heures plus accommodantes pour la clientèle.
5. Une modification des politiques de l'utilisation de la salle et de l'affectation des sièges de façon à assurer un parterre complet en tout temps.
6. Un examen attentif du processus de détermination des prix afin d'assurer en tout temps une structure de prix optimale.
7. Une augmentation des budgets consacrés au marketing et à la promotion des concerts.
8. Un marketing ciblé en priorité vers l'enrichissement continu de la base de clientèle.
9. La reconnaissance par l'OSM de son rôle communautaire et un renforcement de sa présence auprès des Montréalais par un engagement dans le développement d'une culture musicale à long terme à Montréal.

Au chapitre du concert, le comité recommande à l'OSM :

10. Que la programmation d'une saison soit prête et approuvée par la direction de l'OSM le 1^{er} novembre de l'année précédente.
11. Que la saison soit officiellement inaugurée par le directeur artistique à l'occasion d'un grand concert d'ouverture, en septembre.
12. Que la programmation de l'OSM mise de façon prioritaire sur un répertoire de base bien ciselé, déterminé en fonction des attentes de sa clientèle, et qui représenterait la majeure partie de sa programmation.

13. Que l'OSM présente annuellement au moins une dizaine d'œuvres figurant parmi ses enregistrements les plus populaires.
14. Que l'OSM privilégie dans ses programmes le répertoire symphonique dont la popularité est solidement établie.
15. Que l'OSM inclue dans le cadre de ses concerts des œuvres à découvrir, puisées soit dans sa discographie, soit chez des compositeurs moins connus, ainsi que des œuvres avec lesquelles Charles Dutoit est fortement identifié.
16. Que les facteurs de choix de sa clientèle (répertoire, chef, soliste) soient incorporés dans les critères d'élaboration de la programmation de l'OSM.
17. Que l'on envisage sérieusement l'option d'un chef invité principal.
18. Que l'on expérimente systématiquement différents aménagements de la scène.
19. Que l'Orchestre se préoccupe beaucoup plus de la dimension théâtrale du concert et qu'il se plie à la discipline que les règles de la scène imposent.
20. De façon générale, que l'OSM expérimente toute formule rendant plus accessible le concert et lui permettant d'atteindre une clientèle que le caractère «austère» du concert traditionnel peut rebuter.

En résumé, le comité croit que l'OSM saura reconquérir son public s'il lui offre une programmation de qualité, équilibrée et intelligente qui réponde à ses goûts et à ses attentes. D'après lui, il incombe au marketing de l'OSM de porter une attention plus rigoureuse à la politique de prix, à la gestion de la salle et au choix des soirs et heures de concerts, ainsi que de mieux faire connaître son produit. L'objectif premier à retenir : faire de chaque programme un événement. Le défi est de taille. Pour le relever, il faudra injecter plus de ressources financières dans le marketing de l'OSM, et faire preuve d'imagination et de créativité.

Le comité de planification stratégique conclut qu'en regagnant son public, l'OSM résoudra une partie importante de son problème de financement. C'est en s'appuyant sur un public en croissance que l'OSM sera en meilleure position pour ses levées de fonds auprès des commanditaires et du public. Cela facilitera également la recherche de support auprès des gouvernements. Il en est de même pour la salle de l'OSM. C'est en démontrant l'appui indéfectible de son public que l'OSM pourra trouver une solution au problème de salle auquel il est depuis longtemps confronté.

Michelle Courchesne et l'OSM

Michelle Courchesne arrive à l'OSM en septembre 1995. Bien qu'âgée de 42 ans seulement, elle possède un bagage professionnel impressionnant. Elle a déjà occupé

plusieurs postes de haute responsabilité qui l'ont outillée pour bien diriger l'entreprise qu'est l'OSM. Elle affirme d'emblée : «La chance, tu la fabriques d'une seule façon : par le travail. Il faut faire ses devoirs, même quand c'est difficile ou inintéressant.»

Formation et parcours professionnel

Michelle Courchesne possède une formation en sociologie et en urbanisme, de même qu'une expérience considérable en finance et en politique. C'est au Collège Brébeuf qu'elle opte tout d'abord pour la sociologie. Elle fait son baccalauréat dans le même domaine. Elle y entreprend un immense projet de recherche avec Arnaud Sales sur les chefs d'entreprises. Ils parcourent alors le Québec pour interviewer les présidents des 500 plus grandes entreprises québécoises.

«Ce fut là ma première tournée provinciale. C'est là que j'ai été éveillée aux enjeux stratégiques des entrepreneurs. À écouter ces gens d'expérience, j'ai beaucoup appris : qu'il faut avoir de la vision, avoir une rapide capacité d'adaptation, être créateur. On a rencontré tous les gens de "Québec inc.", ceux de Bombardier, d'Alcan, de Cascades, etc. On visitait les usines, les entreprises. Ça a stimulé chez moi le côté entrepreneur et gestionnaire¹.»

Après une maîtrise en urbanisme, Michelle Courchesne obtient un poste de consultante dans une firme d'ingénieurs-conseils à Laval, et devient par la suite responsable de toute la région aéroportuaire de Mirabel au ministère des Affaires municipales. Elle effectue alors une deuxième tournée provinciale auprès du ministre Léonard pour vendre aux élus la Loi sur l'aménagement du territoire.

Puis en 1981, Michelle Courchesne fait son entrée en politique. Elle est élue conseillère municipale à la Ville de Laval. Elle a 28 ans.

«Dans ma vie, j'ai sûrement eu un peu de chance, mais je crois que j'ai su également faire des choix. Certains furent douloureux... Pour accéder à des postes de haut niveau, il faut faire beaucoup de sacrifices. Puis, il faut savoir prendre des risques...

«Mon expérience politique me sert encore ici à l'Orchestre à tous les jours. Elle m'a appris à agir efficacement, à fixer des objectifs réalistes et à développer les bons moyens pour les atteindre. Elle m'a donné un bon sens stratégique, les outils pour bien définir les partenariats. Elle m'a appris l'importance d'établir un véritable échange entre les intervenants; que le secret de la réussite, et pour moi ça se vérifie partout, c'est de développer un esprit d'équipe... avec une équipe forte. Une personne forte entourée de personnes fortes, ça donne inévitablement de bons résultats. Parce qu'en politique, tout seul, on

¹ Les citations de Michelle Courchesne sont tirées d'entrevues qu'elle a accordées aux bureaux de l'OSM, le 14 mai 1996, le 14 avril 1997 et le 21 novembre 1997.

n'est rien. La politique m'a également donné la capacité de rassembler, de communiquer... c'est très, très important.

«En politique, ce n'est pas l'action militante qui m'intéresse, mais plutôt la stratégie politique. C'est aussi le pouvoir, la capacité de faire bouger les choses.»

Membre du comité exécutif à temps plein pendant quatre ans à la Ville de Laval, Michelle Courchesne participe à la négociation de huit conventions collectives (policiers, cols bleus, cols blancs, cadres...). Laval, c'est une ville de plus de 2000 employés, avec un budget de 320 millions de dollars. Elle a alors la piqûre pour la gestion; il n'est plus question pour elle de retourner en urbanisme.

C'est toutefois en finance que Michelle Courchesne poursuit d'abord sa carrière : entre 1985 et 1989, elle travaille chez Lévesque, Beaubien (aujourd'hui, La Financière Banque Nationale) à la syndication et à la mise en marché des régimes d'épargne-actions (RÉA). Elle se perfectionne du même coup en finance à l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal (HEC) et à la Commission des valeurs mobilières du Québec, suivant tous les cours en relation directe avec le financement d'entreprises, les valeurs mobilières, les maisons de courtage, la bourse. Michelle Courchesne connaît alors un milieu aride et individualiste, coupé des enjeux sociaux qu'elle avait défendus antérieurement. C'est pourquoi, lorsqu'en 1989, Lise Bacon lui offre un poste de sous-ministre adjointe au ministère des Affaires culturelles, elle n'hésite pas à faire le saut.

«J'ai connu M^{me} Bacon alors que j'étais conseillère à la Ville de Laval. Nous nous étions penchées sur les mêmes dossiers. Et une espèce de complicité, de solidarité s'était alors installée entre nous. C'est probablement pour cela qu'elle s'est souvenue de moi.»

Au Ministère, Michelle Courchesne occupe un poste où se conjuguent responsabilités administratives et politiques. C'est pour elle un heureux retour au type de gestion qu'elle avait connu à Laval, mais à l'échelle provinciale (même budget, même nombre d'employés). Elle se retrouve dans une position d'influence, avec une responsabilité de contenu. Elle reçoit et analyse les demandes de subvention du secteur artistique et culturel. Soixante-quinze à quatre-vingts pour cent d'entre elles sont refusées.

«Il faut savoir comment dire non. C'est là d'ailleurs une partie de l'héritage de mon passage en politique. Je n'ai jamais laissé quiconque franchir le pas de ma porte sans qu'il ait compris exactement les raisons qui avaient motivé ma décision. J'ai toujours donné l'heure juste. Où que tu sois, dans quelque milieu que tu sois, quel que soit ton interlocuteur... il faut toujours que les gens sachent à quoi s'en tenir. Et ça, ça veut dire gérer avec transparence.»

Comme sous-ministre adjointe, Michelle Courchesne sait aussi toute la subtilité de son rôle au sein de l'appareil gouvernemental. Elle s'assure que la machine administrative est impeccable. Son objectif premier : servir les enjeux gouvernementaux.

En 1991, Michelle Courchesne est nommée sous-ministre en titre au ministère des Affaires culturelles par le Premier ministre de l'époque, Robert Bourassa : «Être nommée sous-ministre fut un grand privilège. Pour moi, ce furent parmi les plus belles années de ma vie. Je suis infiniment reconnaissante pour ça.»

Le principal mandat donné à Michelle Courchesne par la ministre Liza Frulla est l'élaboration de la politique culturelle du Québec. Avec une telle commande, elle doit miser sur une équipe très solide. Pour ce faire, elle effectue quelques changements dans le personnel, s'assurant que dans chaque secteur, elle a les éléments les plus forts du Ministère.

«Pour réussir, il faut savoir bien s'entourer. Avec le défi que j'avais à relever, il fallait absolument que j'aie pleine confiance en mes collaborateurs. Je voulais qu'ils soient forts, c'est-à-dire qu'ils n'aient pas peur d'aborder toutes les facettes d'un problème et même de remettre en question mon approche. La force de quelqu'un se mesure entre autres par ses capacités intellectuelles : capacité de déceler une problématique, d'évaluer un dossier, de manifester un bon jugement, de trouver des solutions, et aussi de mettre en œuvre les moyens qu'il aura su élaborer. Puis finalement, il y a les résultats. Je gère beaucoup par résultats.»

L'élaboration de la politique culturelle dura un an. Michelle Courchesne a réussi là où plusieurs avaient échoué.

«J'ai d'abord réuni les directeurs des bureaux à travers le Québec, et j'ai impliqué tous les employés. Je voulais qu'ils sentent que c'était leur politique culturelle, et non pas celle de la sous-ministre. Puis en associant tous les employés du Ministère, y compris ceux des bureaux régionaux qui travaillent étroitement avec le milieu artistique, je savais qu'on obtiendrait un portrait exact de la situation et qu'on pourrait tendre vers un véritable consensus : il y a tellement de contradictions dans le milieu artistique et culturel, tellement d'enjeux différents, de problématiques propres aux différents secteurs. Tout le monde ensemble, on a mis sur pied un plan d'élaboration de la politique.

«La ministre a formé le Groupe Arpin. À cette époque, les fonctionnaires étaient très critiqués; il était nécessaire que le document soit rédigé par une équipe externe. Avec ce groupe de huit forcenés du milieu, sous la présidence de Roland Arpin, on a revu tout l'historique... on a scruté à la loupe les démarches entreprises

auparavant. Nous ne voulions pas refaire les mêmes erreurs. Certaines personnes au Ministère furent de précieuses ressources; elles nous ont servi de grandes mises en garde, et nous avons eu la sagesse, probablement, de les écouter...

«Sur le plan politique, il a fallu faire un exercice public très marqué. Encore là, si on arrivait au bout de six mois avec un document sans que la population y ait été préparée, ça ne pouvait passer. Après la loi 101, ça a été la deuxième plus importante commission parlementaire de l'histoire du Québec. Ça a duré trois mois, douze heures par jour.»

Le passage à l'OSM

En 1995, après un travail de consultante en urbanisme et en aménagement du territoire, une expérience active en politique municipale, des étapes de carrière dans le monde de la finance et de la haute fonction publique, Michelle Courchesne effectue un retour à l'entreprise privée. Elle accepte le poste de directrice générale aux gouvernements chez Coopers et Lybrand. Pas pour longtemps cependant. Le président de Lévesque Beaubien, Pierre Brunet, est également président du conseil d'administration de l'OSM. Il connaît bien le travail et les aptitudes de Michelle Courchesne pour l'avoir vue à l'œuvre chez Lévesque Beaubien et au ministère des Affaires culturelles. Il voit en elle la personne toute désignée pour prendre les commandes de l'Orchestre. Michelle Courchesne refuse une première fois, sentant le besoin de prendre un repos physique, mental et intellectuel. Pierre Brunet tente de combler le poste par voie de concours : sur 70 candidats, aucun ne se démarque. Il se tourne à nouveau vers Michelle Courchesne : négociant avec Coopers et Lybrand le même type d'entente qui avait été signée du temps de Zarin Mehta (une forme de prêt d'employé pour une période déterminée), il lui offre d'occuper le poste pour six mois.

«J'ai dit oui parce que, selon moi, l'Orchestre joue un rôle majeur dans le paysage culturel montréalais et québécois. Le défi était énorme, et une question s'imposait à moi : est-ce que je serais en mesure de redonner la santé à cet organisme-là?»

L'OSM était d'abord et avant tout un dossier important pour Michelle Courchesne au ministère des Affaires culturelles. C'était aussi un des dossiers du Conseil des ministres.

«Depuis Québec, la situation qu'on percevait s'ancrait dans la réalité économique et culturelle provinciale : comme chez la majorité des organismes culturels, on observait une baisse des revenus autonomes, reliée à une baisse d'assistance importante, surtout dans les deux dernières années. La problématique était particulièrement marquée au chapitre des commandites, et ce, depuis plusieurs années déjà. Ce dont on était conscient aussi, c'est qu'un orchestre tel que l'OSM implique des coûts fixes très importants. Et contrairement aux autres grands

orchestres internationaux, l'OSM s'adresse à un bassin de population restreint. En effet, les meilleurs orchestres à travers le monde jouissent d'un bassin de population ainsi que d'un bassin d'entreprises infiniment plus imposants qu'ici. Aussi, les orchestres européens connaissent une situation financière très différente de celle des orchestres nord-américains.»

Michelle Courchesne arrive donc à l'OSM avec un contrat de six mois et l'assurance de pouvoir retourner chez Coopers et Lybrand si tel était son choix.

Diriger l'OSM

À son arrivée à l'OSM, Michelle Courchesne trouve un organisme aux prises avec un déficit de près de cinq millions de dollars. Le défi est énorme. Défi énorme aussi que de trouver une entreprise si «démotivée». Ce que souhaite alors Michelle Courchesne, c'est de marquer le changement pour le conseil, l'exécutif, les musiciens, le personnel et le public. Son objectif : redynamiser l'entreprise. Son approche première : écouter et observer.

«À tout niveau, les gens étaient insatisfaits, découragés, démotivés, inquiets. Il fallait que je leur redonne espoir. C'était ça, le défi des premiers mois. J'ai rencontré individuellement chaque membre de l'équipe et j'ai obtenu alors des informations très précieuses. J'ai vite compris entre autres que les préjugés étaient nombreux à l'égard des musiciens. Contrairement à d'autres milieux culturels, les musiciens sont syndiqués et, sans doute à cause de cela, entre les musiciens et l'administration, on percevait un rapport de force particulier, qu'on ne trouve pas de façon aussi marquée dans le milieu théâtral, par exemple.

«Je me suis également aperçue que le métier de musicien était totalement méconnu comparativement à d'autres professions du domaine culturel. Bien sûr, comme d'autres artistes, les musiciens peuvent faire partie d'un syndicat. Bien sûr, il existe ici un comité de musiciens qui voit à l'application de la convention collective. Mais une fois que cette façon de fonctionner est établie, si des problèmes surgissent par rapport à la convention collective, c'est à nous tous de voir à y apporter des changements ou des ajustements, et non pas à nous attaquer à un groupe dont la raison d'être est de défendre les intérêts de ses membres.

«Je réalise, en rétrospective, que depuis que je suis en poste, mon rôle s'est peu à peu affirmé dans ce sens. J'ai voulu amener les représentants syndicaux à voir leur réalité différemment, mais surtout à faire en sorte que les musiciens puissent aussi se définir comme des

membres à part entière de la grande organisation OSM. Je veux que les musiciens se voient comme des citoyens qui vivent dans un contexte donné, selon plusieurs plans : social, culturel, économique, montréalais, québécois, nord-américain. Cette approche permet que cesse la recherche réductrice de boucs émissaires et que s'établisse une zone de compromis acceptables à la fois pour les musiciens et pour l'organisation.

«Ce genre de discussion n'avait pas été entamée à l'OSM avant mon arrivée. Mon attitude lors des négociations portant sur la convention collective est d'insister sur ces aspects-là, de situer l'OSM dans un contexte et, à partir de situations et d'exemples concrets, d'arriver à un consensus viable pour tout le monde.»

À son arrivée, l'Orchestre est dans une très mauvaise posture financière. Si elle ne redresse pas la situation avec les musiciens, Michelle Courchesne sait qu'elle ne réussira pas. Alors elle rencontre le comité des musiciens toutes les semaines. Ainsi s'établit, petit à petit, la relation de confiance basée sur une nouvelle approche, celle de Michelle Courchesne.

«Gérer un orchestre, c'est avoir la capacité d'aller à l'essentiel. L'OSM, c'est bien sûr Charles Dutoit... mais ce sont aussi 100 musiciens. Je leur ai dit : sans vous, il n'y a pas d'orchestre. Tu as beau avoir le meilleur chef au monde, sans musiciens, il n'y a pas d'orchestre. Je suis donc partie de ce principe-là qui m'a amenée à la nécessité pour moi de comprendre d'abord en quoi consiste la vie des musiciens, ce que sont leurs préoccupations, les exigences et les contraintes liées à l'exercice de leur métier, leurs besoins essentiels. Je me suis dit qu'il fallait que je comprenne cette dimension-là et qu'alors seulement je comprendrais ce qu'est la vie de l'Orchestre.»

Chez le personnel administratif, Michelle Courchesne se bute à de grandes résistances... chacun défend son territoire. Puis l'OSM est une institution de 63 ans qui a ses règles bien établies.

«Je suis une personne émotive, impulsive. Parfois on me le reproche... Partout où j'ai été, ça m'est arrivé de brasser la cage. Si vous interrogez des gens qui ont travaillé avec moi, certains vous diront : "Des fois, elle est dure... parfois elle n'est pas drôle du tout." C'est vrai que j'ai énormément de difficulté avec les gens qui, par leur résistance, nuisent au consensus, à la bonne entente.

«Dans mon travail, une de mes préoccupations premières est de rechercher des consensus tout en préservant ma capacité de trancher et de décider s'il y a lieu; je dois rallier tout le monde vers un certain nombre d'objectifs, et surtout trouver des solutions. À l'OSM, je leur

ai dit : "Si vous continuez à résister, c'est assurément la clef dans la porte. Ce n'est pas une menace, c'est une réalité." J'ai beaucoup de respect pour l'histoire, pour l'institution qu'est l'OSM... mais là, il fallait que ça bouge, qu'il y ait du changement. Avec un budget de 13 millions de dollars, l'OSM, c'est toute une entreprise! Or, il y a moyen de gérer un organisme culturel comme une entreprise tout en tenant compte du produit artistique, de sa valeur et de sa qualité, sans s'immiscer dans les plates-bandes de l'artistique.»

Une fois son évaluation terminée, Michelle Courchesne passe à l'action. Il s'agit tout d'abord de bien cerner les problèmes : son expérience (particulièrement son passage en finance) lui permet entre autres une lecture très précise des chiffres.

Mais outre les problèmes financiers, la situation de l'OSM, c'est aussi celle d'un organisme détaché de son public.

«À mon arrivée, j'ai demandé les plans de stratégie marketing, plans de communications, de commandites... il n'y avait rien. Je ne suis pas une fille qui écrit beaucoup, qui fait de grands plans stratégiques... mais tout de même, ça prend un minimum; tout était géré au jour le jour.»

Des changements administratifs s'imposent. La structure en place ne correspond plus aux besoins de l'organisme.

«Cinq personnes ont quitté. Ça a été dur, très dur... Certains étaient là depuis longtemps. Tu dois prendre beaucoup de temps avec ces gens-là. Tu t'assures qu'ils comprennent bien ce qui motive ta décision, et tu prends tous les moyens pour faciliter le départ, pour le rendre plus humain... Il faut être à l'écoute, être sensible à ce que l'autre vit.»

Pour manœuvrer, Michelle Courchesne détient tout l'appui nécessaire de la part du conseil d'administration. À ce moment-là, l'OSM, c'est un CA de 72 membres, un conseil exécutif de 15 personnes. Les réunions du CA rassemblent de 30 à 40 personnes différentes chaque fois. Voilà une structure plutôt lourde. Malgré tout, la directrice générale est très confiante dans ses relations avec eux. Avec un déficit de cinq millions de dollars, il fallait agir rapidement et efficacement.

Elle veut ramener le public à l'OSM. Elle cherche des résultats rapides, elle s'attaque donc à la visibilité de l'OSM : communications, publicité, point de presse pour le lancement de la saison 96-97, abonnements, réduction du prix des billets. Elle réorganise l'administration de l'Orchestre et dégage les fonds nécessaires à l'embauche d'une firme externe de communications et de relations publiques.

«J'avais besoin de la meilleure expertise en ville... Rapidement. L'organisation de la conférence de presse, si je la laissais à l'interne,

ça ne pouvait réussir. Les problèmes de personnel étaient trop grands. En donnant le contrat à une firme externe, je pouvais leur dire : "Si la conférence de presse du 20 mars tourne à plat, c'est votre problème, votre responsabilité. Il faut que ça marche parce que sinon, vous nous perdez." C'est aussi clair que ça. Un client comme l'OSM, c'est un gros contrat... Cette équipe-là voulait réussir.»

Michelle Courchesne donne donc en impartition la responsabilité de toutes les communications à la firme Bazin, Larouche, Sormany, Vigneault, maintenant appelée Concordia Communication.

Michelle Courchesne et Charles Dutoit

Le premier contact entre Dutoit et Courchesne s'est fait par téléphone, alors que lui était à Paris.

«Je l'ai écouté pendant 20 minutes, puis j'ai été directe : "Avec moi, vous allez toujours savoir à quoi vous en tenir; quand ça va être positif, ça va être positif. Quand je ne serai pas d'accord avec vous, vous le saurez aussi. Mais vous saurez pourquoi. Je lui ai dit aussi que je ne prenais jamais de détour avec quiconque, même avec les plus grands chefs d'orchestre... et que la perspective de travailler avec lui ne m'effrayait pas.»

En octobre 1995, Michelle Courchesne et l'équipe de communication rencontrent Charles Dutoit. Ils lui font part de leurs idées pour la saison 96-97 et lui proposent quelques changements marketing (par exemple la création d'une série famille), à partir d'une lecture du comportement du public issue de *focus groups* et de sondages. Ils l'informent des attentes du public.

«L'équilibre entre l'offre et la demande, c'est un aspect très délicat de la gestion de l'OSM; on se dirige à grands pas vers une segmentation de marché, et ça, c'est une arme à deux tranchants... Nous ne voulons pas perdre les abonnés d'il y a 20 ans, mais en même temps, nous devons conquérir une nouvelle clientèle. Il faut que les gens de communication voient juste, qu'ils aient du flair, mais surtout qu'ils soient très bien informés sur les tendances du milieu. Pour ma part, je m'assure avec le directeur artistique qu'on n'altère pas la qualité du produit. Parce qu'à vouloir tout faire, on peut se nuire énormément. Il faut doser les changements quand on touche au volet artistique.

«Charles Dutoit n'est pas seulement un musicien. C'est un homme très complet, capable de comprendre les chiffres et les réalités de gestion, les enjeux. Il sait qu'il faut en prendre et en laisser, puis en donner et en prendre. Avec lui, on parle programmation, marketing, budget. Il

est très coopératif lorsqu'on lui soumet des projets structurés, sérieux, réalistes. En tout cas, je n'ai pas trouvé en lui l'homme rébarbatif qu'on m'avait décrit.

«Charles Dutoit fait partie de l'organisation. Nous devons l'amener à collaborer au mandat qu'on s'est donné : ramener le public dans la salle et assainir les finances. Il doit forcément tenir compte de l'impact financier de ses décisions.»

De fait, travailler avec Dutoit, c'est l'informer des conséquences financières de ses choix et désirs dans la programmation.

«Je travaille avec Charles Dutoit comme avec un ministre, de la même façon que lorsque j'étais dans la haute fonction publique. Je m'assure toujours que mes dossiers sont bien préparés, que tout ce que je lui présente est très bien argumenté. Être directrice générale, ce n'est pas être directrice artistique. C'est travailler dans l'ombre, loin des applaudissements et des projecteurs.

«Pour le reste, travailler avec un directeur artistique, c'est une question d'affinités, de personnalités.»

Une nouvelle approche marketing à l'OSM

La firme de communication Bazin, Larouche, Sormany, Vigneault

Peu de temps après son arrivée à l'OSM, Michelle Courchesne s'est tournée vers une firme externe pour assurer la coordination des communications et du marketing de l'organisme. La firme Bazin, Larouche, Sormany, Vigneault (BLSV), devenue depuis Concordia Communication, propose aux directions d'entreprises un imposant *brainpower* en matière de communication. Elle offre tout l'éventail des services de communication, à l'exclusion de la publicité de produit : relations de presse, relations gouvernementales, relations stratégiques, organisation d'événements... Ses clients : Rona, Évian, Bombardier, le Cirque du Soleil et, bien sûr, l'Orchestre symphonique de Montréal. Pour chacun d'eux, un associé prend la responsabilité du dossier, agit comme répondant et fait l'interface avec celui-ci. Une équipe mobile et pluridisciplinaire de professionnels est mise en place pour assurer la réalisation de chacune des activités prévues au plan de communication.

Le contrat avec l'OSM

Dans le cas de l'OSM, la responsabilité du contrat a été donnée à Benoit Gignac, un des associés de la firme BLSV, spécialisé entre autres dans le domaine culturel. La responsabilité de l'ensemble des communications lui est confiée, ainsi qu'à son équipe. Ses actions influencent évidemment la gestion de l'OSM : abonnements,

fréquentation, programmation, image, sans compter les retombées sur les partenaires, commanditaires et subventionneurs.

Benoit Gignac fournit l'expertise en matière de communication et embauche le personnel nécessaire à la mise en œuvre des opérations. Trois personnes travaillent quotidiennement auprès de Michelle Courchesne dans les bureaux mêmes de l'OSM. Elles assurent ainsi un suivi parfait et une efficacité optimale, comme si les communications se faisaient de l'intérieur de l'organisme. Pour ce qui est de la publicité, Benoit Gignac a, en quelque sorte, créé une agence pour les besoins de l'Orchestre : il confie à cette équipe de pigistes réputés la campagne 1996-1997. D'autres sous-contrats sont également octroyés au besoin, pour des événements spéciaux par exemple. Ainsi Benoit Gignac, bien que principal responsable de toute la planification, complète son travail en allant chercher les expertises adéquates selon les mandats à remplir.

Benoit Gignac

Benoit Gignac est né dans le monde du spectacle : fils du chanteur populaire Fernand Gignac, il a reçu lui-même une formation de musicien. Sa carrière débute en journalisme, puis il bifurque vers la politique : au tournant des années 80, il est attaché politique de Jacques Parizeau, de Pierre-Marc Johnson puis de Rodrigue Biron. Il devient ensuite l'un des associés du cabinet de relations publiques BDDS, puis directeur des communications au Cirque du Soleil. De 1990 à 1993, il effectue un retour en politique, cette fois au niveau municipal comme chef de cabinet adjoint de Jean Doré. En 1993, il revient à la pratique de consultation en communications avec une clientèle en majorité culturelle. Présentement, outre l'OSM, il maintient toujours des liens avec le Cirque du Soleil, le Cabaret du Casino de Montréal, la radio française de Radio-Canada, etc.

Les communications à l'OSM : un travail d'équipe

Le premier mandat de Benoit Gignac est de concevoir le plan de communication pour la saison 1996-1997. Il prend part également à la refonte de l'organisation en participant avec Michelle Courchesne à la réalisation de la proposition organisationnelle dans laquelle la communication occupe une place importante.

Une fois le plan de communication terminé, l'OSM lui donne la responsabilité de sa mise en œuvre : pour des raisons d'économie de coûts et d'optimisation d'efficacité, et surtout parce que la confiance s'est établie au fil des mois auprès de Michelle Courchesne, celle-ci convainc le CA d'octroyer le contrat à la firme BLSV. Benoit Gignac explique :

«D'une certaine façon, l'OSM était un dossier gagnant. Ne serait-ce qu'en faisant les choses correctement et avec enthousiasme, il y avait moyen d'améliorer la situation de l'organisme. Je parle évidemment des communications. On faisait principalement face à un problème

d'assistance. Or, pour assurer la santé d'une organisation, il faut d'abord qu'il y ait du monde dans la salle. Le public de l'OSM est vieillissant, et la nouvelle clientèle ne suffit pas à combler les sièges laissés libres. Pour M. Dutoit, c'est évidemment difficile de jouer pour des salles à moitié remplies. Il fallait donc très rapidement établir des stratégies pour reconquérir le public. Ainsi on a annoncé une baisse de prix des billets au mois de mars et une réduction additionnelle de 5 % sur les préabonnements. On a fait un concert avant-première à 5 \$ le billet. Au programme : des extraits de toute la saison à venir, avec Nathalie Choquette et Edgar Fruitier comme animateurs; on a fait salle comble... On a fait le lancement de programmation en faisant traverser les musiciens de la Place des arts au Complexe Desjardins. C'était le jour du printemps, on donnait des fleurs à la population, des vivaces. Petit à petit s'effectuait une reprise de contact entre l'OSM et les Montréalais. Le pari, c'est que tout ça aurait un impact, un effet d'entraînement chez M. Dutoit, chez les musiciens, les donateurs, les membres du Conseil d'administration¹.»

La stratégie première était de recréer un lien entre l'Orchestre et les Montréalais. D'autres problématiques occupaient cependant l'esprit de la direction et de M. Gignac : entre autres, plusieurs étaient convaincus que le problème de l'OSM en était un de programmation, que Dutoit ne jouait pas le bon répertoire. Cela faisait d'ailleurs l'objet de plusieurs recommandations dans le document *Le Futur de l'OSM*.

«Il y avait beaucoup de grogne dans l'organisation à propos de M. Dutoit et de sa programmation. Seulement, on aura beau faire ce qu'on voudra, le répertoire est restreint. Les capacités de se renouveler pour un chef sont limitées. Aussi, pour avoir côtoyé plusieurs créateurs, pour connaître bien des artistes de diverses organisations, je sais qu'on ne peut pas définir un produit avec eux comme on peut le faire avec un fabricant de boîtes de conserve ou une automobile. La démarche artistique exige une grande liberté d'action... On ne donne pas de commande à Charles Dutoit. Le problème à l'OSM n'en était pas un de programmation, mais plutôt d'organisation de la programmation.»

L'approche de Benoit Gignac auprès de Dutoit consiste donc en une révision de la programmation d'un point de vue marketing. Son objectif : bouger le produit. Cela touche à la réorganisation des séries, mais aussi au réaménagement de la grille horaire. Sur le plan de la conception de séries, prenons par exemple la création de la série Mahler, l'idée était de regrouper à même la programmation que Dutoit avait conçue pour 1996-1997 les quatre concerts Mahler : cela donna la série *Mahler et le cor magique*. Dans le même ordre d'idées, la série *Jeux d'enfants* fut mise sur pied de même qu'une série commentée pour un public plus *off* à la Salle Pierre-Mercure.

¹ Les citations de Benoit Gignac sont tirées d'une entrevue qu'il a accordée aux bureaux de la firme BLSV, le 30 septembre 1996.

«Le seul paramètre sur lequel on puisse être influent, c'est le cadre de programmation. Par exemple, on a proposé à M. Dutoit d'offrir les dimanches une série historique. Pour nous, ça c'est du bonbon... la Révolution française, Paris 1900, Gershwin, New York... On lui fait des suggestions, mais on ne peut pas lui imposer un choix d'artiste ou de répertoire. Parce que ça, c'est son domaine. Puis c'est un univers très complexe! Ces gens-là ont un programme international, des projets d'enregistrements qui influencent nécessairement leurs choix de programmation. Il a des amis à travers le monde qui veulent venir jouer ici. Il y en a d'autres avec qui il ne veut pas travailler. Je parle de solistes. Puis tout ce monde-là a des agendas, des exigences. On ne peut donc pas imaginer avoir une influence directe sur le produit. C'est pourquoi le mieux que l'on puisse faire, c'est tirer du programme tout ce qui peut aller vers le public, ce qui peut être "chaud" à leurs yeux, à leurs oreilles!»

Quant aux réaménagements de la grille horaire, bien que nécessaires, ils doivent être entrepris avec énormément de minutie. Le grand défi est d'effectuer un déplacement des séries vers les vendredis et samedis plutôt que les mardis et mercredis, comme la tradition le veut à l'OSM.

«Il faut y aller doucement avec ce type de changement. Un sondage auprès du public des *Grands Concerts* et des *Concerts Gala* révèle que deux personnes sur trois sont réfractaires à toute espèce de changement proposé.»

D'après Benoit Gignac, Michelle Courchesne a marqué l'organisation de l'Orchestre par son changement d'approche.

«Elle est proactive dans son approche avec Dutoit. À ma connaissance, depuis au moins cinq, six ans, pour la première fois, Charles Dutoit fait partie de l'équipe. Or, sans le directeur artistique, il ne peut y avoir de réorganisation. La première chose qu'il nous ait dite quand il nous a rencontrés, c'est : "Écoutez... j'ai dressé un plan quand je suis arrivé ici, il y a 20 ans. Je l'ai exécuté. Si vous m'en proposez un nouveau, je pourrai y réagir et vous aider mais ce n'est pas moi qui le ferai cette fois-ci. Faites-le!"

«Tous les grands succès de l'OSM depuis 1980, on les doit à Charles Dutoit. C'est lui qui a développé la qualité de l'Orchestre, qui l'a doté d'une réputation internationale, c'est lui qui a conquis le public québécois... il a même signé des voitures Toyota! Dutoit a collaboré à tout ça.»

Un des objectifs majeurs de l'équipe de communication, c'est de changer l'image de l'OSM. Dans le vocabulaire de Gignac, il faut recréer une image «chaude».

«Le succès de l'OSM à l'étranger, c'est bien beau, mais ce n'est pas "chaud". Les prix, les tournées, ce n'est pas "chaud". L'image de l'OSM doit être celle d'un organisme tourné vers son public. Ça, pour moi, c'est "chaud". C'est pourquoi avec Michelle Courchesne, on bâtit des événements autour du concert... on en a choisi une quinzaine cette année. Par exemple, dans le cas du lancement de la saison, avec les Stradivarius et le quatuor *American String Quartet*... L'objectif était de prendre ces instruments-là, de les sortir de leur étui... de permettre aux gens de s'en approcher le plus possible. C'est ce qu'on a fait avec les médias entre autres. À la conférence de presse, nous avons placé les quatre instruments d'une valeur de 50 millions sur la table, avec une mise en scène, et tout et tout. La matière était là pour que les médias s'y intéressent... et ils sont tous venus! Pour le public, il y a eu, avant le concert, une conférence sur les instruments... une rencontre avec le propriétaire. On a demandé au Musée McCord de faire une petite exposition dans la Salle des pas perdus, en quatre ou cinq panneaux. Le soir du concert à Wilfrid-Pelletier, on a utilisé l'écran géant, ainsi on se rapprochait des instrumentistes et des instruments.»

Saison 1997-1998

Stratégie marketing

En 1997-1998, la clientèle d'abonnés de l'OSM est au cœur de la stratégie de l'équipe marketing. Pour Michelle Courchesne, le constat est clair : un dollar investi pour un abonné rapporte plus que toute autre forme d'investissement en recrutement. En misant sur le pouvoir d'attraction de sa clientèle, l'équipe de direction met en pratique un principe mis de l'avant par Benoit Gignac sur le marketing des entreprises culturelles. Selon lui, il est temps de faire place aux stratégies de communication basées sur une certaine forme de solidarité communautaire. Dans un article intitulé «Le marketing des entreprises culturelles : cercles vicieux ou cercles concentriques?» (*Gestion*, été 1997), Benoit Gignac explique :

«L'engagement des consommateurs d'art et de divertissement devrait de plus en plus prendre la forme d'une responsabilisation individuelle et collective. Pour être apprécié et évoluer, l'art doit être mis à la portée du plus grand nombre de personnes possible. La grande musique, même si elle n'est pas toujours facile, a toute la richesse nécessaire pour susciter un attachement passionné. Encore faut-il y avoir accès directement. Lorsqu'un enfant a l'occasion d'entendre de près le son d'un violoncelle ou d'un hautbois, il en garde un souvenir impérissable. Il en va de même pour tout être humain le moins

sensible à la beauté des sons. Il faudrait que chaque mélomane qui sort d'un concert soit tellement convaincu de l'enrichissement qu'il en retire et conscient de son importance qu'il se donne l'obligation d'amener, par exemple, dans l'année qui suit dix autres personnes à ce type d'événement. La même chose pour le théâtre, le cinéma ou le musée. Il en va de même pour la consommation de spectacles-événements qui s'accommoderait bien d'un peu plus de régularité et d'encouragement et support d'un public beaucoup trop volatile. Alors peut-être pourrions-nous cesser d'exiger des prix exorbitants pour des événements qui quelquefois peuvent à peine être affublés de ce titre. Même en obtenant une performance à la hausse de seulement 10 ou 5 % sur cet effort de la part des "citoyens de l'art", le nombre de spectateurs et de consommateurs de produits culturels en serait automatiquement gonflé. Ce bassin se renouvellerait également par la force d'entraînement, et la cause de la culture en général serait mieux servie. Tout le monde y trouverait son compte : les spectateurs, les entreprises culturelles, les artistes, la société en général et non le moindre, le gouvernement. Tout ça, grâce à une stratégie d'irradiation des cercles concentriques, basée sur la communication individuelle, de personne à personne : une stratégie de responsabilisation communautaire.» (p. 36)

Programmation

La saison 1997-1998 sera, aux dires de l'équipe marketing, l'année des vedettes... On persiste dans le rapprochement de la clientèle avec l'utilisation entre autres de personnalités connues du grand public, en associant chacune d'elles à une série. Ainsi retrouve-t-on dans la programmation des noms comme Denys Arcand, Gretta Chambers, Ronald Corey, Sœur Angèle, et autres personnalités des domaines artistique ou culturel, qui jouent les ambassadeurs de l'OSM auprès du grand public, et qui seront les vedettes invitées dans leurs séries respectives.

Les vedettes, se sont aussi les grands noms de la scène internationale. Soulignons entre autres la présence de la cantatrice Cecilia Bartoli au concert bénéfice... Plusieurs têtes d'affiche (artistes bien sûr, mais également chefs invités) sont comme toujours associées aux séries *Les Grands Concerts* et *Les Concerts Gala*. Finalement, plusieurs solistes, membres de l'OSM, sont eux aussi présentés à titre de vedettes de la série *Les Matins symphoniques Métro*.

L'OSM a inséré dans son programme quelques événements importants (premières et créations). Michelle Courchesne et son équipe ont en fait recherché l'équilibre entre la nouveauté et les formules gagnantes. C'est pourquoi elle récidive avec la *Série Mahler*, *Jeux d'enfants*, *Les Dimanches en musique* et *Paroles et musique*, des séries qui, par leur succès, ont eu un impact considérable sur l'élargissement de la clientèle.

Selon Michelle Courchesne, du point de vue marketing, le bilan de la dernière année est très positif. En maintenant les tarifs au même niveau, en peaufinant sa stratégie de relations publiques, en offrant une programmation gagnante, elle s'attend à ce que la hausse du taux de fréquentation se poursuive encore cette saison.

«Nous avons établi notre stratégie sur trois ans : l'an un arrive à sa fin. L'an deux, à tous points de vue d'ailleurs, sera celui du raffinement : la politique de prix ne connaîtra que quelques fluctuations. Nous avons supprimé le rabais additionnel de 5 % offert aux abonnés. En 1996-1997, nous avons offert ce rabais pour attirer une nouvelle clientèle. Avec le recul, on réalise que ce qui a été efficace, ce sont surtout nos relations publiques. Aucune caméra ne venait plus à l'OSM. Nous avons sous-estimé l'aspect bénéfique des relations avec les médias. Cette année, avec un encartage de 400 000 copies de notre programmation dans les grands journaux montréalais, nos objectifs publicitaires devraient être atteints.»

Finalement, l'OSM offrira pour la première fois la série *Week-ends Gala* présentant à deux reprises des concerts les vendredis et samedis soirs... La réponse du public à cette nouvelle formule pourrait être déterminante quant à la structure de la programmation de l'OSM des années à venir.

Redresser la situation financière de l'OSM

Au printemps 1997, la Fondation de l'OSM est créée. Pour Michelle Courchesne, le redressement financier de l'OSM, c'est d'abord un effort collectif. Les commanditaires et les partenaires de l'Orchestre doivent être sensibles à la complexité de la situation : l'OSM doit préserver les partenariats déjà établis dans la quête de nouveaux appuis. Quant à Loto Québec, elle a déjà versé la première tranche de 2,5 millions, source d'intérêts pour la Fondation de l'OSM.

La décision gouvernementale d'associer l'OSM à Loto Québec en a fait bondir plusieurs. À ceux-ci, Michelle Courchesne réplique, dans une entrevue accordée à Louise Leduc du *Devoir*, le 30 avril 1997 :

«Toute société, pour son rayonnement, a besoin d'institutions de santé, d'éducation, et d'institutions culturelles. Que les gens se questionnent m'apparaît normal quand on ferme les hôpitaux. L'OSM, étant fortement subventionné, doit rendre des comptes, être transparent... En revanche, l'OSM doit être un choix de société.»

Évidemment une telle manœuvre se devra de porter ses fruits, rapidement. Le Gouvernement demande à l'OSM de résorber son déficit de cinq millions en cinq ans. La première étape consiste en une réduction du déficit annuel.

«J'aurais aimé pouvoir résorber le déficit accumulé en trois ans, mais ce sera peut-être un peu plus long, malheureusement. De façon structurelle, il y a un manque à gagner de un million à un million et demi par année... Comparativement à l'année dernière, on réduira le déficit annuel de quelques centaines de milliers de dollars. On aurait aimé faire beaucoup mieux. Notre politique de prix la saison dernière, avec le 5 % de rabais additionnel offert à nos abonnés, nous a privés de revenus importants. Ainsi on clôturera la saison avec un déficit annuel de plus de un million de dollars. Et celui de la prochaine saison, sans tournée au programme, devrait être encore plus élevé. En effet, les revenus de tournées ont un rôle important à jouer dans l'équilibre budgétaire.»

L'annulation des tournées occasionne un manque à gagner considérable. D'autant plus que pour conserver son standard international, selon le comité exécutif, il faut maintenir les 100 musiciens de l'OSM, Charles Dutoit comme maestro et 46 semaines de travail. Sans tournée, cela signifie une saison de 46 semaines à Montréal : «Une situation irréaliste, étant donné le marché montréalais. C'est ça, le déficit structurel de l'OSM.»

La problématique de l'OSM réside également dans le fait que l'Orchestre est un organisme culturel aux coûts fixes très élevés, qui s'inscrit dans un contexte de concurrence en croissance, dans un marché insuffisamment grand. Face à cette problématique, il est temps, selon Michelle Courchesne, que soit formée une table de concertation où les principaux acteurs de la scène musicale montréalaise (OSM, Opéra de Montréal, Place des Arts, Grands Ballets canadiens, gouvernements) puissent explorer différentes solutions aux problèmes de marché et de financement auxquels ils font tous face.

Le calme avant la tempête

En révisant de façon prioritaire la stratégie marketing pour rétablir la situation de l'OSM, Michelle Courchesne a adhéré aux principes fondamentaux du Comité de planification stratégique : de part et d'autre, on sous-entend que les problèmes de financement et de fréquentation ne pourront être résolus sans une révision en profondeur des communications, de l'image de l'Orchestre et de la structure tarifaire.

Quant au contenu de la programmation, les vues du Comité de planification et celles de l'équipe marketing semblent divergentes à prime abord. L'un prône une programmation modelée sur les attentes du public, l'autre s'en remet entièrement aux compétences du directeur artistique. Or, on peut penser que l'objectif premier, celui de remplir la salle, saura réunir ces deux visions. En effet, sachant l'importance qu'accorde la nouvelle direction de l'OSM à la participation de Charles Dutoit dans le redressement de l'entreprise, tout porte à croire que celui-ci est systématiquement sensibilisé aux besoins de la clientèle et qu'il en tient compte dans ses choix de programmation. Ainsi, en misant sur les compétences d'un grand chef tout en

l'impliquant dans sa réflexion globale, l'OSM peut-il espérer atteindre l'équilibre voulu en matière d'offre et de demande et optimiser la satisfaction de sa clientèle?

Au chapitre de la fréquentation, les premiers résultats sont éloquentes : au terme de la saison 1996-1997, l'OSM aura connu une hausse de 18 % de sa clientèle. Dorénavant, Michelle Courchesne devra user de tous ses talents de gestionnaire pour aider l'entreprise à recouvrer la santé financière. Un défi monstre, qu'elle semble bien déterminée à relever.

La crise

À l'automne 1998, Michelle Courchesne se voit toutefois plongée à nouveau en pleine crise. C'est l'impasse dans les négociations de la convention collective, échue depuis 1995. Le 27 septembre, l'Association des musiciens donne l'ordre de grève générale et illimitée.

Le film des événements

On a vu que dès son arrivée en poste à l'automne 1995, Michelle Courchesne manifeste un grand intérêt pour les musiciens et pour leurs conditions de travail. Elle prend immédiatement contact avec les membres de leur comité et les rencontre toutes les semaines. Un de ses premiers gestes est de s'enquérir *de visu* des installations qui leur sont réservées et de s'informer sur la façon dont se déroulent les répétitions et les concerts. Elle veut connaître leurs préoccupations et «comprendre d'abord en quoi consiste la vie des musiciens». Sa priorité à l'époque est toutefois de renflouer d'urgence les coffres, car on lui avait confié le mandat de «sauver» l'Orchestre alors affligé d'un déficit de 4,8 millions de dollars.

La même année, aux États-Unis, les orchestres d'Atlanta et de Philadelphie sont en grève, alors que celui de San Francisco menace de suivre l'exemple de leurs collègues. Ces musiciens veulent la parité avec les orchestres de Boston et de New York (voir l'annexe 8). À l'OSM, les négociations portent alors principalement sur les clauses monétaires, et les pourparlers se poursuivent, bon an mal an, jusqu'en 1998. Entre-temps, les conditions stipulées dans la dernière convention sont maintenues.

En novembre 1996, Michelle Courchesne confie à la journaliste Véronique Robert son approche en matière de relations de travail (voir l'annexe 7) :

«J'aimerais beaucoup éviter de négocier la convention collective article par article, virgule par virgule. Malheureusement, les musiciens sont actuellement très peu impliqués dans l'entreprise, ils ignorent la complexité de la gestion et de l'administration de l'OSM. C'est un gros

défi, mais je voudrais créer un sentiment d'appartenance et faire en sorte que nous partagions une même vision¹...»

Au printemps 1998, alors que circule la rumeur d'élections provinciales pour l'automne, les demandes des musiciens se font plus pressantes de sorte qu'en septembre, le climat de négociation se détériore de façon marquée. Les deux parties durcissent leurs positions. L'Association des musiciens, représentée au comité de négociation par M. Jean Fortin, réclame une augmentation de 27 % pour les cinq années de la convention, soit une partie rétroactive portant sur les deux années antérieures, «au cours desquelles ils disent avoir accepté des gels de salaire pour garder l'orchestre en vie²», et une deuxième partie portant sur les trois prochaines années. De son côté, la direction s'en tient à une offre d'augmentation globale de 9 % pour les trois années subséquentes, sans possibilité de rétroactivité, arguant ne pouvoir faire mieux compte tenu du déficit accumulé, qui s'élève alors à 5,2 millions de dollars.

À l'issue de rencontres infructueuses de dernière minute avant la date buttoir du 26 septembre 1998, les représentants des musiciens déclenchent la grève, conscients toutefois qu'une partie de l'opinion publique comprend mal le bien-fondé de leurs revendications. Jean Fortin, président du comité de négociation, fait valoir dans un point de presse que les musiciens de l'OSM sont sous-payés par rapport à ceux d'autres orchestres américains moins réputés, et qu'un exode de ses meilleurs éléments menace l'Orchestre qui «serait au 10^e rang pour l'excellence au niveau international, (et) serait par contre le 30^e au plan des salaires³» (voir l'annexe 11).

Au cours des trois semaines qu'aura duré la grève, qui se réglera dans la nuit du 18 octobre 1998 après un marathon de négociation particulièrement pénible pour Michelle Courchesne (voir l'annexe 12), la direction de l'OSM a dû annuler plusieurs concerts, dont une soirée-bénéfice et deux sessions d'enregistrement (voir l'annexe 13), au fur et à mesure des dates prévues au calendrier des activités.

Michelle Courchesne n'en était pas à ses premières expériences en ce domaine puisqu'elle avait participé à la négociation des huit conventions collectives des employés de la Ville de Laval, quelques années auparavant, à titre de membre du comité exécutif. Par contre, le contexte hautement médiatisé entourant «un des organismes culturels les plus prestigieux de Montréal⁴» n'a pas facilité sa tâche. De plus, la complexité de la structure administrative, composée de quatre blocs distincts aux intérêts parfois divergents, l'a forcée à devoir tenir compte d'enjeux politiques qui ont en quelque sorte faussé les rapports de force.

¹ Véronique Robert, «La femme orchestre», *L'Actualité*, 1^{er} novembre 1996, p. 30-34.

² Louis-Gilles Francoeur, «Les musiciens de l'OSM sur un tempo d'allegro», *Le Devoir*, 28 septembre 1998, p. A2.

³ *Ibidem*.

⁴ Les propos de Michelle Courchesne cités dans cette dernière section sont tirés d'une entrevue qu'elle accordait à Jacqueline Cardinal et à Laurent Lapierre à son bureau le 17 novembre 1998, soit un mois après la signature de la convention collective avec les musiciens.

Au cours des premières semaines de négociation, les parties s'employèrent en premier lieu à régler les clauses monétaires dont les journaux faisaient grand état. À ce moment-là, Michelle Courchesne réussit à faire valoir que la précarité financière de l'OSM ne lui donnait pas la marge de manœuvre nécessaire pour acquiescer aux revendications des représentants des grévistes. De l'autre côté, les musiciens sont arrivés à susciter la sympathie de l'opinion publique et de l'élite montréalaise en tablant sur la réputation de l'Orchestre et la menace d'exode massif de ses musiciens. Rappelons qu'au même moment, Montréal était également menacée de perdre son équipe de baseball qui réclamait à hauts cris un nouveau stade qui lui aurait, selon ses porte-parole, permis d'attirer de nombreux amateurs et d'assurer sa survie. La comparaison avec la situation des Expos et celle des musiciens de l'OSM, notamment sur le plan des salaires, contribua à conforter la position de la partie syndicale, d'autant plus que le chef Charles Dutoit se prononça publiquement en faveur de leurs revendications. Son intervention à l'émission *Le Point* de Radio-Canada suscita une rencontre. Les autorités politiques songeaient sans doute à déclencher les élections générales dans les semaines qui suivaient et voulaient que le «dossier OSM» soit réglé le plus vite possible à la satisfaction de tous.

Du jeudi 15 octobre au dimanche 18 octobre, Michelle Courchesne mena donc un blitz de négociations intensives avec les représentants syndicaux. Alors que les discussions sur les clauses monétaires étaient déjà bien engagées, les rencontres portèrent davantage sur l'aspect normatif. Or, ces aspects touchaient directement trois des quatre blocs structurels de l'OSM, soit l'équipe de direction, les musiciens et le directeur artistique. Quant au conseil d'administration, qui constitue le quatrième bloc, Michelle Courchesne pouvait y trouver un appui, mais en période de négociation, l'éloignement des opérations rend cet appui peu substantiel.

Jongler avec des blocs

Selon Michelle Courchesne, la pression politique en faveur d'un règlement accéléré de la convention collective a influé sur la dynamique des négociations et modifié les rapports de force entre les deux parties. Elle juge, en rétrospective, que le temps lui a manqué d'une part, pour faire pleinement valoir le point de vue du directeur artistique vis-à-vis des syndiqués et d'autre part, pour imposer sa propre approche de règlement des clauses normatives vis-à-vis de Charles Dutoit. Contrairement à ce qu'elle aurait préféré, les circonstances l'ont en quelque sorte forcée à prendre les décisions seule, au mieux de sa connaissance et de son expérience, en tenant compte des points de vue de chacun des blocs, mais en sachant pertinemment qu'elle aurait à vivre ensuite avec des relations de travail «entièrement redéfinies». Or, bien que cet aboutissement des négociations débouchât de son point de vue sur une amélioration des relations de travail, il devait être perçu différemment par les quatre blocs structurels de l'OSM.

Charles Dutoit, le *maestro*

Aux yeux de Michelle Courchesne, pour imposer un style et être efficace, tout chef d'orchestre doit «en imposer» et savoir se faire respecter de ses musiciens. C'est parfois une question de talent, d'expérience, d'autorité ou de prestance naturelle, mais toujours, il faut que le chef s'affirme et qu'il domine sur le plan musical. Depuis plus de 20 ans qu'il dirige l'OSM, Charles Dutoit lui a donné «un son» et prouvé qu'il possède toutes les qualités nécessaires pour remplir son rôle. D'origine européenne, il jouit d'une solide réputation mondiale et s'inscrit dans la tradition des grands *maestros* comme Toscanini ou Karajan. Comme eux, sa conception de son rôle est très nette : le chef d'orchestre possède l'entière responsabilité de tout le volet artistique, ce qui comprend la programmation et tous les aspects de la vie de l'orchestre qui sont reliés aux concerts, au choix des chefs et des solistes invités, à la programmation des tournées, au contenu des enregistrements, au nombre et à la durée des répétitions, et le reste. Selon cette tradition, l'autorité du chef d'orchestre est entière et ne laisse aucune place à ce qu'il appelle «le copinage» avec les musiciens.

Dans un contexte de négociation collective mettant en cause la vie de 100 musiciens et où tout doit être prévu et codifié, il est parfois difficile de délimiter les clauses administratives des clauses monétaires, les clauses normatives des clauses artistiques. En tant que directrice générale de l'OSM, Michelle Courchesne a la responsabilité de voir à ce que les intérêts de chacun soient pris en compte par rapport à un objectif général d'efficacité et de rentabilité. En cas de divergences, le poids de la décision retombe sur elle. À la lumière de son expérience en ce domaine, elle croit qu'aucune convention collective, quelle que soit l'entreprise, ne peut tout prévoir et régler d'avance, et qu'il faut laisser une place aux relations interpersonnelles et aux concessions «sur le terrain».

Lorsqu'il s'est agi de négocier en dernière ligne sur les conflits potentiels entre le directeur artistique et les musiciens, par exemple en matière d'horaires de tournées, Michelle Courchesne a proposé d'avoir recours à la formation de comités conjoints *ad hoc* qui s'inspirent d'une tradition nord-américaine de transparence dans la gestion et de souplesse dans l'administration.

Dans l'esprit de Charles Dutoit, cette façon de faire est difficilement gérable parce qu'il y voit une ingérence dans le domaine artistique qu'il considère comme devant être de son ressort exclusif et qu'il défend avec la plus grande énergie. L'équipe de direction, quant à elle, est aussi ébranlée. Ils vivent tous un conflit de travail pour la première fois.

L'équipe de direction

Certains membres de son équipe démontraient la même résistance à son approche. Comme il s'agissait, pour la plupart, de musiciens de formation, le premier réflexe de ses collaborateurs était d'abord d'être solidaires des membres de l'Orchestre.

Pour les répétitions en tournées par exemple, l'horaire très chargé, dû à la programmation qui doit être conforme aux demandes des producteurs et des publics cibles, rend parfois difficile la tenue de répétitions. Comme il est impensable qu'un orchestre fasse huit concerts de suite sans répétition entre les déplacements, la directrice générale doit trancher ou proposer des réaménagements d'horaires. Parfois, de telles situations vont jusqu'à compromettre la tournée, notamment lorsque aucune des parties ne veut céder sur quoi que ce soit. En associant les musiciens à la recherche de solutions en toute bonne foi et en toute transparence, «y compris l'ouverture de la correspondance avec les producteurs», Michelle Courchesne demeure convaincue que c'est la seule façon efficace de fonctionner, et c'est ce qu'elle a accepté d'inscrire dans la convention collective. En adoptant cette approche, elle n'a pas le sentiment d'avoir perdu son droit de gérance. Au contraire, c'est pour elle la seule façon de gérer les aspects normatifs en tenant compte des intérêts de chaque «bloc». Michelle Courchesne résume bien l'attitude de Charles Dutoit et celle de sa propre équipe de direction :

«Durant la grève, tout le monde appuyait les musiciens; on ne voyait que la dimension internationale de l'OSM, et c'était tout beau. Ils portaient tous le macaron des grévistes, même Charles Dutoit. Le discours sur la grève ressemblait à un nuage qui flottait au-dessus de Montréal et dans lequel tout le monde montait.

«Maintenant que la grève est réglée, il faut vivre avec les conséquences du règlement, mais justement, certains acceptent mal ce règlement. Pour eux, il aurait fallu gagner sur toute la ligne. Après coup, ils disent : "Dans le fond, tu aurais dû être plus dure!" Il faut que je leur explique que nous sommes en face d'une nouvelle définition des relations de travail et ils ont peur de ça. On s'assoit, on fait équipe, on regarde la nature des problèmes et on essaie de bonifier les solutions ensemble. Je ne pense pas que ce soit utopique de parler comme ça.

«Pour le directeur artistique, à cause de la structure où il exerce un pouvoir absolu sur l'artistique – ce que je respecte – il est totalement contre cette approche de travail. Il me reproche de ne pas être assez autoritaire et de ne pas mener ça comme un régiment. Il accepte mal la mécanique du processus de négociation.

«À partir du moment où le Premier ministre dit qu'il faut que la grève cesse et que je suis retournée en blitz de négociation, il fallait régler. Pour moi, la seule façon de régler le normatif à notre satisfaction aurait été de rester en grève et de laisser le rapport de force jouer, ce qui était hors de ma portée. À un moment donné, sur le normatif, il n'y a pas de juste milieu, il n'y a pas de compromis possible. Lorsque tu veux avoir une répétition d'une heure et demie avant le concert en

tournée, et que les musiciens n'en veulent pas, le compromis n'est pas de faire une répétition d'une demi-heure. L'enjeu est qu'il y ait une répétition ou qu'il n'y en ait pas. La seule issue est de faire partager la responsabilité de l'annulation d'une tournée avec toutes les personnes concernées, y compris les musiciens, et que eux aillent ensuite expliquer au public pourquoi il y a annulation, si tel est le cas.»

Le conseil d'administration

Le conseil d'administration de l'OSM est passé de 72 à 40 membres. Traditionnellement, les administrateurs jouent avant tout un rôle de mécènes en allant chercher des appuis financiers dans leurs cercles d'influence respectifs. Le comité exécutif du conseil d'administration compte 15 administrateurs qui sont en principe plus directement au fait de la gestion de l'Orchestre (voir l'annexe 3).

Lors de la grève et plus particulièrement pendant le blitz de négociation du dernier week-end, les administrateurs qui ont suivi ce qui se passait de plus près étaient trois, soit le président du conseil et deux membres du comité exécutif.

«Le problème que j'ai eu avec le conseil d'administration, c'est qu'il y a eu un effet d'entonnoir. Au début, tous les administrateurs s'y intéressaient. Puis, avec un mandat de négociation hebdomadaire, ça s'est restreint au comité exécutif. À partir du moment où nous avons été convoqués à Québec, l'exécutif s'est rétréci à trois personnes.

«On a commencé à négocier intensément le jeudi matin et on a fini le samedi soir. Le vote a eu lieu le dimanche à 18 heures et je suis restée au bureau à Montréal jusqu'à 23 heures. Ce fut un week-end très difficile et très éprouvant sur le plan humain. Mais ce n'est pas ce qui m'a le plus dérangée. Ce qui m'a dérangée, c'est l'attitude des gens après coup. C'était facile de critiquer ce que j'avais négocié à bout de bras. Ça, j'ai trouvé ça fort. C'est ça qui m'a dérangée.»

D'autres déceptions

Une autre source de déception a été l'attitude des abonnés. Au cours de l'émission spéciale organisée le 12 octobre, jour de l'Action de grâces, par Radio-Canada, les témoignages d'appuis d'abonnés se sont faits nombreux, mais après la grève, la direction de l'OSM a reçu de nombreuses demandes de remboursements pour les concerts annulés. Même en offrant des reçus d'impôts équivalant aux prix des billets, les abonnés tenaient en grand nombre à se faire rembourser.

«Je m'attendais à plus de fidélité et à une plus grande cohérence entre le discours et le geste. Les remboursements aux abonnés vont coûter 150 000 \$ à l'OSM, alors qu'ils affirmaient publiquement vouloir nous appuyer. Le même phénomène s'est produit chez les gens d'affaires.

On me reprochait ouvertement de ne pas payer les musiciens, mais lorsque vient le moment de faire un don personnel, on se défile.»

Les solutions possibles

Sur le plan financier, la mise sur pied du Fonds de dotation représente une possibilité de redressement à long terme de la situation de l'OSM (voir l'annexe 15). Par contre, pour certains observateurs, ces efforts sont voués à l'échec. Ils croient que le problème est conjoncturel et touche tous les orchestres du monde. Selon eux, la musique classique n'exerce plus l'attrait d'autrefois et les habitudes des mélomanes changent, rendant désuète la formule traditionnelle des concerts symphoniques. Certains prédisent même avec certitude la mort de la musique classique (voir l'annexe 16).

Michelle Courchesne ne partage pas ce pessimisme. La grève aura au moins permis de sensibiliser le public aux problèmes de l'OSM et imposé l'idée que sa survie devenait un choix de société. Les gouvernements provincial et fédéral se sont engagés à verser chacun entre un et deux millions de dollars sur trois ans (voir l'annexe 17). À ces subventions, viendront s'ajouter les dons recueillis auprès des entreprises et du public en général, sollicités par une campagne intensive de collecte de fonds (voir l'annexe 18). Consciente des limites de ces formules de financement à long terme, Michelle Courchesne caresse depuis quelque temps déjà une idée qu'elle qualifie de «révolutionnaire». Il s'agit en fait d'un projet bien concret qui bouscule les habitudes de travail et les rapports de force de ses «quatre blocs», mais qui a le mérite d'aller chercher des fonds disponibles chez les investisseurs de capital de risque et dans les nouveaux programmes gouvernementaux d'aide à l'industrie culturelle.

L'organisme à but lucratif

Michelle Courchesne veut mettre sur pied une structure parallèle à celle de l'OSM en fondant un organisme à but lucratif dont la mission serait de développer de nouveaux marchés et de nouveaux produits. En intéressant des investisseurs à s'engager dans des projets rentables, comme l'enregistrement de disque, la production de séries éducatives ou même la vente de produits dérivés de toutes sortes, l'OSM pourrait aller chercher des revenus substantiels. Actuellement, lorsque Charles Dutoit et les musiciens de l'OSM enregistrent un disque, ils reçoivent des royalties sur la vente, mais en vertu des ententes actuelles avec les entreprises de disques, l'OSM se voit forcé de céder ses droits. Aucune multinationale du disque ne verse de royalties à l'OSM, ce que Michelle Courchesne n'hésite pas à qualifier de «scandaleux». En fondant un organisme à but lucratif, il serait possible d'associer des investisseurs dans des projets commerciaux, à condition que chaque partenaire soit assuré de toucher un pourcentage des profits. Les exemples récents du disque de Noël de la chanteuse Marie-Michèle Desrosiers et celui du pianiste compositeur André Gagnon, qui se sont rendus à Prague pour enregistrer leurs disques, aujourd'hui devenus des *best sellers*, illustrent le paradoxe de la situation actuelle de l'OSM. Il coûtait moins cher à ces artistes de se déplacer en Europe de l'Est et d'enregistrer avec l'orchestre

de Prague que de le faire à Montréal avec l'OSM. Il en a été de même avec la trame sonore du film *Le Violon rouge*, de François Girard, qui a été enregistrée avec la Philharmonique de Londres.

En plus d'attirer des investisseurs du secteur privé dans des projets rentables, le statut d'organisme culturel à but lucratif permettrait d'aller chercher des fonds disponibles dans les nouveaux programmes gouvernementaux mis sur pied au niveau provincial pour aider l'industrie culturelle. Que ce soit par le biais de la Société d'aide aux entreprises culturelles (SODEC) ou par celui du Fonds d'investissement de la culture et des communications (FICC), Michelle Courchesne y voit beaucoup de possibilités, ne serait-ce que l'occasion d'exploiter le marché local, de s'attirer un nouveau public et de créer un nouvel achalandage pour l'OSM. En plus, la formule permettrait d'associer les musiciens à la gestion de l'organisme et au partage des profits, ce qui créerait sans aucun doute de nouveaux ponts entre les blocs structurels de l'Orchestre.

Malheureusement, lorsqu'elle propose une telle avenue aux principaux intéressés, Michelle Courchesne dit «frapper des murs». Les mentalités et la conjoncture ne s'y prêtent peut-être pas encore, mais elle n'a plus la patience d'attendre très longtemps.

«Je ne suis plus à un âge pour perdre du temps. À 20 ans ou à 30 ans, tu peux perdre du temps parce que ça fait partie du processus d'apprentissage; tu perds du temps pour apprendre. Mais moi, il me reste dix ans. Dans ce dix ans, je veux être capable de faire bouger les choses.»

Le doute du gestionnaire

«Avec le recul, c'est sûr que tu as le doute du gestionnaire : tu te demandes si les choses auraient pu se faire autrement, si les enjeux auraient pu être débattus différemment, si les stratégies ont été les bonnes.»

Michelle Courchesne sent le besoin de marquer un temps d'arrêt par rapport aux derniers événements, mais également en regard de tout son travail à l'OSM au cours des trois années de son mandat. En acceptant de relever le défi de «sauver l'OSM», elle a eu à faire face à de nombreux problèmes et à composer constamment avec des contraintes rigides. En rétrospective, elle a le sentiment d'avoir malgré tout accompli beaucoup. Sur le plan des relations de travail, elle demeure convaincue d'avoir fait franchir un pas immense à l'Orchestre. En matière de financement, les gouvernements se sont engagés à verser à court terme les quelques millions qui permettront à l'OSM de surnager. Le Fonds de dotation, assorti de la commandite de Loto-Québec et d'une autre commandite majeure d'Hydro-Québec, permet d'espérer un redressement de la situation, du moins à long terme. Somme toutes, Michelle Courchesne trace un bilan positif de son passage. Elle garde néanmoins quelques regrets, surtout reliés à son projet d'organisme à but lucratif. Elle aurait aimé trouver

l'appui de ses collaborateurs, des musiciens, du directeur artistique et du conseil d'administration afin d'améliorer son idée, de la rendre plus facilement réalisable.

«Je ne dis pas que mon idée est nécessairement la meilleure, mais au moins, qu'on me donne la possibilité de l'explorer. Qu'on s'associe avec moi pour l'étudier sérieusement. Actuellement, je prêche dans le désert. Toute seule, je ne peux pas avoir la meilleure idée. Une idée, pour qu'elle soit vraiment bonne, il faut qu'elle soit bonifiée. Il faut qu'une équipe autour de toi la challenge. Quand tu challenges une idée, quand on est trois ou quatre à la brasser, ça finit par faire un bon produit.»

Encore lasse de ses dernières négociations avec le syndicat des musiciens, encore perplexe face aux conséquences et aux résultats de cette grève, Michelle Courchesne se dit malgré tout sereine en songeant à son passage à l'OSM. Déjà, elle envisage de relever d'autres défis. Elle n'exclut aucune possibilité, domaine culturel ou autre, secteur privé ou public, grande entreprise ou PME. En fait, elle sait, dans son for intérieur, que tout lui est ouvert, même si elle angoisse à l'idée d'une période de vide. La seule chose qu'elle sait, c'est qu'elle ne veut plus œuvrer dans un organisme sans but lucratif.

«Je ne suis pas si bonne que ça à quêter. Je suis bonne vendeuse, mais ce n'est pas ce que j'aime faire. Ce n'est pas moi non plus qui vais mener à terme mon projet d'organisme à but lucratif. Si j'avais eu plus d'appuis, celui de Charles Dutoit, de mon équipe, si les visions de l'avenir étaient les mêmes pour tous les participants et partenaires de l'OSM, oui, je le ferais. Mais c'est un projet d'équipe, où tout le monde doit s'engager pleinement. Si j'avais toutes ces conditions, c'est sûr que je le ferais.

«Cette organisation a énormément de potentiel. C'est une des plus prestigieuses au Québec. Je ne la quitte pas de gaieté de cœur. Mais pour toutes sortes de raisons, qui ont trait aussi à ma personnalité, les limites sont atteintes, malheureusement. Je me connais, je sais que j'ai de la *drive*, mais actuellement, ça fait trois ans que je me bats contre vents et marées.

«J'avais un boulot à faire. J'en connaissais les limites. Je me suis rendue aux limites. Maintenant, que quelqu'un d'autre le reprenne à sa façon. Ce sera à mon successeur de décider de ce qu'il voudra faire de l'OSM.»

Épilogue

«En quatre ans à la barre de l'OSM, M^{me} Courchesne a su faire face à d'importants défis notamment au chapitre du financement, des relations de travail et du renouvellement de l'auditoire. Elle laissera un orchestre prêt à entreprendre le nouveau millénaire et nous respectons sa décision de partir.»

C'est en ces termes que le président du conseil d'administration de l'Orchestre symphonique de Montréal, M. Michael J. Turcotte, commentait en conférence de presse l'annonce du départ de la directrice générale le 25 octobre 1999. Les journaux firent état de cette démission en rapportant les propos de Michelle Courchesne : «Après onze ans de carrière fort stimulante dans le milieu culturel, je ressens le besoin de travailler dans un nouveau secteur d'activité (voir l'annexe 19).»

Lors d'une dernière entrevue datée du 16 novembre 1999, soit un an après la mise en vigueur de la convention collective avec les musiciens et deux mois avant la date prévue pour son départ, Michelle Courchesne fait un nouveau bilan de son passage à la direction générale de l'Orchestre symphonique de Montréal. Désireuse de laisser l'OSM sur une note optimiste, elle retrace les progrès réalisés sur le plan des relations de travail, du marketing des produits et de l'image de l'Orchestre, de même que sur le plan de la structure organisationnelle et financière, où elle inscrit toutefois un bémol.

Relations de travail

Le premier geste de Michelle Courchesne, directrice générale, avait été, en 1995, d'établir des contacts directs avec les musiciens parce que, selon ses mots, «sans Charles Dutoit, il n'y a pas d'OSM, mais sans les musiciens, il n'y a pas d'OSM non plus». Pour bien accomplir son mandat de redressement financier et de renouvellement de la clientèle, il lui importait de bien connaître le point de vue des musiciens, leurs conditions de travail et la perception que le public avait d'eux. Elle comptait miser sur un contact plus étroit entre d'un côté l'OSM, c'est-à-dire Charles Dutoit et les musiciens, et de l'autre côté, le public. Elle voulait bien connaître ses atouts et ses contraintes à ce chapitre.

Trois ans plus tard, à l'issue de la difficile période de négociations qui devait mettre fin à la grève des musiciens en 1998, Michelle Courchesne était donc particulièrement bien placée pour voir que les relations de travail avaient été redéfinies de fond en comble. Elle entrevoyait un nouveau positionnement des quatre blocs qui constituent l'OSM et y voyait un signe encourageant pour la survie de l'Orchestre. Elle savait, par contre, qu'un tel bouleversement ne pouvait pas se faire sans heurts.

Au cours de l'année qui a suivi, il lui a fallu procéder, dans son équipe de direction, à des ajustements administratifs parfois faciles, mais parfois pénibles. Face au conseil d'administration, elle a dû expliquer clairement, à plusieurs reprises, les

revendications des musiciens et les sources de friction sous différents chapitres. Avec Charles Dutoit, Michelle Courchesne devait composer avec une conception plus traditionnelle du rôle du directeur artistique et une attitude plus rigide dans ses rapports avec le comité des musiciens afin d'éviter des affrontements stériles. Bien qu'il ait été impossible d'aplanir rapidement ces difficultés de fonctionnement, Michelle Courchesne voit toujours dans cette redéfinition des relations de travail une condition importante du redressement de l'OSM. En effet, pour Michelle Courchesne, le statu quo, sous plusieurs rapports, y compris les relations de travail, signifie la mort de l'OSM tel qu'il est défini dans son succès national et international.

Communications et marketing

Dès son entrée en fonction, la nouvelle directrice générale a fait appel à des spécialistes de l'extérieur, afin de dresser un plan de communications et de marketing qui visait à stopper la baisse des abonnements et à renouveler les clientèles. À ce chapitre, son passage à l'OSM aura été marquant. Par des campagnes annuelles de marketing conçues sur mesure pour l'OSM, le public montréalais a été convié à rétablir le lien d'affection et de fierté qui s'était affaibli au cours des dernières saisons.

Michelle Courchesne voudrait par contre que la personne qui lui succédera aille encore plus loin dans ce sens. Elle lui souhaite de découvrir «le filon qui fera en sorte qu'il existe une véritable communication, un vrai dialogue entre le public, quel qu'il soit, à quelque génération qu'il appartienne et de quelque milieu qu'il se réclame». À ses yeux, le temps est venu de présenter différemment les concerts de musique classique, car il est maintenant primordial d'ajouter au noyau dur des fidèles habitués de l'OSM, d'autres clientèles dont les goûts, les habitudes et les capacités d'écoute différent. Elle imagine par exemple des concerts où le chef d'orchestre, assis sur un tabouret, un micro à la main, présenterait à un auditoire de jeunes les pièces inscrites au programme; elle voit un concert où un soliste, un premier violon ou un premier trompette expliqueraient leur façon d'interpréter tel ou tel passage; ou encore elle songe à une production où le concert serait conçu dans une perspective moderne, faisant appel à d'autres médias ou à des techniques empruntées à la mise en scène.

Ce changement dans la façon de présenter les concerts se ferait avec l'appui des musiciens qui sont maintenant plus ouverts qu'auparavant aux idées nouvelles. Comme plusieurs musiciens ont récemment pris leur retraite, il y a eu un renouvellement des effectifs, ce qui a apporté du sang neuf et des façons nouvelles d'aborder les problèmes. Il resterait toutefois à convaincre Charles Dutoit de l'opportunité d'une telle approche, ce qui paraît pour le moins difficile, étant donné sa conception plus traditionnelle de ce qu'est un concert de musique classique et compte tenu de ses rapports distants avec le comité des musiciens. Mais Michelle Courchesne insiste : «Il faut créer une intimité entre le public et l'Orchestre. C'est la seule façon d'assurer la pérennité d'une organisation comme celle-là.»

Structure organisationnelle et financière

Avant le déclenchement de la grève des musiciens, Michelle Courchesne avait caressé un projet d'entreprise à but lucratif parallèle à l'OSM. L'idée lui était venue de mettre sur pied des projets *ad hoc* auxquels elle aurait associé les musiciens. Cette formule lui aurait permis d'aller chercher des revenus d'appoints importants, ce que la structure existante ne lui permet pas de faire.

Elle regrette profondément que par manque de ressources et de temps, elle n'ait pas pu mener ce projet à terme. Encore là, elle souhaite que celui ou celle qui prendra les rênes de l'OSM après elle, aura les moyens d'exploiter l'idée. Que le projet se réalise, sous la forme qu'elle entrevoyait ou sous une autre, lui paraît d'autant plus nécessaire que la situation financière de l'Orchestre lui semble encore problématique.

Bien que l'OSM ait connu un certain répit grâce à la commandite de Loto-Québec et à celle plus récente d'Hydro-Québec, l'équilibre budgétaire paraît à Michelle Courchesne impossible à atteindre, du moins dans un avenir rapproché. La grève des musiciens de 1998 et celle des techniciens de la Place des Arts à l'automne 1999 ont exercé des ponctions importantes dans les ressources disponibles, sans compter que les campagnes de marketing n'ont pas réussi à provoquer une hausse importante des revenus autogénérés (voir l'annexe 20). Par ailleurs, le gouvernement fédéral tarde à verser au Fonds de dotation les tranches de subventions prévues en 1998, qui devaient totaliser cinq millions de dollars, d'où un important manque à gagner dans les intérêts perçus. À cette situation difficile s'ajoute le fait que le Fonds de dotation n'a pas connu le succès escompté dans ses collectes de fonds auprès des entreprises et du public en général, ce qui crée un manque à gagner relié à la tranche conditionnelle de la commandite de Loto-Québec.

Sur le plan financier, Michelle Courchesne demeure donc inquiète, quoiqu'elle espère toujours que la volonté politique de maintenir l'Orchestre symphonique de Montréal se traduira éventuellement en subventions gouvernementales substantielles. Mais à l'heure actuelle, il apparaît imprévisible que le déficit cumulé soit résorbé à court terme et que le budget annuel de fonctionnement soit totalement rééquilibré, à moins que les surplus fédéraux...

L'avenir de Michelle Courchesne

Malgré tout, Michelle Courchesne avoue quitter l'OSM à regret. Elle demeure profondément attachée à ce qu'elle appelle cette grande institution montréalaise. Elle considère par contre que pendant toutes ces années, elle a fait uniquement de la gestion de crise, ce qui a forcément drainé beaucoup de ses énergies morales et physiques. Le contexte récent de conflits de travail, qui a engendré des situations presque constantes de confrontation entre les différents blocs des intéressés, l'a amenée à considérer d'autres secteurs d'activité où déployer ses talents de «mission-

naire». Celle que ses proches appellent «Mère Thérèse» se sent maintenant attirée par le secteur privé.

Après avoir considéré différentes offres, elle a finalement opté pour une agence de publicité, la société Marketel, où elle occupera le poste de vice-présidente et directrice générale du groupe tactique. Comme il s'agit d'un milieu de création, bien que dans un secteur totalement différent du milieu musical montréalais, elle compte y trouver l'effervescence intellectuelle qu'elle a appris à aimer en dirigeant une entreprise culturelle. Elle a écarté, pour l'instant, un retour dans une institution financière, qu'elle qualifie d'aride, ou dans le monde de la politique, qu'elle perçoit comme exigeant et dur.

À la veille de partir, Michelle Courchesne ressent encore une fois le doute du gestionnaire et la crainte de sauter dans le vide.

«Je vais souvent chez Marketel pour rencontrer mes futurs collègues. Quand j'y vais, je me dis : "J'ai hâte. Ça va être extraordinaire." Puis, je reviens à l'OSM, et je me dis "Qu'est-ce que je fais là?" C'est vrai que je plonge, mais je me dis que dans la vie, il faut prendre des risques. Si ça marche, tant mieux. Si je m'aperçois après quelque temps que ça ne me convient pas, ça aura été, au pire, une transition intéressante vers autre chose. Je n'ai pas à me plaindre. Jusqu'à maintenant, j'ai quand même eu une carrière extraordinaire.»

2001-11-13

Annexe 1

La situation financière de l'OSM de 1987-88 à 1995-96
(en milliers de dollars)

	1987-88	1988-89	1989-90	1990-91	1991-92	1992-93	1993-94	1994-95	1995-96
REVENUS	58,5 %						45 %	44,8 %	43 %
Autogénérés	7 486	7 745	7 934	6 635	6 855	6 978	5 957	5 832	5 171
Souscriptions et Commandites	2 623	2 883	3 497	2 641	2 194	2 707	2 160	2 061	1 952
Subventions	2 725	2 995	3 001	3 638	5 085	5 254	4 978	5 157	4 611
TOTAL	12 834	13 353	14 432	12 914	14 134	14 939	13 095	13 050	11 734
DÉPENSES									
Orchestre	7 441	7 392	7 871	7 539	7 892	8 804	7 703	7 738	7 550
Artistes	1 896	2 205	2 470	2 414	2 363	2 132	2 086	1 955	2 022
Frais de concerts	1 540	1 461	1 720	1 249	1 236	1 234	1 187	1 150	1 037
Marketing	701	748	999	804	713	790	793	1 065	1 159
Administration	1 631	1 867	2 133	2 146	1 948	1 936	1 750	1 525	1 637
TOTAL	13 209	13 673	15 213	14 153	14 152	14 895	13 519	13 435	13 409
(PERTE)	(157)	(41)	(262)	(1239)	(18)		(424)	(385)	(1675)
SURPLUS						43			

Annexe 2

Revenus autogénérés de 1987-88 à 1993-94 (en milliers de dollars)

	1987-88	1988-89	1989-90	1990-91	1991-92	1992-93	1993-94
Abonnements	2 639	3 026	3 033	2 855	2 281	2 201	1 926
Billets simples	1 089	875	875	905	633	639	754
Sous-total	3 729	3 888	3 909	3 761	2 914	2 840	2 680
Opéras	732	485	467	792	404	568	436
Concerts spéciaux	126	713	622	397	696	401	217
Disques	235	299	324	323	359	248	443
Autres	1 032	674	788	776	919	844	915
Sous-total	2 125	2 171	2 201	2 288	2 378	2 061	2 011
Tournées	1 632	1 416	1 824	586	1 563	2 077	1 266
TOTAL	7 486	7 475	7 934	6 635	6 855	6 978	5 957

Annexe 3

L'assistance aux concerts de l'OSM de 1987-88 à 1995-96

	1987-88	1988-89	1989-90	1990-91	1991-92	1992-93	1993-94	1994-95	1995-96
Concerts	95	102	109	102	91	86	79	76	82
Capacité	230 736	287 160	281 400	269 400	228 684	222 936	221 359	205 104	204 960
Sièges vendus (abonnements, billets)	190 585	213 998	199 160	169 914	138 358	135 172	153 878	151 777	149 825
% capacité	83 %	75 %	71 %	63 %	61 %	61 %	70 %	74,15 %	72 %
% abonnements	70 %	60 %	56 %	53 %	48 %	48 %	45 %	45,62 %	40 %
nb d'abonnements	22 931	26 355	25 601	23 160	17 365	17 029	15 841	14 254	12 695
nb concerts/abonnements	6,97	6,49	6,19	6,15	6,26	6,26	6,30	s.o.	s.o.

Annexe 4

Roulement des abonnements par série

	1990-91		1991-92		1992-93		1993-94	
	% renouv. des abonnements	% de nouveaux abonnements	% renouv. des abonnements	% de nouveaux abonnements	% renouv. des abonnements	% de nouveaux abonnements	% renouv. des abonnements	% nouveaux abonnements
Grands Concerts	46	26	54	18	62	17	69	16
Concerts Gala	41	29	46	23	44	27	58	25
Concerts Air Canada	47	25	57	17	58	18	62	30
Matins Métro	56	33	82	26	79	17	81	16
Dimanches Standard Life	47	41	53	26	66	29	73	24
Baroque et Classicisme	29	42	38	45	46	39	-	-
Récitals Esso	30	36	47	17	-	-	-	-
Provigo Pops	35	35	-	-	-	-	-	-

Annexe 5

Répartition des nouveaux abonnés (1991-92 et 1993-94)

	1991-92	1992-93	1993-94
Grands Concerts	23 %	15 %	16 %
Concerts Gala	24 %	21 %	25 %
À la carte	-	13 %	43 %
Concerts Air Canada	14 %	9 %	30 %
Matins Métro	12 %	6 %	16 %
Dimanches Standard Life	11 %	10 %	24 %
Baroque et Classicisme	13 %	8 %	-
Récitals Esso	3 %	-	-
Découverte OSM	-	31 %	54 %

Annexe 6

LE DEVOIR

ORCHESTRE SYMPHONIQUE DE MONTRÉAL

Mardi, 12 décembre 1989
par Mario Laurier

Mehta quitte la direction générale

Zarin Mehta quittera la direction générale de l'Orchestre symphonique de Montréal (OSM) le 1^{er} juin prochain et également la métropole où il réside depuis 27 ans. Il se joindra au Festival Ravinia de Chicago à titre de directeur général de chef de la direction.

«Après plusieurs années merveilleuses passées avec l'OSM, je me vois offrir un défi extraordinaire avec un des organismes les plus prestigieux en Amérique du Nord», a annoncé M. Mehta à la presse.

Celle-ci a été convoquée au début de l'après-midi hier, quelques minutes après que le démissionnaire ait appris sa décision en priorité aux musiciens de l'OSM en répétition pour le concert de ce soir. De plus, la nouvelle de son future emploi était diffusée simultanément dans tout Chicago et reprise vraisemblablement par les agences de presse nationales.

M. Mehta qui a toujours entretenu des relations franches et courtoises avec les représentants des médias montréalais a tenu à les rencontrer personnellement, même en l'absence du directeur artistique Charles Dutoit qui est en mission à Amsterdam et avec qui il fait tandem depuis près de dix ans, et même au-delà puisque M. Mehta, avant d'être directeur général, avait siégé pendant quatre ans au conseil d'administration de l'OSM. Il s'agit donc pour lui d'une rupture de près de 15 ans avec le milieu artistique montréalais.

Bien qu'ayant défendu farouchement l'importance d'une salle de concert pour l'OSM, un dossier reporté aux calendes grecques, M. Mehta n'en fait pas une raison pour justifier son départ. Bien au contraire, il croit que tout espoir n'est pas perdu et que le choix d'un nouveau site – le troisième – rue de La Gauchetière à proximité du Windsor, pourrait être considéré sérieusement.

«J'ai de bonnes raisons de croire que cette salle sera construite dans un avenir pas trop lointain», tire-t-il de ses rencontres récentes avec les autorités concernées.

Tout en déplorant le départ de M. Mehta et en vantant sa double compétence de gestionnaire efficace et de mélomane averti – il est le fils de musiciens et le frère du chef d'orchestre Zubin Mehta – M. Pierre Brunet, nouveau directeur du conseil d'administration de l'OSM, a indiqué qu'il se mettait immédiatement à la recherche d'un successeur du démissionnaire.

Un comité de sélection de quatre personnes auquel s'adjoindra un «chasseur de têtes» professionnel aura la responsabilité de trouver le candidat idéal. Les noms de ces quatre personnes seront choisis parmi les 74 administrateurs et leurs noms seront connus cette semaine. M. Mehta qui a déjà planifié les deux prochaines saisons de l'orchestre a promis de collaborer avec l'OSM ces prochains mois afin d'assurer sa relève.

«Cette personne devra certainement parler français», répond-il simplement quand on lui demande de faire le profil de la perle rare.

Le départ de Zarin Mehta a été entouré du plus grand secret jusqu'à la conférence de presse de lundi. Personne en effet ne s'attendait à ce que ce soit le directeur général qui quitte, la presse supputant plutôt ces derniers mois le départ de M. Dutoit pour diriger une autre formation orchestrale. On s'interrogeait peu sur l'avenir de son plus proche collaborateur, tant nous étions habitués à sa présence, plus discrète et moins médiatisée mais non moins efficace et essentielle.

Entré en fonction en mai 1981, quatre ans après son arrivée de Charles Dutoit avec qui il travaillait «de concert», c'est le cas de le dire, le directeur général allait donner un essor considérable à l'orchestre et contribuer à établir sa réputation au plan international. En neuf ans, rappelait-il, son budget d'opérations a triplé, passant de 5 millions \$ à 15 millions \$, ses revenus à l'avenant, soit de 2,3 millions \$ à 7,6 millions \$, les fonds de financement privé, de 600 000 \$ à 3 millions \$. Sous la gouverne de M. Mehta, le nombre d'abonnements est passé de 14 700 à 25 500 et les concerts bénéfiques annuels qu'il a mis sur pied depuis 1982 ont rapporté plus de 2 millions \$.

C'est encore à l'initiative de M. Mehta que le champ des activités de l'orchestre s'est élargi par la création de nouvelles séries de concerts, que la liste des commanditaires s'est allongée, que des vedettes et orchestres prestigieux, comme Pavarotti, Bédard, les orchestres de Munich, Leipzig, Boston, Philadelphie se sont produits à Montréal.

Mais c'est en favorisant sa percée sur la scène internationale que le travail de Mehta et de son équipe aura été le plus exigeant, le directeur général devant s'occuper de tous les détails pertinents aux sept tournées internationales, aux visites régulières à *Hollywood Bowl* et annuelles à *Carnegie Hall*.

La décision de M. Mehta de diriger les destinées du Festival de Ravinia remonte vraisemblablement à l'été 1988 au moment où l'OSM y était invité pour la première

fois. Il s'agit d'un événement multidisciplinaire qui pendant trois mois présente une centaine d'événements incluant des concerts du *Chicago Symphony* et d'orchestres invités, de musique de chambre, de jazz et de musique populaire. Ce sera certainement un emploi plus diversifié et un rythme de vie moins trépidant pour un homme qui admettait humblement hier travailler sept jours par semaine à l'OSM. Et il aura le plaisir de travailler avec James Levine, directeur artistique du festival qui occupe aussi cette fonction à l'Opéra *Metropolitan* de New York.

En conversation privée, celui qui a consacré tant d'années à la diffusion de la musique classique et sérieuse, affirmait aimer toutes les musiques, jazz compris. Il ajoute qu'il ne se sentira pas un néophyte dans des domaines musicaux auxquels on ne l'identifie pas spontanément et de plus, il affirme aimer Chicago où il déménagera avec sa famille le printemps prochain.

Né à Bombay en 1938, Zarin Mehta a une formation de comptable agréé et c'est dans ce domaine qu'il travaille à son arrivée au Canada en 1962. Son implication avec l'OSM remonte à 1973 à divers titres avant d'en accéder à la direction générale en 1981.

Annexe 7

L'Actualité

Vol: 21, No: 17, 1^{er} novembre 1998

par Véronique Robert

La femme orchestre

Gadgets promotionnels, bains de foule des musiciens, baisse des prix... Michelle Courchesne, la nouvelle directrice générale, est en pleine opération relance de l'Orchestre symphonique de Montréal.

En mars dernier, au complexe Desjardins, Charles Dutoit et les 100 musiciens de l'Orchestre symphonique de Montréal distribuaient des pots de fleurs à la foule! Pas moins de 4000 au total, gracieuseté de la chaîne Botanix, commanditaire de l'OSM. L'image un peu rétro de notre orchestre national venait de prendre un sérieux coup de jeune.

Trois jours plus tard, une publicité de deux pages dans les journaux opposait une photo d'un groupe rock entouré de sa quincaillerie à celle de l'orchestre dans toute sa splendeur surmontant la nomenclature interminable de ses instruments de musique. Traversant les deux pages, cette phrase: «Ce n'est pas au stade que vous pourrez voir le meilleur groupe en ville mais à la Place des Arts...»

Derrière cette métamorphose se cache, ou plutôt se révèle, la nouvelle directrice générale de l'OSM, Michelle Courchesne, en poste depuis septembre 1995. Il y un an, on lui confiait le lourd mandat de «sauver» le célèbre orchestre - sauver, le mot n'est pas trop fort. L'an dernier, il vivait ses pires moments depuis qu'il avait failli fermer boutique en 1976: les revenus étaient à la baisse, tout comme le nombre d'auditeurs, et le déficit, qui avait quintuplé en cinq ans, était sur le point de dépasser les cinq millions de dollars (le budget annuel est de 13 millions). Dans les milieux culturel et financier, on commençait à se demander à haute voix si le Québec pouvait encore se permettre un orchestre comme l'OSM...

En 1994, un comité formé de membres du conseil d'administration et de spécialistes en marketing - présidé par le président de SECOR, Marcel Côté - avait disséqué les problèmes de l'orchestre. Et on cherchait la personne qui saurait appliquer ses recommandations, en plus d'apporter des remèdes de son cru.

«Michelle Courchesne était la candidate idéale», dit Pierre Brunet, président de la firme de courtage Lévesque Beaubien et président du conseil d'administration de l'orchestre depuis six ans. «Elle a une connaissance approfondie des trois univers dans lesquels le directeur général d'un orchestre doit naviguer: le gouvernement et ses rouages, le milieu artistique et le monde de la finance.»

Michelle Courchesne a été sousministre de la Culture de 1991 à 1995, après avoir été sous-ministre adjointe pendant trois ans. Elle a occupé un poste de direction chez Lévesque Beaubien dans les années 80. Sociologue et urbaniste de formation, pianiste et fille d'un concessionnaire d'automobiles excellent pianiste amateur, cette Montréalaise de bonne famille, éduquée chez les soeurs des Saints noms de Jésus et de Marie et au collège Brébeuf, a de plus été abonnée à l'OSM pendant 10 ans.

En septembre 1995, Pierre Brunet l'«emprunte» pour six mois à la prestigieuse maison de comptables Coopers et Lybrand, où elle vient d'entrer en fonction. Trois mois plus tard, il lui offre un mandat de trois ans à l'orchestre.

«Ma carrière est jalonnée de surprises», dit Michelle Courchesne, 43 ans. «La plus grande étant évidemment le poste de sous-ministre adjointe.»

Elle évoluait depuis trois ans dans la haute finance chez Lévesque Beaubien lorsqu'un jour de 1988, Lise Bacon l'appelle et lui dit qu'on a besoin d'elle au ministère des Affaires culturelles! «Nous nous étions croisées alors que j'étais conseillère municipale à Laval [de 1981 à 1985], dans la circonscription que Mme Bacon représentait. Je ne lui avais pas parlé depuis cette époque. Mes fils avaient deux et quatre ans: accepter un poste à Québec posait toutes sortes de problèmes, d'autant plus que mon mari, propriétaire d'une firme d'ingénieursconseils, ne pouvait me suivre. Mais il m'a encouragée, comme toujours.»

Michelle Courchesne arriva juste à temps pour donner un coup de pouce à la nouvelle politique culturelle du gouvernement Bourassa, qui s'est traduite, entre autres, par la création du Conseil des arts et des lettres et la transformation du ministère des Affaires culturelles en ministère de la Culture. Ce séjour à Québec aura été une excellente répétition pour son poste actuel à l'OSM: elle administrait un budget imposant, devait plonger dans les problèmes quotidiens des organismes musicaux, réorganiser la gestion du ministère à partir des fonds et du personnel en place, et faire des miracles sans dépenser. Elle s'est battue aux côtés de la ministre Liza Frulla pour que la culture, «au sein du gouvernement comme au sein de la société», ne soit plus traitée en parent pauvre.

«Et je me suis rendu compte que le Québec n'a rien à envier à quiconque sur le plan de la création artistique, qu'on ne doit pas avoir peur de la concurrence et que ce n'est pas parce que les temps sont difficiles qu'il n'y a rien à faire pour enrayer le climat de morosité.»

On ne sent pas beaucoup la fonctionnaire chez Michelle Courchesne, qui estime qu'«une politique culturelle doit évoluer dès le lendemain du jour où elle est publiée».

À l'OSM, elle n'a pas perdu de temps. «Il y avait urgence: le déficit s'annonçait plus élevé que prévu. Et j'étais étonnée qu'un orchestre qui tente d'attirer 2800 personnes à

chacun de ses concerts n'ait pas de stratégie de marketing. Il fallait redresser la situation rapidement pour stimuler tout le monde.»

À son arrivée, le moral des troupes est sous zéro. Et la formation n'a d'autre choix que de recruter de nouveaux auditeurs, condition sine qua non pour attirer les dons et les subventions. Férue de gestion moderne, Michelle Courchesne recourt à l'«impartition», qui consiste à confier un secteur d'activité à des spécialistes. Le service des communications et du marketing de l'OSM est ainsi passé aux mains de la société Bazin Sormany Larouche. «Cela coûte moins cher et donne de meilleurs résultats», se félicite la directrice, soulignant que le nombre d'abonnements et de billets vendus a augmenté pour la première fois depuis des lustres, résultat d'une campagne de publicité hautement «protéinée». Subito presto, elle a aussi réorganisé l'administration et s'apprête à «impartir» de la même façon la collecte de fonds et la recherche de commandites.

Cette femme racée aux manières douces n'a pourtant rien d'un bulldozer. Ses yeux s'embuent lorsqu'elle avoue que la dernière année n'a pas été facile, faisant allusion à la nécessité de remercier des employés qui avaient de nombreuses années de service. Mais le directeur général d'un orchestre a rarement des années faciles.

«La qualité d'un orchestre n'est pas un gage de succès», me dit un vétéran de l'OSM. «Des formations 100 fois moins réputées que la nôtre se portent comme un charme grâce à une gestion serrée et à des donateurs savamment recrutés. Au fond, c'est le directeur général qui fait la différence.»

Chef d'orchestre à sa façon, le directeur général gère les relations entre les musiciens, le directeur artistique, les membres du conseil d'administration, le public, les donateurs et les commanditaires.

La tâche de Mme Courchesne est d'autant plus difficile que les ennuis de l'OSM sont peut-être plus complexes que les difficultés classiques de tous les orchestres. «La chute des abonnements, la récession, la popularité du disque compact et l'exode des anglophones n'expliquent pas tout», disent nombre de musiciens, convaincus que l'OSM s'est souvent mis la baguette dans l'oeil.

«On a axé le marketing exclusivement sur Charles Dutoit, dit l'un d'eux. Ça allait bien au début. Mais depuis qu'il a beaucoup d'engagements à l'étranger, les billets se vendent moins bien quand il est absent.»

Mais le plus grave, disent plusieurs musiciens, c'est l'effet de la programmation de Dutoit sur le taux de fréquentation. L'OSM perdait le tiers de son public alors que les grands orchestres américains réussissaient à conserver le leur. «Dutoit s'est servi des concerts pour répéter les oeuvres obscures et souvent sans intérêt qu'il enregistrerait ensuite, affirme l'un d'eux. Il peut être intéressant pour un musicien de jouer l'intégrale d'un compositeur, c'est-à-dire même ses partitions moches. Mais nous pouvions palper l'ennui dans la salle. La messe de Bruckner que nous jouons ce soir

à l'église Notre-Dame [nous sommes alors au mois d'août] en est un parfait exemple. Ce que Bruckner a écrit de bon, ce sont ses symphonies. En 40 ans de carrière, je n'ai jamais joué une seule de ses messes. N'importe quel chef d'orchestre avec deux sous de bon sens ne programme pas ça!»

Opinion exprimée en termes plus diplomatiques par le comité d'experts, qui note que, s'il veut conserver et élargir son public, l'OSM devra répondre à ses attentes.

L'orchestre s'est aussi aliéné des abonnés en laissant le prix des billets grimper deux fois plus vite que l'inflation et deux fois plus vite qu'à New York et à Toronto - d'où l'empressement de Mme Courchesne à les réduire. Qui plus est, alors que l'Orchestre du Manitoba donne des concerts en pyjama, que celui de Toronto offre des concerts-cocktails pour célibataires, que l'Orchestre métropolitain joue dans le métro et qu'I Musici accompagne en direct la projection de films de Charlie Chaplin, la plus grande audace de l'OSM a été de jouer sur le parvis de Notre-Dame ou d'offrir «la Neuvième à neuf dollars», ce qui lui a valu des salles combles.

On s'explique l'intérêt pour les idées novatrices de Michelle Courchesne, qui a vite fait de créer un site Web pour l'OSM et veut faire de chaque concert «ou presque» un événement. Objectif: renouveler un public dont l'âge moyen est de 54 ans...

Notant que la programmation est le premier critère de choix des abonnés, le comité Côté a recommandé à l'OSM d'observer les règles «auxquelles se soumettent les orchestres et les maisons de disques qui réussissent» en parsemant ses concerts d'oeuvres symphoniques populaires et de ses succès sur disque.

D'où l'importance d'avoir un directeur qui a de la poigne: dans les grands orchestres américains, le directeur général et le service du marketing ont leur mot à dire dans la programmation. Michelle Courchesne dit en avoir longuement discuté avec «Charles». C'est bon signe... Du reste, cette année, le programme est nettement supérieur à celui des saisons précédentes, regorgeant de valeurs sûres sans tomber dans les clichés, et il comprend en outre une série famille avec des commentateurs - Benoît Brière, entre autres.

L'OSM lancera bientôt sa première campagne de financement et doit annoncer en novembre la création d'un fonds de dotation. Ce sont ces fonds, essentiellement, qui assurent la santé des grands orchestres américains. Mais on ne rêve pas en couleurs, du moins pour les débuts. Devant la hausse du chômage et l'importance des problèmes sociaux, la philanthropie délaisse peu à peu la culture pour l'éducation et la santé. Néanmoins, l'OSM peut, semble-t-il, compter sur une plus grande participation de Loto-Québec, comme l'a annoncé le ministre Bernard Landry dans son discours du budget - ce qui vaut à l'orchestre d'être jaloué dans le monde culturel! Mais il est évident qu'en contrepartie, l'orchestre devra remplir ses salles et équilibrer son budget.

«Inutile de songer à réduire les dépenses: nous avons déjà fait le maximum, affirme Michelle Courchesne. La seule solution est d'augmenter nos revenus.»

Elle a promis au gouvernement que «la situation actuelle ne se reproduirait plus». Le budget annuel sera équilibré, le déficit résorbé d'ici trois ans, assure-t-elle. Mais pas question de toucher aux salaires des musiciens, «qui sont déjà les moins bien payés du pays». Pour ne rien dire des États-Unis, où les musiciens gagnent deux fois plus, trois fois plus si on tient compte de la valeur du dollar américain et des impôts, beaucoup moins lourds.

Les musiciens sont évidemment ravis de voir que les choses bougent et que la nouvelle directrice veut les sortir de l'anonymat: on les présentera dans les programmes, ils seront porte-parole de l'orchestre. Pendant les concerts, des écrans géants permettront d'admirer de près les performances des musiciens, qui sont parmi les meilleurs au monde, truc expérimenté avec succès par plusieurs orchestres.

«Nous apprécions l'ouverture d'esprit de Michelle Courchesne, dit une musicienne. Elle écoute et elle a des idées, elle.» Comprendre: par opposition à son prédécesseur, Robert Spickler, cordialement détesté des membres de l'orchestre, qui lui reprochaient une «attitude de fonctionnaire sans la moindre imagination, qui ne savait faire que des réductions». On ne lui pardonnera pas de sitôt, entre autres, d'avoir demandé aux musiciens des enveloppes-réponses affranchies pour qu'on leur envoie leur chèque lorsqu'ils étaient en tournée... Robert Spickler avait, de plus, le malheur de succéder à Zarin Mehta, personnage unique en son genre: personnalité charismatique, homme d'affaires influent, mélomane averti, frère du célèbre chef Zubin Mehta, ami intime des grands de ce monde...

Plusieurs membres de l'orchestre se demandent si Michelle Courchesne aurait eu assez d'influence pour empêcher Dutoit d'enregistrer *Les Troyens*, de Berlioz. L'enregistrement de cette oeuvre monumentale par l'OSM, il y a trois ans, a coûté 1 500 000 dollars, disent les musiciens, 600 000 dollars, dit la direction. «Quoi qu'il en soit, on n'avait pas à se lancer dans une telle aventure en pleine récession, avec un gros déficit sur les bras», dit Louis Charbonneau, timbalier de l'OSM depuis 40 ans. «"Charlie" a maintenant un beau Grammy dans son salon, mais cela nous a coûté un mois de travail.» (La direction a par la suite amputé la saison de quatre semaines; l'affaire est devant les tribunaux.)

Les relations avec les musiciens: un autre aspect de son travail que Michelle Courchesne voudrait aborder de façon plus «moderne». Jusqu'ici, on a plus ou moins suivi le modèle classique de la confrontation, avec débrayages à l'occasion. «J'aimerais beaucoup éviter de négocier la convention collective article par article, virgule par virgule, soupire-t-elle. Malheureusement, les musiciens sont actuellement très peu impliqués dans l'entreprise, ils ignorent la complexité de la gestion et de l'administration de l'OSM. C'est un gros défi, mais je voudrais créer un sentiment d'appartenance et faire en sorte que ma vision soit également la leur.»

Sans critiquer ouvertement qui que ce soit, Mme Courchesne manifeste néanmoins une candeur rafraîchissante. Elle admet, par exemple, que les commanditaires ont été négligés. «On en était presque venu à confondre don et commandite. Il est pourtant essentiel que les commanditaires y trouvent leur compte. La distribution de pots de fleurs au complexe Desjardins a donné beaucoup de "visibilité" à Botanix. Tout le monde était content.»

Le symbole de l'enracinement n'avait pas été choisi au hasard. «Au fil des ans et à cause de son succès international, l'OSM a un peu oublié que sa première raison d'être est le public montréalais.» Une tournée du Québec chaque été fait partie de ses projets.

Une tournée de l'orchestre, s'entend, car prendre la clé des champs, Michelle Courchesne n'y songe même pas. Comme quoi on peut être mère de deux adolescents et avoir un job exigeant! «En fait, c'est du sept jours par semaine. Mais écrivez six, sinon on va croire que j'exagère!» À l'heure où la plupart des gens s'installent dans un fauteuil pour terminer la soirée, Michelle Courchesne repart, pour assister au concert. Il lui faut parfois du courage pour quitter sa maison fleurie de Laval-sur-le-Lac, qu'elle a choisie entourée de verdure «parce [qu'elle n'a] pas le temps d'avoir une maison de campagne».

Mais le plus dur, c'est de se faire dire par son entourage, les rares fois où elle se plaint de ne plus avoir de temps pour elle: «Michelle, c'est ton choix!» «C'est vrai que c'est mon choix, mais il me semble qu'on ne dirait pas cela à un homme...» C'est la seule fois où elle parlera des difficultés que rencontrent les femmes de carrière. Quand je lui fais remarquer qu'elle est la première femme directrice générale de l'OSM, et une des rares à occuper cette fonction dans le monde, elle ouvre de grands yeux. «Tiens, c'est vrai! Je n'y avais pas pensé...»

Pour en savoir plus : <http://www.osm.ca>

Annexe 8

Le Devoir

Lundi 4 novembre 1996

Par Louise Leduc

Des orchestres en quête d'accords

«Sur fond de grèves aux États-Unis,
l'OSM ouvre des négociations délicates avec ses musiciens»

L'Orchestre symphonique de Montréal vient d'entrer dans une phase cruciale de sa restructuration: la négociation d'un nouveau contrat de travail.

La convention collective des musiciens est en effet échue depuis un an déjà. Vendredi dernier, la directrice générale de l'OSM et les représentants des musiciens entamaient des négociations pour le moins délicates.

Délicates, parce que l'OSM est en pleine période de redressement. Son déficit accumulé, au 31 mai dernier, était de 4,8 millions. Sa nouvelle directrice générale depuis l'automne 1995, Michelle Courchesne, une ancienne sous-ministre de la Culture et sociologue-urbaniste de formation, mène aussi de front actuellement des pourparlers pour obtenir l'accroissement de la commandite de Loto-Québec. Bref, on fait la manche par ci, on gratte les tiroirs par là, dans l'espoir de garder l'orchestre à flot.

À l'heure où des grèves secouent deux orchestres d'importance aux États-Unis (et risquent d'en affecter un troisième) dans quel esprit entame-t-on le renouvellement de la convention collective? La directrice générale, Mme Courchesne, avoue qu'«évidemment, on se tient informé, on va aux nouvelles, surtout quand il s'agit d'orchestres nord-américains».

Du côté des musiciens, la même grande prudence et le même laconisme sont de mise. Dans la vie comme sur la scène, une seule et même attitude: la peur de la fausse note, l'importance de se fondre dans un tout (harmonieux) délient difficilement les langues. Les représentants syndicaux des musiciens se renvoient la balle.

«Non, ce n'est pas vraiment moi le porte-parole, c'est plutôt lui.

«Non, c'est pas moi...

«Mais qui est-ce, alors?»

Les avocats, bien sûr. Quand même, par bribes, on arrive malgré tout à palper un peu le pouls des troupes, celles capables de manier l'archet.

Ainsi, si les représentants syndicaux n'entament pas les négociations avec une attitude de confrontation, ils n'en sont pas moins conscients d'injustices flagrantes. Par rapport à d'autres orchestres symphoniques canadiens à la réputation moindre - celui de Toronto ou d'Ottawa - les musiciens de l'OSM jouissent, à certains égards, de conditions de travail moins bonnes. Face à des orchestres comparables aux États-Unis, l'OSM est encore plus loin derrière, sauf pour son maestro dont la rumeur veut qu'il gagne environ le treizième du salaire total de l'orchestre.

Oui, l'OSM a des difficultés financières et les musiciens doivent en tenir compte. Mais un argument de taille joue en leur faveur: si les salaires ne sont pas intéressants, les meilleurs d'entre eux auront tôt fait de désertir l'OSM pour aller rejoindre des orchestres plus généreux.

S'il est une chose sur laquelle les musiciens refuseront de plier, c'est la garantie d'un minimum de 46 semaines de travail par an.

Pendant ce temps, les orchestres d'Atlanta et de Philadelphie se font silencieux et celui de San Francisco risque fort de faire la grève d'ici peu. Et quand ça va mal, vraiment mal, là, les musiciens crient haut et fort leur colère. C'est ainsi que ces trois orchestres ont ajouté aux piquets de grève une arme redoutable: Internet. Chacun s'est confectionné un site Web sur lequel ils récoltent les appuis. La chanteuse Jessye Norman, le groupe R.E.M, le violoniste Joshua Bell se portent au secours des musiciens de l'Orchestre symphonique d'Atlanta, en grève depuis le 20 septembre. Le maestro Ricardo Muti, lui, y va d'un long réquisitoire en faveur des musiciens de Philadelphie, rappelant à l'administration qu'un orchestre n'est rien du tout sans ses musiciens.

À Atlanta, le bât blesse surtout au chapitre du nombre minimum de musiciens. L'administration veut le réduire à 95, à moins que les musiciens n'acceptent un gel de salaire. À Philadelphie, les musiciens, en grève depuis le 16 septembre, réclament un contrat d'enregistrement de disques en bonne et due forme et l'assurance de prestations régulières à la radio, avec les revenus qui vont de pair.

À San Francisco, le contrat de travail vient à échéance le 23 novembre. Jusqu'ici, les musiciens et les patrons sont à mille lieues d'une entente. Comme l'explique le négociateur des musiciens Robert N. Ward, la direction veut là aussi réduire le nombre de musiciens, à 101. En outre, l'horaire trop chargé des musiciens leur aurait occasionné quantité de blessures professionnelles. «L'an dernier, à un moment donné, cinq de nos neuf contrebassistes étaient hors combat», explique M. Ward.

Aussi veut-on, à San Francisco, une assurance médicale conséquente et un salaire ajusté au coût de la vie à San Francisco et qui soit comparable à celui des musiciens des orchestres de Boston, New York ou Philadelphie. Le salaire minimum d'un musicien de l'Orchestre symphonique de Philadelphie? 1460 \$ par semaine (U. S. ...)

Pour suivre ce mouvement de grève aux États-Unis, il faut taper l'adresse

<http://userwww.service.emory.edu/~mmoor02/ASOPA.html>

C'est l'adresse des grévistes d'Atlanta. De là, des hyperliens vous conduiront aux grèves de Philadelphie et aux difficiles négociations à San Francisco.

Les concerts de la semaine

Ce soir: à l'occasion du bicentenaire de la naissance de Franz Schubert, l'ensemble Pro Musica jouera à la Place des Arts le cycle La Belle Meunière, avec le baryton Andreas Schmidt et le pianiste Rudolf Jansen. En 1821, Schubert découvrait les poèmes de Wilhelm Müller. Émerveillé, il en choisit vingt, qu'il mit en musique. Le baryton Andreas Schmidt, qui a déjà chanté sous la baguette de Bernstein et Harnoncourt à l'opéra, se spécialise dans le lied, tout particulièrement dans celui de Schubert.

Mardi et mercredi: Sous la direction du chef invité Yoel Levi, l'OSM et le baryton José Van Dam mettront en valeur des oeuvres de Mahler, Sieben Lieder aus letzter Zeit et Symphonie n°1, «Titan». Deux fois lauréat d'un Grammy Award, José Van Dam est régulièrement invité dans les plus prestigieuses salles de concert du monde: la Scala de Milan, l'Opéra de Paris, de Vienne, etc. Les cinéphiles ont aussi pu apprécier son talent dans Don Giovanni de J. Losey et dans Le Maître de musique de C. Corbiau.

Mercredi: petite initiation à l'opéra avec la soprano colorature Joane Bellavance, la soprano lyrique Marielle Fortier-Landry et la mezzo-soprano Éline Rioux. Elles chanteront des airs d'opéras, d'opérettes et d'airs napolitains. À 20 h, au Centre Pierre-Péladeau.

Mercredi: la musicologue et auteure du livre intitulé Serge Garant et la révolution musicale au Québec (1986), Marie-Thérèse Lefebvre, donne à 20 h à la Chapelle historique du Bon-Pasteur une conférence accompagnée de vidéos.

Jeudi: le hautboïste Philippe Magnan est l'artiste invité de l'Orchestre de chambre I Musici de Montréal à la salle Pollack de l'Université McGill, à 20 h. Il jouera avec I Musici le Concerto en ré mineur pour hautbois et cordes de Alessandro Marcello et une Fantaisie sur des thèmes de l'opéra I Vespri Siciliani. Aussi au programme: Sinfonietta pour cordes, composée par le Polonais Krzysztof Penderecki en 1990 et Quatuor en mi mineur de Giuseppe Verdi. À 20 h.

Annexe 9

Le Devoir

26 septembre 1998

par Clément Trudel

La musique s'arrête à minuit

Devant la rigidité des positions patronale et syndicale, la grève semble inévitable à l'OSM

L'OSM supplie ses 98 musiciens d'accepter l'offre finale faite par la direction, jeudi, offre qui consiste, comme précisé hier en conférence de presse, en des hausses successives de 4, 3 et 2 %, portant le salaire moyen à 67 000 \$ (août 2001).

Le principal négociateur syndical, Jean Fortin, demeure inébranlable: «Notre mandat est très clair.» Si le public est pénalisé par la grève qui doit débiter à minuit ce soir, c'est qu'elle est «notre seul moyen de maintenir le niveau artistique» de l'orchestre, pense-t-il.

Les musiciens ont, jeudi soir, déposé une contre-proposition, faisant passer leurs exigences de 38 à 27 %. C'est l'impasse. Il faudrait, selon le syndicat, remonter à 1992 pour bien mesurer les sacrifices répétés des musiciens «dont deux sont prêts à signer demain matin», aguichés par des orchestres américains. L'OSM propose un contrat allant du 1er septembre 1998 à la fin août 2001.

À noter que des hommes d'affaires ont, le 21 septembre, invité le public à se montrer généreux pour le Fonds de dotation de l'OSM, qui entend recueillir jusqu'à 20 millions.

Parmi les conséquences prévisibles d'une grève, il y a l'annulation des concerts du 29 et du 30 (Requiem de Verdi), la perte probable de 200 000 \$ si le gala du 13 octobre n'a pas lieu et le report indéfini de séances d'enregistrement pour les étiquettes EMI et Philips.

Pour la directrice générale de l'OSM, Michelle Courchesne, et pour le président du conseil, Michael Turcotte, «l'heure est grave» et l'offre est raisonnable compte tenu du déficit structurel annuel de deux millions et du déficit accumulé de 5,5 millions.

«Les musiciens ne sont pas les seuls à faire des sacrifices», plaide Mme Courchesne qui demande qu'on cesse de comparer Montréal aux grandes villes nord-américaines. Un billet de concert coûte environ 40 \$ à Montréal; au Carnegie Hall, ce billet grimpe à 85 \$ US. La contre-offre déposée par les musiciens est «irréaliste», dit la direction. Même s'ils font grève comme prévu, ils pourront faire durer la grève une semaine, un mois ou trois mois.

«Il n'y aura pas plus d'argent dans la caisse... notre marge de manoeuvre est inexistante», disent les administrateurs, selon lesquels une seule semaine de grève compromettrait toute chance d'augmenter les revenus de l'OSM cette saison (revenus d'un peu plus de 13 millions pour des dépenses de 14,4 million). La direction a de plus à prendre en compte les demandes de 23 employés.

L'Association des musiciens de l'OSM réagit froidement à la proposition de l'OSM, déjà transmise au printemps, de devenir partenaire de l'OSM dans une société à but lucratif qui s'occuperait de produits dérivés et multiplierait les occasions de fournir des outils pédagogiques «comme c'est le cas aujourd'hui à Saint-Eustache» où l'OSM enregistre pour une chaîne japonaise. «Pourquoi une autre structure?», demande M. Fortin. S'il y a des activités rentables, qu'on s'y mette et que cela passe «dans les activités normales» de l'orchestre.

La direction croit que les relations avec les musiciens «qui ont de très bonnes idées à faire valoir» sont très bonnes... jusqu'au moment où il est question d'argent. M. Fortin rappelle que les musiciens ont un traitement garanti annuel de 50 600 \$, que le but est d'atteindre 1 429 \$ par semaine en 2000-01, à défaut de quoi, bien des musiciens seront tentés de s'expatrier.

Annexe 10

L'Actualité

Vol: 20 No: 15 1 octobre 19958

Par Natasha Gauthier

Diva ma non troppo

Charles Dutoit et l'Orchestre symphonique de Montréal, c'est l'institution culturelle numéro un au Canada. Vieux couple? Au contraire, le maître et ses élèves arrivent à leur apogée!

Lorsqu'un artiste a atteint les sommets de la gloire et de la reconnaissance internationales, il mérite le titre d'«ambassadeur culturel» de son pays. Au Québec, la liste de ceux qui ont accédé à ce statut est courte: Céline Dion, Robert Lepage, l'équipe du Cirque du Soleil... Mais à l'échelle internationale, l'institution culturelle canadienne la plus connue et la plus prestigieuse est, on l'oublie trop souvent, l'Orchestre symphonique de Montréal.

L'OSM est en effet passé d'un ensemble plutôt quelconque à un des meilleurs orchestres au monde, grâce au travail acharné et au judicieux sens des affaires de son directeur artistique, Charles Dutoit. C'est aussi un de ceux qui font le plus d'enregistrements. Dutoit a été parmi les premiers à exploiter la technologie du disque compact et, depuis 1981, l'Orchestre en a gravé plus de 60 avec la maison Decca-London. Une vingtaine ont remporté pas moins de 40 distinctions et prix prestigieux, les plus récents étant un Juno et deux prix français: le Palmarès des palmarès et l'Orphée du prestige pour l'opéra *Les Troyens* de Berlioz, paru l'automne dernier.

On ne se fait pas une idée juste de l'extraordinaire réputation de l'orchestre à l'étranger: au cours d'une vingtaine de tournées sur les cinq continents, l'équipe Dutoit-OSM a triomphé dans les meilleures salles de concert et devant les publics et les critiques les plus exigeants, de New York à Tokyo.

Dutoit, c'est le produit rêvé de tout directeur de marketing: du charme, du chic, une aisance devant le public et les médias. Franz-Paul Decker, qui a dirigé l'OSM de 1967 à 1975, possédait à peu près les mêmes compétences artistiques, mais cet austère Allemand n'aurait jamais pu devenir l'incarnation même de la vie culturelle de Montréal comme l'a été Dutoit en 1983-1984 lorsqu'il a participé à la campagne publicitaire Montréal: la fierté a une ville, qui a fait du Boléro de Ravel la pièce signature de l'OSM. Pour un homme qui gagne sa vie dans le «sonore», il a un flair infallible pour le visuel et sait que les gens vont au concert autant pour le voir que pour l'entendre.

Après avoir reconnu son potentiel, Dutoit a su élever l'OSM au premier rang et l'y maintenir; un tour de force qui lui a permis par la suite d'établir sa propre réputation comme un des grands chefs de notre époque. Son horaire est un des plus chargés du monde musical: en plus de l'OSM, il dirige l'Orchestre national de France, avec lequel il a un contrat d'enregistrement avec Erato, et l'Orchestre symphonique de la radio nipponne (NHK). Il assure également la direction de l'Orchestre de Philadelphie pendant l'été et remplit chaque année des dizaines d'engagements comme chef invité un peu partout aux États-Unis, en Europe et en Asie.

Jamais chef d'un orchestre du Canada n'a été une aussi grande vedette mondiale, et cette notoriété n'est pas seulement due à son talent. Certes, Charles Dutoit est un être rigoureux, un travailleur efficace et déterminé qui ne se contente pas de connaître à fond la musique mais sait aussi l'exécuter avec intelligence et goût. Cependant, il faut chercher ailleurs la cause de son immense popularité.

«Il attire le grand public parce qu'il correspond parfaitement à l'image que les gens se font d'un chef d'orchestre», dit Claude Vaillancourt, chroniqueur à L'Opéra du samedi de Radio-Canada FM et longtemps membre du Choeur de l'OSM. «C'est le maître absolu de la gestuelle. Il est d'une élégance! Ça se rapproche de la danse. Cette espèce de grâce semble spontanée, mais je crois que c'est voulu. En concert, ses gestes deviennent souvent beaucoup plus exagérés qu'en répétition: est-ce vraiment parce qu'il est inspiré, ou pour impressionner le public? Mais qu'on soit d'accord ou pas avec ses interprétations, quand on a vu Dutoit, les autres chefs nous laissent froids.»

Dutoit le kinesthésique, Dutoit le physique... Pas pour lui les grimaces orgasmiques à la Bernstein; même dans les passages les plus intenses, ses traits s'animent peu. Chez lui, toute l'expression passe par les jambes nerveuses, par le corps souple, par les longs bras. Il dessine de larges courbes dans les airs; pivote du torse comme un golfeur; se balance sur un pied puis sur l'autre; indique l'entrée des violoncelles d'un petit déhanchement vers la droite; demande un crescendo des cors d'un rapide signe de tête à gauche...

Mais la forte personnalité de ce chef («Je ne suis pas nerveux, je suis agité», dit-il) ne se manifeste pas que sur scène. On entend aussi parler, toujours à mivoix et à micros fermés, de Dutoit la diva, Dutoit le mégalo.

Je n'ai jamais pris au sérieux les nombreuses anecdotes sur ses mille et un caprices, sur sa prétention, sa tyrannie, sa misogynie... Primo, parce que c'est le propre des musiciens de toujours râler contre le maestro. Secundo, parce que, pour s'imposer, un chef d'orchestre doit avoir plus d'autorité, de confiance en soi et d'ego que le commun des mortels. J'ai cependant été étonnée de constater à quel point l'entourage de Dutoit était réticent à parler de lui. Le chef ne tolère pas la moindre insubordination.

«L'OSM, c'est comme l'armée, sauf que l'armée est plus souple!» m'avait dit un des musiciens. Lors de mon premier et seul entretien avec Dutoit pour ce reportage, j'ai appris que son intransigeance ne se limite pas à la musique.

Entre le Festival de Lanaudière, les concerts Mozart Plus à l'église Notre-Dame et ses concerts à Philadelphie, Charles Dutoit était bousculé. J'ai fini par l'attraper par un torride après-midi de juillet, alors qu'il répétait à l'Amphithéâtre de Lanaudière pour le concert d'ouverture, le même soir.

En entrant sur scène, il décoiffe d'un geste paternaliste le soliste, l'excellent pianiste argentin Bruno Leonardo Gelber. Ce dernier sourit, puis replace soigneusement ses mèches lorsque le chef lui a tourné le dos. Tout le monde est un peu défraîchi par l'humidité écrasante, mais Dutoit n'en est pas moins exigeant, autant envers lui qu'envers les autres.

J'ai rendez-vous avec lui dans sa loge après la répétition. On m'a prévenue qu'il se sent épuisé, mais il me reçoit avec un large sourire, en jouant un peu au tombeur, comme d'habitude. «Mais c'est la belle Natasha!» s'exclame-t-il en m'embrassant sur le front avec emphase. «Il est déjà 18 h? Vous êtes une femme précise.»

Nous n'en sommes pas à notre première rencontre mais chaque fois, la même chose me frappe: le maestro, la voix douce, l'oeil calme, n'est pas physiquement très imposant (contrairement par exemple à Otto-Werner Müller, cet impressionnant Allemand qui n'a pas besoin d'un podium). Mais même affalé dans un fauteuil, Dutoit porte son autorité comme un manteau invisible, et tente de diriger la conversation comme s'il s'agissait d'une oeuvre.

Il pose autant de questions que moi: sur mes origines ethniques (ma mère est d'origine indienne), mon état civil. Alors que j'écris sur mon bloc-notes à un rythme effréné, il m'interrompt et me prend la main pour examiner la bague que je porte au majeur. Il parle de son affection pour Paris, «la plus belle ville au monde», de son appartement dans le septième arrondissement, près du Musée d'Orsay. Puis, il devient tranchant à l'égard des critiques français lorsque je lui demande ce qu'il pense du dernier Indispensables (un guide renommé de disques compacts classiques publié chez Fayard), qui, chose invraisemblable, ne recommande pas un seul des grands titres de l'OSM! Même pas l'historique Daphnis et Chloé de Ravel de 1982, ce premier enregistrement qui a fait un malheur partout dans le monde.

«Il y a dans la presse française une espèce d'hypocrisie, dit Dutoit, visiblement dégoûté. Tant que l'OSM était encore "le petit cousin", pas trop menaçant, on voulait bien nous encourager. Mais maintenant, notre succès a dépassé celui des orchestres français, alors on nous méprise.» À tel point que, dans une entrevue récente avec lui, un journaliste de la revue Répertoire parle de l'OSM comme de «l'autre orchestre» de Charles Dutoit et concède qu'il est «une des meilleures formations d'Amérique»!

Au bout d'une demiheure, il désire faire une pause. Je lui propose de poursuivre l'entrevue la semaine suivante à Philadelphie. Il accepte. Un peu plus tard, je passe devant sa porte: il est en conversation amicale avec des membres de son entourage et m'invite à me joindre à eux. Nous bavardons de cinéma, de lecture, de l'Inde, que Dutoit a visitée à six reprises. Lorsque je le quitte, il me confirme notre rendez-vous à Philadelphie et me prie d'arranger le tout avec son assistante dévouée, Odette Gélinas.

La première partie du concert, le Concerto no 1 en ré mineur pour piano de Brahms, se déroule fort bien. Le soliste s'exécute avec maestria, les musiciens sont en forme et Dutoit montre une fois de plus qu'il peut superbement bien diriger le répertoire germanique, contrairement à ce que prétendent certains critiques. Il s'est d'ailleurs toujours un peu révolté de l'étiquette de «spécialiste du répertoire français» qu'on lui colle ainsi qu'à l'orchestre de Montréal, soulignant que, depuis son arrivée, l'OSM a ajouté plus de 1500 oeuvres à son répertoire, de Haydn à Bartok à la création de compositions contemporaines.

À la pause, Dutoit me demande dans sa loge. Je m'y présente, ne me doutant de rien. Il me prie de m'asseoir. «Des musiciens sont venus me dire que vous posez des questions indiscrettes sur mes relations avec les femmes», me dit-il. Il n'élève pas le ton mais paraît très contrarié. Je reste interdite, et surtout perplexe. J'ai eu, tout le long de la journée, des conversations privées avec plusieurs musiciens. Une blague aurait-elle été prise au sérieux? Quelqu'un a-t-il craint d'avoir trop parlé et essayé de protéger ses arrières? J'ouvre la bouche pour lui répondre, mais Dutoit ne m'en laisse pas le temps: «Non, non! Vous connaissez ma position là-dessus, je ne tolère absolument pas ce genre de comportement. L'entrevue est annulée. Maintenant, vous allez sortir, je dois me préparer à retourner sur scène.» Et vlan. Dix minutes plus tard, il dirige une version électrisante du Sacre du printemps de Stravinsky.

Ont suivi deux semaines de négociations diplomatiques. Dutoit concède qu'il s'est peut-être un peu emporté, dit Georges Quellos, coordonnateur des communications de l'orchestre, mais il a eu de mauvaises expériences avec les médias et reste méfiant. Il acceptera de poursuivre l'entrevue à la condition qu'il puisse lire et autoriser l'article avant sa publication, une chose qui ne se fait pas. Tant pis. On me donne le feu vert pour continuer mon reportage sur Dutoit... sans Dutoit! Heureusement, dans «chef d'orchestre» il y a aussi «orchestre», et l'OSM forme la moitié de mon sujet. Une moitié fort intéressante...

L'OSM a en effet connu une année mouvementée. En avril, on a annoncé la démission du directeur administratif, Robert Spickler, qui, selon les porte-parole de l'orchestre, voulait «explorer d'autres possibilités de carrière». Puis, en juin, Serge Langlois, directeur du marketing, annonçait également son départ: il est aujourd'hui p.-d.g. de la Fondation du diabète du Québec. Enfin, des rumeurs ont commencé à circuler selon lesquelles Dutoit obtiendrait enfin la fameuse salle de concert qu'il réclame depuis des lustres: on allait transformer le Théâtre Maisonneuve de la Place des Arts en résidence permanente de l'OSM. Au moment de mettre sous presse, rien

n'avait encore été confirmé; selon Madeleine Panaccio, directrice administrative intérimaire de l'OSM, on était encore «en négociations».

Côté finances, tout n'est pas rose. Comme la plupart des grandes institutions culturelles dans le monde, l'OSM n'est pas en aussi bonne santé que sa direction le souhaiterait. En 1993-1994, après deux années de budget bien équilibré, le bilan de l'Orchestre a accusé un déficit de 424 000 dollars sur un budget total d'environ 14 millions.

Selon Arthur Kaptainis, critique de musique au quotidien *The Gazette*, le maintien et le renouvellement de son public est peut-être un des plus grands défis de l'orchestre montréalais.

«À la fin des années 80, l'OSM a atteint une espèce de plateau de célébrité, dit-il. Au début, il était facile d'attirer un nouveau public; il y avait un nouveau chef dynamique qui faisait des miracles avec ses musiciens. C'est un peu ce qui se passe présentement à Toronto, avec Jukka-Pekka Saraste, un beau jeune Finlandais qui excelle dans le répertoire scandinave. Mais, une fois passé l'attrait de la nouveauté, il est plus difficile de maintenir cet élan de popularité. Dutoit ne peut plus à lui seul garantir que le *Journal de Montréal* va étaler des photos de l'orchestre à la une chaque fois qu'il donne un concert dans un parc.»

Néanmoins, l'OSM essaie toujours d'augmenter l'assistance. Le Club symphonique, par exemple, tente par diverses activités d'aller chercher les 20-35 ans, qui se font rares aux concerts classiques. On fait également la cour aux sociétés privées: Pierre Brunet, président du conseil d'administration de l'OSM et p.-d.g. de la compagnie de courtage Lévesque Beaubien Geoffrion, a annoncé en mai la création d'une dotation de 15 millions de dollars, dont les fonds devraient être amassés d'ici l'an 2000. Pour ce qui est des subventions, l'Orchestre a la part du lion: le Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ) lui a accordé en juillet 2,65 millions de dollars. Cependant, ce n'est pas assez au goût de Dutoit, qui dit qu'un orchestre national du niveau de l'OSM ne devrait pas être mis sur le même pied que des organismes régionaux ou amateurs. Il semble même suggérer que le Québec devrait suivre l'exemple de certains pays d'Europe, qui ferment ou regroupent les orchestres provinciaux pour permettre aux orchestres plus importants de fonctionner.

«C'est une position à laquelle je ne peux souscrire», disait évidemment Guy Morin, p.-d.g. du CALQ - un poste très politique - au moment de l'annonce des subventions de cette année (il a quitté l'organisme le 5 août). «Si on écoutait M. Dutoit, on aurait un orchestre, une troupe de théâtre, une troupe de ballet. Je le comprends, mais si on réduisait le nombre d'organismes subventionnés, on perdrait la diversité culturelle. Cela dit, s'empresse-t-il d'ajouter, je ne suis peut-être pas d'accord avec ses propos, mais je sais que nous sommes privilégiés d'avoir un Dutoit à Montréal.»

Parfois, lorsqu'un chef a passé de nombreuses années avec un orchestre, on entend parler de «vieux couple». Mais le travail de Dutoit et de l'OSM semble plutôt s'améliorer avec les années, comme un bon vin.

«Vieux couple? Au contraire, ils arrivent à leur apogée!» dit François Tousignant, critique de musique au Devoir. «Dutoit est en train d'établir une tradition avec l'OSM. Il faut se rendre compte du génie de cet homme; avec lui, l'orchestre a acquis une telle discipline... Ce qu'un autre ensemble réussit après cinq ou six répétitions, l'OSM le fait en deux. C'est extraordinaire!»

Dutoit venait à peine d'arriver que les Montréalais se demandaient déjà quand il allait partir, ne semblant pas croire qu'ils méritaient un artiste de son calibre. Dix-sept ans plus tard, il est toujours là! Mais au grand désespoir du maestro, cette paranoïa ne s'est jamais dissipée; on l'accuse même de négliger l'OSM en allant travailler souvent à l'étranger.

«Cet argument n'a aucun sens, dit François Tousignant. Les gens n'ont jamais reproché à Karajan de ne pas toujours être à Berlin. Dutoit est à la recherche de défis, il voit grand. Mais jamais il ne mettrait en péril son association avec l'OSM après avoir mis tant d'énergie à le transformer en bijou mondial.»

Arthur Kaptainis est du même avis. «Il a un excellent contrat d'enregistrement, un horaire de tournée vigoureux, un orchestre responsable qui le comprend à la perfection. Encore récemment, quand on dû remplacer le directeur artistique de l'Orchestre de Philadelphie, les gens étaient inquiets. Finalement, Dutoit n'a pas obtenu le poste et était visiblement déçu. Mais je pense que, si on le lui avait offert, il aurait trouvé le moyen de continuer à travailler ici en même temps.»

Pour l'instant, l'intrigant, l'imprévisible, le paradoxal Dutoit est bel et bien à Montréal. À Montréal? Cet automne, Dutoit et son OSM se produisent au Carnegie Hall, à New York. Et on parle d'une tournée américaine le printemps prochain, du Japon en juin, de l'Espagne en juillet, de Porto Rico...

Annexe 11

Le Devoir

Lundi 28 septembre 1998

Par Louis-Gilles Francoeur

Deuxième journée de grève

Les musiciens de l'OSM sur un tempo d'allegro

La grève des musiciens de l'Orchestre symphonique de Montréal (OSM) est entrée hier dans sa deuxième journée sur un tempo d'allegro alors que les grévistes ont manifesté en tenue de concert devant la Place des Arts.

Les musiciens ont tenu cette joyeuse manifestation, instruments sous le bras, après avoir rejeté majoritairement en assemblée générale - le pourcentage n'a pas été divulgué par tradition - la dernière proposition patronale. L'OSM leur a offert jeudi une augmentation globale de 9 % pour les trois prochaines années.

Compte tenu de l'écart important qui sépare les deux parties, la grève risque de s'installer pour de bon mais les troupes sont prêtes, a affirmé le président du comité de négociation Jean Fortin. Les musiciens, qui sont sans contrat de travail depuis la fin de 1995, se sont vu offrir des augmentations de 4, 3 et 2 % pour les trois prochaines années. La direction n'a offert aucune rétroactivité pour les deux années écoulées, soutenant ne pas en avoir les moyens avec un déficit accumulé de 5,2 millions.

Les musiciens de l'OSM demandent pour leur part une augmentation de 27 % pour les cinq années de la convention, ce qu'ils expliquent en disant qu'il s'agit d'une récupération pour les années antérieures au cours desquelles ils disent avoir accepté des gels de salaire pour garder l'orchestre en vie.

Les musiciens et l'OSM revendiquent, par leurs stratégies opposées, vouloir sauver l'orchestre d'une disparition prochaine. De plus, chacun accuse l'autre de jouer à la roulette russe avec la survie de l'orchestre. La direction estime que les musiciens doivent tenir compte de la situation économique précaire de l'orchestre. Les musiciens répliquent qu'une augmentation importante des salaires constitue actuellement le seul moyen d'enrayer l'exode de talents d'envergure internationale vers d'autres grands orchestres.

Selon Jean Fortin, l'OSM, qui serait au 10^e rang pour l'excellence au niveau international, serait par contre le 30^e au plan des salaires. Si les musiciens réclamaient la parité avec leurs collègues américains, les salaires devraient carrément doubler, dit-il.

Et si la direction accordait l'augmentation réclamée de 27 %, ajoute M. Fortin, l'OSM passerait tout au plus au 28^e rang dans l'échelle américaine des salaires. À Sao Paulo, au Brésil, donne-t-il en exemple, le salaire de base est de 50 400 US alors qu'il se situe à 50 600 CDN à Montréal. À ce salaire, ajoute M. Fortin, s'ajoutent les conditions de travail particulières, négociées par chacun, dont le syndicat ignorerait le détail et le total même en projetant à partir des cotisations...L'OSM, qui connaît sa masse salariale, affirme que ses musiciens gagnent en moyenne 60 000 \$ comme salaire de base, pour 42 semaines de travail.

Les musiciens, conscients de l'impopularité de leurs revendications du moins dans une certaine presse, estiment que la communauté des affaires et le gouvernement doivent s'en mêler si Montréal veut conserver un orchestre qui constitue une de ses meilleures cartes de visite à l'échelle internationale. Pour l'instant, aucune nouvelle rencontre n'est prévue entre les parties.

Annexe 12

La grève à l'OSM est terminée

Les musiciens et la direction de l'OSM
s'entendent jusqu'en 2002

Montréal, le dimanche 18 octobre 1998 – La direction et les musiciens de l'OSM se sont entendus cette fin de semaine sur les termes d'un nouveau contrat de travail qui prévoit des augmentations de cachet équivalentes à 19 % réparties sur une période couvrant les années 1996 à 2002. L'entente de principe intervenue dans la nuit de samedi à dimanche a été entérinée en assemblée générale cet après-midi par les musiciens de l'OSM. En 2002, le cachet hebdomadaire de base d'un musicien de l'OSM sera donc de 1 325 \$ pour 46 semaines de travail par année.

L'OSM a toujours besoin de l'appui de la communauté

Les deux parties se sont déclarées satisfaites de la nouvelle entente qui comprend aussi de nombreux ajustements normatifs, mais conviennent que de nombreux défis attendent encore l'organisation. «Nous comptons plus que jamais sur l'appui de la communauté montréalaise et québécoise qui, au cours des dernières semaines, a signifié clairement son désir de maintenir à Montréal un orchestre de calibre international», a déclaré Mme Michelle Courchesne, directrice générale de l'OSM. C'est ce même appui qui nous a permis de nous engager sur une plus longue période et qui se traduit aujourd'hui par un contrat de travail qui s'échelonne jusqu'en 2002.

M. Jean Fortin, musicien et président du Comité de négociation, a pour sa part rappelé que l'entente intervenue permettra aux musiciens de poursuivre leur travail dans des conditions acceptables. M. Fortin a d'ailleurs remercié la population pour son soutien tout au long du conflit. «C'est une première étape qui nous place sur la voie de l'amélioration. Cette entente nous sort d'une spirale de décroissance que l'on connaît depuis trop longtemps.»

L'appel de Charles Dutoit est plus important que jamais

Se réjouissant du fait que les musiciens et la direction de l'OSM aient convenu d'une nouvelle entente qui permettra à l'Orchestre de poursuivre sa mission artistique, M. Charles Dutoit a rappelé que ce conflit aura permis de sensibiliser la population sur l'importance de conserver, à Montréal, une institution culturelle du calibre de l'OSM dont le prestige mondial rejaillit sur la ville et sur tout le Québec.

«Cette prise de conscience ne doit pas faiblir car la santé de notre orchestre demeure fragile. En démocratisant la musique classique, l'OSM a su la rendre accessible à tous. C'est donc à tous que je réitère aujourd'hui mon appel pour qu'un appui massif, soutenu et sans équivoque lui soit apporté. C'est seulement ainsi que je pourrai mener

l'OSM au 21^e siècle.» M. Dutoit a également tenu à souligner le rôle important du Gouvernement du Québec au cours de la dernière semaine, plus particulièrement celui du Premier ministre Lucien Bouchard et des ministres Louise Beaudoin et Bernard Landry.

Le retour au travail

L'Orchestre symphonique de Montréal sera de retour sur scène dès mardi soir pour une série de deux concerts à la salle Wilfrid-Pelletier de la Place des Arts, les 20 et 21 octobre 1998. De plus, l'OSM a confirmé sa présence annuelle à Carnegie Hall à New York pour les 24 et 25 octobre prochains avec la pianiste Martha Argerich.

Des gestes concrets pour une situation urgente

Au cours des prochains jours, la direction et l'Association des musiciens de l'OSM annonceront diverses mesures qui s'ajouteront aux efforts actuels de financement déjà en cours au sein de l'organisation. «Avec le règlement du conflit, les équipes de commandite, de communication, de levée de fonds de même que celle du Fonds de dotation de l'OSM auront maintenant les coudées franches pour aller chercher de nouvelles sources de revenu pour l'Orchestre», de conclure Mme Courchesne.

N.B. : Mme Michelle Courchesne, directrice générale de l'OSM et M. Jean Fortin, président du Comité de négociation de l'Association des musiciens de l'OSM, seront disponibles pour des entrevues aujourd'hui par téléphone ou à la Place des Arts, entre 17h30 et 18h30.

Source : Orchestre symphonique de Montréal
Association des musiciens de l'OSM

Renseignements : Lily Robert
Direction des communications
(514) 840-7416

Annexe 13

Communiqué

Annulations à l'OSM

Montréal, le mardi 29 septembre 1998 - La direction de l'**Orchestre symphonique de Montréal** a le regret de devoir annuler son concert bénéfice qui devait avoir lieu le mardi 13 octobre prochain, mettant en vedette la mezzo-soprano Frederica von Stade, étant donné la grève déclenchée par les musiciens de l'OSM.

De plus, les enregistrements prévus les 1^{er} et 2 octobre avec la violoniste Leila Josefowicz chez Philips sont également annulés.

Veillez noter que l'OSM avisera les médias de toute annulation à venir, et ce, semaine après semaine.

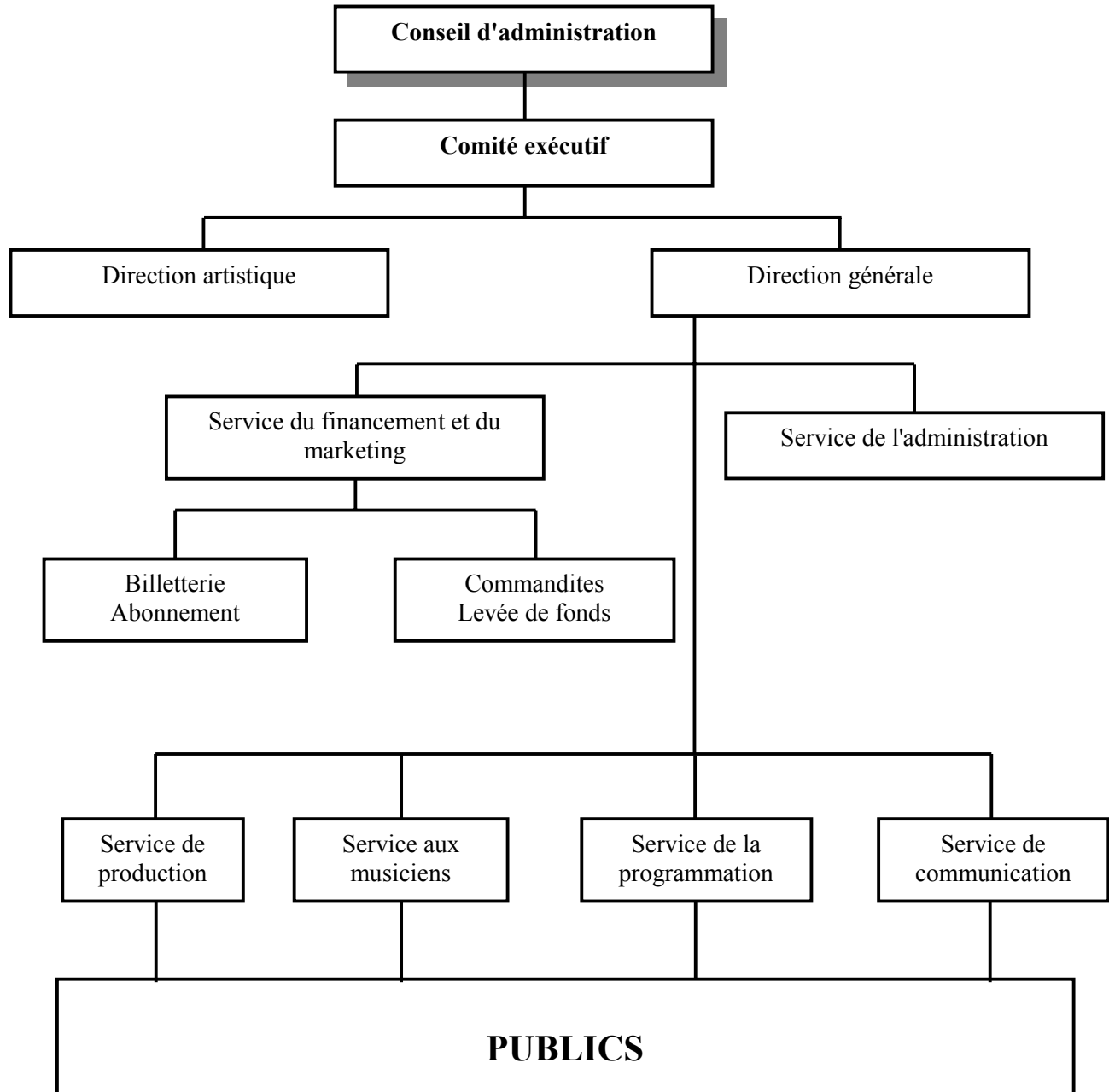
Source : Orchestre symphonique

Renseignements : Lily Robert
Directrice des communications
(514) 840-7416

Patricia Henri
Chargée de communications
(514) 840-7414

Annexe 14

Organigramme de l'équipe de direction



Annexe 15

Fonds de dotation de l'OSM

1. Stratégie - Première étape : campagne 1998

Dans un premier temps, durant les prochains 6 mois, la Fondation sollicitera seulement des dons exceptionnels, soit les 80 donateurs pressentis sur la liste ci-jointe afin de laisser à l'OSM l'espace pour faire une campagne auprès du grand public.

2. Procédure pour établir les montants

Les montants demandés aux donateurs spéciaux ont été établis selon l'expérience passée des grandes campagnes à Montréal comme le Musée des beaux-arts, l'Université de Montréal, la Fondation de l'Hôpital Sainte-Justine, etc... et concorde avec l'analyse faite par le Groupe Navion.

3. Logistique

Les 80 donateurs spéciaux seront contactés d'ici le 31 décembre 1998 et seront répartis entre une dizaine de chefs de file de Montréal.

4. Objectif financier

Les statistiques des campagnes en capital couronnées de succès menées par des organismes semblables tel que mentionné ci-dessus, démontrent que le taux de réussite par rapport au montant demandé est d'environ 33,33 %. Nous ferons tout en notre pouvoir pour faire mentir cette statistique.

Ainsi,

Montants demandés :	19 450 000 \$
Taux de réussite :	33,33 %
Montant engagé au 31/12/98	6 500 000 \$

Le 9 octobre 1998

Annexe 15 (suite)

Évolution du capital du Fonds de dotation de l'OSM

	Capital engagé par des donateurs (\$)	Entrée de fonds					
		Au 31/12/98 (\$)	1999 (\$)	2000 (\$)	2001 (\$)	2002 (\$)	2003 (\$)
Campagne 1998/ Noms spéciaux	6 500 000	1 500 000	2 750 000	4 000 000	5 250 000	6 500 000	6 500 000
Campagne générale 1999	8 500 000	-	1 700 000	3 400 000	5 100 000	6 800 000	8 500 000
Total provenant des donateurs privés	15 000 000	1 500 000	4 450 000	7 400 000	10 350 000	13 300 000	15 000 000
Contribution du gouvernement fédéral	5 000 000	5 000 000	5 000 000	5 000 000	5 000 000	5 000 000	5 000 000
Grand total	20 000 000	6 500 000	9 500 000	12 400 000	15 350 000	18 300 000	20 000 000
Taux		-	6,5 %	6,5 %	6,5%	6,5 %	6,5 %
Revenus annuels		-	617 500	806 000	997 750	1 189 000	1 300 000

Cette analyse n'est qu'une indication et ne tient pas compte des dépenses.

Annexe 16

L'Actualité

15 novembre 1998

Par Véronique Robert

L'orchestre creuse sa fosse

Musique classique, baroque, etc.; Opéra et opérette; Chanteurs, auteurs-interprètes, etc.; Musiciens et groupes; Salaires

Tandis que les Pavarotti et autres stars réclament des cachets de joueurs de hockey, la musique classique se meurt, dit le critique britannique Norman LEBRECHT.

Qui a tué la musique classique?» L'écrivain britannique Norman Lebrecht, qui pose cette question, n'y va pas avec le dos de l'archet. Cet ex-réalisateur de la BBC, chroniqueur musical du quotidien anglais The Daily Telegraph, a signé huit ouvrages marquants, dont The Maestro Myth, en 1991 (Maestro: mythes et réalités des grands chefs d'orchestre, JC Lattès, 1996). Un des rares auteurs à scruter les coulisses de la musique classique, Norman Lebrecht a publié l'an dernier, chez Simon and Schuster, un ouvrage qui a eu l'effet d'une bombe: When the Music Stops, paru aux États-Unis sous le titre Who Killed Classical Music? Car Lebrecht estime que la musique classique est actuellement branchée sur un respirateur artificiel. Et il la juge en partie responsable de sa maladie. L'actualité lui a demandé des éclaircissements.

Pourquoi la musique classique est-elle en crise?

- Pour de multiples raisons. La plus évidente est que les changements technologiques et sociaux des dernières décennies ont sapé ses fondements traditionnels. Un exemple: on ne renouvelle pas le public puisqu'on n'enseigne plus la musique aux enfants. Les adultes, eux, n'ont jamais eu autant de raisons de rester chez eux.

En plus des divertissements autres que la musique offerts hors de la maison, on a la vidéo, le disque, l'ordinateur, Internet... Pourquoi se déplacerait-on pour voir un spectacle qui n'a guère changé depuis 150 ans?

En outre, la capacité d'attention est en chute libre. Un politicien a maintenant 10 secondes pour expliquer son point de vue; au cinéma, la caméra change d'angle toutes les cinq secondes. Quel est le principal divertissement musical? Des chansons pop de deux minutes. Comment le public supportera-t-il une symphonie de Mahler qui en dure 60? De surcroît, la musique s'est reposée sur ses lauriers. On s'est dit: les gens viendront toujours au concert et à l'opéra; nous n'avons pas besoin de modifier le produit. C'est faux.

Comment raccourcir une symphonie de Mahler?

- On ne la raccourcit pas. Il ne faut pas confondre la connaissance du marché, essentielle, avec le marketing, qui relève du gadget - aux États-Unis, on a donné des concerts où le chef d'orchestre était déguisé en Mickey Mouse! Jusqu'en 1950, la musique de concert a survécu presque sans subventions parce qu'elle savait ce que le marché pouvait absorber. Orchestres, chefs et solistes étaient payés à un tarif justifié par les recettes.

Aujourd'hui, on ne connaît plus le marché; on sait seulement que la majorité des auditeurs ont de 45 à 59 ans. C'est catastrophique. Plusieurs questions viennent spontanément à l'esprit: présentons-nous des concerts de la bonne longueur, à une heure adéquate, au bon endroit? Les gens âgés ne veulent plus venir en ville à la noirceur? Offrons des concerts en banlieue. Les jeunes ne songent jamais à sortir avant 21 ou 22 h? Donnons des concerts à 23 h. Et nul besoin de servir la viande avec deux légumes: proposons une seule œuvre, le Sacre du printemps par exemple.

Vous blâmez également la cupidité des artistes. Michael Jackson gagne pourtant plus que n'importe quelle vedette du classique...

- Michael Jackson est un entertainer; les autres sont des artistes. Deuxièmement, Michael Jackson rapporte autant qu'il gagne, alors que les artistes classiques vivent de nos taxes. Les cachets ont explosé, conséquence de la «corporatisation» des agences: la plupart des solistes connus sont représentés par deux ou trois grandes agences, qui exercent un chantage sur les orchestres et les maisons d'opéra. Les cachets des grands noms frisent l'obscénité, ceux des violonistes en particulier: Itzhak Perlman et Isaac Stern empochent 45 000 dollars américains (68 000 dollars canadiens) par concert; Anne-Sophie Mutter, 100 000 marks (89 000 dollars canadiens). De quoi grever le budget d'un orchestre. De plus, Anne-Sophie Mutter a le culot de réclamer des services de gardiennage!

C'est vraiment nouveau?

- Et comment! Jascha Heifetz était considéré, de loin, comme le meilleur violoniste de son temps. Or, son cachet n'excédait que de 10% celui des autres. Personne ne perdait de l'argent à un de ses concerts. Aujourd'hui, une petite clique de violonistes, pianistes et chefs d'orchestre ont des cachets de 60% à 80% au-dessus de la norme. Cela se retournera un jour contre eux, quand on se rendra compte qu'ils ne valent pas ce qu'ils facturent. D'autant qu'ils sont épuisés, car ils travaillent plus que leurs collègues d'antan. Ainsi, Nathan Milstein, un des plus grands violonistes de tous les temps, n'a jamais donné plus de 30 concerts par année; il se sentait l'obligation de se ressourcer en tant qu'artiste. Aujourd'hui, sachant que la manne ne tombera pas indéfiniment, les artistes engrangent pendant qu'ils le peuvent encore: Perlman donne 100 concerts par an; le violoniste russe Maxim Vengerov, 120. Ils arrivent sur scène en plein décalage

horaire, sans savoir s'ils sont à Montréal ou à Miami! Les auditeurs le sentent: ils ne sont pas touchés comme autrefois.

Pourquoi dites-vous que la musique est morte lors du premier concert des trois ténors Pavarotti, Domingo et Carreras?

- Tout a commencé par une diversion amusante. Pendant un match de soccer fort ennuyeux au championnat du monde, à Rome, en 1990, quelqu'un a l'idée d'organiser un concert des trois ténors. On offre 500 000 dollars à chacun - un record à l'époque. Contre cette somme, ils cèdent tous leurs droits. Le concert est télévisé, et le disque est le plus grand succès de tous les temps. Avec les profits, London-Decca lance une série d'enregistrements de la musique de compositeurs bannis par les nazis, initiative fort louable.

Au Mondial suivant, en 1994, les ténors décident qu'ils se sont fait avoir. Ils mettent le disque à l'encan et se partagent 16 millions de dollars. La compagnie de disques ne fait pas un sou de profit: les ténors ont tout raflé. Elle n'a pas d'argent neuf à investir dans d'autres disques classiques. Même scénario à Paris, en 1998: Polygram a craché 16 millions.

Vous reprochez aux ténors d'exploiter l'art qui les fait vivre?

- Pis. Ils ont gagné en tout 33,5 millions de dollars pour trois journées de travail. Plus un million par soir, lors d'une tournée mondiale de 12 concerts! Cette fortune a transformé leur attitude envers l'art. Seul Domingo chante encore à l'opéra, parce qu'il aime ça. Pour les deux autres, faire de la musique est synonyme de chanter sur un terrain de football.

Les ténors prétendent qu'ils ont attiré un nouvel auditoire à l'opéra. Au contraire, ils ont détruit l'opéra en imposant cette perception de masse: tout opéra qui se passe de nous n'en est pas, car nous sommes les meilleurs, les plus grands, les plus riches.

Vous n'êtes pas tendre non plus envers les agents...

- Pour avoir un bon ténor, par exemple, une maison doit souvent engager d'autres chanteurs du même agent, bons ou pas. Les grands festivals sont encore capables de résister, mais les opéras d'État ont les reins moins solides.

La musique classique a-t-elle fait son temps?

- Il y aura toujours un noyau de fervents. Le scénario le plus probable, à mon avis, est que la musique survivra à une plus petite échelle. Moins de concerts et davantage de petits ensembles. Il se pourrait que certains orchestres professionnels soient remplacés par des ensembles d'amateurs ou de semi-professionnels, où les postes solos seraient occupés par des professionnels. J'entrevois un monde où il y aura un plus grand accès aux exécutions en direct,

par l'électronique. On pourra bientôt se demander, bien assis dans son salon, si on veut, pour cinq dollars, le Philharmonique de Berlin ou le Met. Évidemment, seuls les grands ensembles en profiteront: si on peut regarder l'Orchestre de Berlin, pourquoi choisirait-on celui de Dallas?

Qu'arrivera-t-il aux élèves des conservatoires?

- Il y aura une correction du côté des écoles: autant nous sous-éduquons les jeunes sur le plan musical, autant nous surproduisons des diplômés en musique. Les États-Unis en produisent tous les ans 13 000, qui se disputent 150 postes dans les orchestres! En 150 ans, il n'a jamais été aussi difficile d'entreprendre une carrière musicale. On fait miroiter aux parents des espoirs de débouchés dans un secteur en perte de vitesse.

Désillusionnés, les jeunes se sentent rejetés par la musique et ne vont même plus au concert. Il faut trouver le moyen d'en faire le noyau d'une nouvelle communauté d'auditeurs, d'interprètes, ou les deux.

Y a-t-il des aspects positifs à la crise?

- Les compositeurs contemporains sont parmi les rares bénéficiaires. Après la Deuxième Guerre mondiale, les courants dominants ont été antipublic. Mais les compositeurs ont recommencé à écrire pour le public. La musique de chambre aussi connaît une croissance.

Il y a donc des lueurs d'espoir?

- Oui! Les musiciens sont plus conscients de leurs responsabilités. Ils se rendent compte qu'ils ont besoin de produire une musique de très haut niveau pour survivre. Certains petits festivals réussissent à attirer de grands musiciens sans leur faire des ponts d'or. Une poignée d'artistes de renom refusent les règles du milieu et ses cachets démesurés. Je pense au chef Mariss Janssons, qui se partage entre Pittsburgh et Oslo. À l'Orchestre d'Oslo, il a créé un des sons les plus distinctifs du monde; ses musiciens sont moins bien payés que ceux de l'Orchestre symphonique de Montréal, et lui, moins que Charles Dutoit. Il fait de la musique par amour et par sens de la famille.

LE SORT DE L'OSM

Peut-être l'Orchestre symphonique de Montréal a-t-il besoin d'un chef plus jeune, plus dynamique et moins cher, dit Norman Lebrecht.

Que dites-vous aux musiciens de l'OSM, las de travailler plus et d'être payés moins, en dollars absolus, que les membres d'orchestres américains d'une réputation plus ou moins équivalente?

- Il y a un an, l'Orchestre de Philadelphie a fait la grève, et les parties se sont entendues sur un salaire annuel de base de 80 000 dollars américains (120 000 dollars canadiens) pour une semaine de 20 heures. Cela en fait l'orchestre le mieux payé du monde, ex æquo avec ceux de New York, de Chicago et du Metropolitan Opera. Les musiciens gagnent bien leur vie - pour le moment. Les orchestres comblent le manque à gagner grâce à d'imposants fonds de dotation. Mais il s'agit d'une équation artificielle, dont les orchestres canadiens ne peuvent absolument pas s'inspirer: ils n'ont pas ces gros fonds ni des donateurs aussi riches que ceux des États-Unis.

Vous n'êtes pas encourageant...

- Voici un autre scénario: le meilleur orchestre de Grande-Bretagne à l'extérieur de Londres est celui de Birmingham, qu'a dirigé Simon Rattle pendant 18 ans. Cet orchestre s'est élevé à la force des poignets, grâce à un partenariat avec un chef inspirant. Le salaire de base des musiciens est inférieur à 45 000 dollars pour une semaine de 40 heures. C'est tout ce que leur employeur peut se permettre. L'orchestre reçoit aussi des fonds du gouvernement et de commanditaires. Si ses finances ne sont pas équilibrées, il disparaîtra.

Les fonds publics ne peuvent-ils venir à la rescousse?

- L'OSM peut toujours faire pression sur la Ville, le gouvernement ou le public. Mais c'est peine perdue: en plus de la désaffection du public et des ventes de disques à la baisse, les subventions publiques à la musique classique fondent à vue d'oeil. Les politiciens savent que les gens âgés de 49 à 59 ans leur sont acquis. Cela les incite à placer leur argent ailleurs. Les grandes entreprises tiennent le même raisonnement. Si vous étiez le président d'une banque, investiriez-vous dans la musique classique quand vous visez une clientèle de 16 à 20 ans? Vous investiriez dans le rock, qui n'en a pas besoin. Une période de déclin est le pire moment pour demander une augmentation de 38%.

Le cachet de Charles Dutoit, environ un million de dollars, est-il justifié?

- Sans Dutoit, l'OSM ne serait pas connu. Dutoit arrive, décroche un contrat d'enregistrement avec Decca et attire l'attention internationale: c'est bon pour l'orchestre, la ville, le pays. Cela mérite une reconnaissance. Les chefs des cinq grands orchestres américains sont payés de 1,8 à 2,55 millions de dollars. Les cinq orchestres de la catégorie suivante paient leur chef de un à 1,5 million. En dessous, on tombe aux environs de 300 000 dollars ou moins. Où se situe Montréal?

Posons une autre question: Dutoit est avec l'OSM depuis longtemps. Ce partenariat progresse-t-il encore? Il y a beaucoup de jeunes chefs compétents auxquels on peut faire appel. Ils ne décrochent pas de contrat d'enregistrement, car personne n'en décroche. Mais ils apportent un second souffle: on le voit à Toronto avec Jukka-

Pekka Saraste. Il se pourrait que l'OSM ait besoin d'un chef plus jeune, plus dynamique... et moins cher!

«On ne renouvelle pas le public puisqu'on n'enseigne plus la musique aux enfants», dit Norman Lebrecht.

Les ténors José Carreras, Plácido Domingo et Luciano Pavarotti à Paris l'été dernier: un concert exceptionnel pour le Mondial.

© 1998 L'Actualité. Tous droits réservés.

Annexe 17

La Presse

20 octobre 1998

par Vincent Marissal

Ottawa et Québec versent 3 millions à l'OSM

Maintenant que les musiciens de l'Orchestre Symphonique de Montréal ont repris leur place devant le chef Charles Dutoit après une grève de trois semaines, Québec et Ottawa accordent leurs violons pour déposer un plan de sauvetage de l'institution montréalaise.

Selon les informations recueillies hier par La Presse, les gouvernements provincial et fédéral mettront chacun entre un et deux millions sur trois ans pour permettre à l'OSM de sortir la tête de l'eau.

Aux trois millions accordés par les deux paliers de gouvernement, viendra s'ajouter plus d'un million recueilli auprès du secteur privé.

L'OSM pourra donc, au cours des trois prochaines années, bénéficier d'un plan de survie d'au moins 4,5 millions, ce qui est tout de même inférieur à son déficit accumulé de 5,5 millions. Pour la seule année 1996-97, l'Orchestre a enregistré un déficit de 1,5 million, soit 13 % de ses revenus totaux de 11 millions.

Les prières du maestro Charles Dutoit, qui demandait il y a deux semaines que l'on «sauve le trésor national qu'est l'OSM», semblent donc avoir été entendues par les gouvernements.

Mais même avec ce plan de sauvetage, l'OSM n'est pas sorti du bois. Comme le mentionnait le vice-premier ministre Bernard Landry pendant la grève, les grandes entreprises du Québec font peu pour l'institution.

Les commandites du privé ne représentent en effet que 17 % des revenus totaux de l'Orchestre, alors que les orchestres symphoniques de Vancouver et de Toronto récoltent respectivement 24 % et 27 % auprès des entrepreneurs mécènes.

De plus, l'OSM vient d'accorder des augmentations salariales de 19 % sur six ans à ses 98 musiciens, un élément à ajouter dans la colonne des dépenses.

Malgré le plan de survie fédéral-provincial, des sources proches du dossier craignent que la santé financière de l'OSM ne soit guère plus encourageante dans trois ans s'il n'arrive pas à générer plus de fonds du privé.

À plus long terme, le gouvernement fédéral étudie la possibilité de mettre sur pied un fonds national de stabilisation dont le mandat serait justement de venir en aide aux

organismes culturels en difficulté. Ce fonds, qui devrait voir le jour sous peu, fonctionnera selon des règles strictes. Pour y accéder, les organismes devront montrer leurs états financiers et travailler de concert avec les gestionnaires du fonds pour revoir leur plan de financement et de mise en marché.

«C'est la piste la plus sérieuse pour sortir l'OSM de ses problèmes, on ne pourra pas intervenir à chaque fois», indique une source gouvernementale.

De plus, pour avoir droit à l'aide du fonds, ces organismes ne pourront avoir une dette dépassant un certain pourcentage de leurs revenus. On cite notamment l'exemple du fonds de stabilisation de Vancouver, qui exige des organismes que leur ratio dette / revenus ne dépasse pas 25 %.

Annexe 18

Le Devoir

22 octobre 1998

par Clément Trudel

L'OSM lance un S.O.S

«L'Orchestre symphonique de Montréal ne peut jouer sans vous» et, dès ce matin, une ligne téléphonique spéciale sera ouverte où sont attendus dons et promesses d'abonnement (1 877 OSM-AIDE). Cette vaste collecte de fonds - sans objectif précis - s'accompagne d'une publicité, durant deux mois, sur dix stations de télévision, sur autant de stations radiophoniques et dans de nombreux médias écrits. Le tout doit permettre à l'orchestre de sortir de sa convalescence - l'expression est du maestro Charles Dutoit - et de conserver à Montréal un symbole de qualité qui sert à son rayonnement, en un temps où la «fragilité financière de l'OSM est redevenue apparente aux yeux de tous», concède le président du conseil, Michael Turcotte, face à un déficit accumulé de 5,5 millions.

Quant à la directrice générale, Michelle Courchesne, elle laisse entendre qu'incessamment une société d'importance deviendra «commanditaire principale» de l'orchestre sans déloger, il va de soi, les quelque 30 partenaires commerciaux dont le nom est associé régulièrement aux concerts ou aux tournées.

À l'unisson, hier, le chef d'orchestre, la directrice générale, le président du conseil de l'OSM («nous acceptons volontiers les dons de 10 \$ comme de un million», blague M. Turcotte) et le président de l'Alliance des musiciens de l'OSM, Jean-Marc Leclerc, ont plaidé pour que tous poussent à la roue. Les musiciens y vont de 2000 heures de disponibilité, les bénévoles s'activent davantage, toute la campagne publicitaire est offerte gratuitement par Marketel.

Selon Charles Dutoit, l'important sera de renforcer le fonds de roulement («la situation s'est dégradée, nos musiciens ont été maltraités»), ce qui n'empêchera pas, de son côté, le nouveau Fonds de dotation de cheminer peu à peu vers les 20 millions souhaités.

Hier, on annonçait que l'Office des congrès de Montréal, dont le président est Charles Lapointe, avait versé 100 000 \$ au Fonds de dotation en plus d'assurer 200 000 \$ de commandites, en trois ans; cet apport soutiendra notamment la rediffusion, sur 250 stations FM des États-Unis, des concerts de l'OSM. La chaîne culturelle de Radio-Canada s'allie dans cette entreprise à la station WFMC de Chicago, offrant ainsi à l'orchestre de bénéficier d'un auditoire virtuel de 90 millions de personnes, selon Mme Courchesne.

Cette relance envisagée ne va pas sans référence au rôle joué par les gouvernements dans le financement. Charles Dutoit rappelle son rôle qui est de persuader des politiciens comme Jean Chrétien et Lucien Bouchard de «faire quelque chose». Avouant avoir fait ses classes depuis 1981 quant au souque à la corde entre Ottawa, Québec et Montréal, Charles Dutoit élude la question posée (est-il agaçant d'avoir à manœuvrer dans ce contexte?) et fait allusion à l'Europe où des gouvernements financent entièrement orchestres, troupes d'opéra et festivals. La Suisse, par exemple (sept millions d'habitants) a quatorze orchestres symphoniques, trois opéras et de très nombreux festivals comptant sur les deniers de l'État.

Pour ce qui est d'Ottawa, une lettre est parvenue à Mme Courchesne dans laquelle la ministre Sheila Copps (Patrimoine Canada) offre une contribution fédérale de 1,5 million en trois ans à condition que Québec en fasse autant et que, de sources privées, l'OSM recueille le même montant (trois millions) que ces sommes provenant de sources publiques. La réaction est mitigée. La directrice générale estime malheureux qu'il faille une grève pour prendre conscience de l'importance d'une telle institution culturelle: «Nous trouverions dommage que l'OSM devienne l'objet d'un débat politique» à un moment où tous se mobilisent, dit Mme Courchesne.

De fait, dans un point de presse en fin d'après-midi à Québec, la ministre de la Culture, Louise Beaudoin, réaffirmait l'engagement ferme du Québec de participer au plan de relance de l'OSM (sans avancer de chiffres). Mme Beaudoin a critiqué son homologue fédérale pour son attitude de «provocation», voire «corrosive». La participation du Québec (à la relance) est assurée, de dire la ministre Beaudoin, «l'OSM doit survivre et se développer».

Le président de l'Association des musiciens, Jean-Marc Leclerc, a tenu à remercier les médias, qui ont aidé à faire comprendre les enjeux de la grève, ainsi que Charles Dutoit pour cette «première étape franchie». Il promet de continuer dans la ligne d'excellence sur laquelle les musiciens ont toujours misé.

Qu'est-ce qui a changé entre la conférence de presse de la direction de l'orchestre, le 25 septembre, et aujourd'hui? Avant la grève, la direction qualifiait d'«irréalistes» les demandes syndicales, tandis que l'accord du 18 octobre se situe au niveau de 19 % de hausse, l'offre dite «finale» se limitant à 9 %. Nous avons à tenir un discours responsable, à ne pas offrir plus que nous pouvions... mais il est possible maintenant de resaisir la balle au bond, le public, les interlocuteurs politiques et bien des amis de l'orchestre ayant multiplié les signes d'attachement. «Il n'y a qu'un OSM», répond en substance M. Turcotte.

Voilà donc musiciens et direction engagés dans une série de «défis stimulants», dans l'attente de gestes concrets de la part d'un public dont on espère qu'il reprendra le chemin de la Place des Arts. Pour l'instant, un flottement semble exister, certains mélomanes exigeant le remboursement de billets en raison de concerts annulés, alors que l'OSM espère que la plupart accepteront des billets pour des concerts ultérieurs.

L'OSM a aussi en tête un blitz auprès de groupes ciblés (médecins, ingénieurs, informaticiens, etc.) par l'entremise de personnalités se chargeant de solliciter leurs collègues, comme Phyllis Lambert auprès des architectes et des urbanistes, par exemple. Et en 1999, il y aura un gala hommage en mars, le tirage d'une voiture de luxe (en avril) et une brochette d'activités qui, espère-t-on à l'OSM, inciteront l'ensemble de la communauté montréalaise à raffermir son appui à l'orchestre.

1 877 OSM-AIDE: Sur une affiche qui incite le public à contribuer à la collecte de fonds de l'OSM (*Allegro di molto*), le signe du dollar remplace la clé de sol. Au Piano Nobile de la Place des Arts, hier, Charles Dutoit a livré un vibrant plaidoyer pour conserver à Montréal un orchestre de renommée mondiale; il s'attend à un accueil favorable de la part des mélomanes et de toute la société.

Annexe 19

La Presse

Mardi 26 octobre 1999

Par Claude Gingras

Michelle Courchesne quitte l'OSM

Michelle Courchesne quittera le 15 janvier son poste de directrice générale de l'Orchestre Symphonique de Montréal. La rumeur circulait depuis un an et nous y avons fait écho le 25 novembre dernier. Hier, le président du conseil d'administration de l'OSM, M. Michael J. Turcotte, annonçait officiellement le départ de Mme Courchesne.

«Cette décision est la mienne: complète, totale et entièrement réfléchie et mûrie depuis longtemps, plus précisément depuis l'été dernier», précise-t-elle. Cette affirmation devrait dissiper les bruits selon lesquels le conseil d'administration souhaitait ce départ.

Mme Courchesne occupait son poste depuis le 19 septembre 1995. Elle restera en fonctions jusqu'au 15 janvier, mais quittera son bureau avant cette date si on lui trouve prochainement un remplaçant.

«À la veille de la cinquantaine, j'ai l'intention de réorienter complètement ma carrière», indique celle qui fut notamment sous-ministre de la Culture lors du mandat de Lisa Frulla. Nous avons appris d'autres sources quel sera son nouveau poste: présidente-directrice générale d'une filiale de Marketel, une très importante agence de publicité québécoise avec des liens dans 170 villes du monde.

Dans un communiqué émis hier, le conseil d'administration de l'OSM rappelle que Mme Courchesne "a su faire face à d'importants défis, notamment au chapitre du financement, des relations de travail et du renouvellement de l'auditoire".

«Mon coeur reste ici», conclut Mme Courchesne, rappelant qu'elle a notamment "appris à aimer Mahler" pendant ces quatre années. Interrogée sur ses relations souvent difficiles avec Charles Dutoit, elle se contente de parler d'"un profond respect pour l'artiste".

Annexe 20

État des revenus et dépenses - Fonds général
Exercices terminés le 31 mai 1996, 1997 et 1998

	1998 (\$)	1997 (\$)	1996 (\$)
REVENUS			
Abonnements	1 757 709	1 631 313	1 732 169
Vente de billets	937 446	958 348	962 656
Cachets de tournées	184 800	1 866 140	590 012
Autres cachets	1 385 011	1 669 071	1 639 955
Dons et commandites	1 278 732	2 116 247	1 952 347
SUBVENTIONS			
- Opérations courantes : CALQ	2 650 000	2 650 000	2 650 000
CAC	1 602 000	1 335 000	1 395 000
CACUM	435 000	435 000	435 000
- Tournées	-	205 549	50 000
- Activités spéciales	23 200	20 092	81 208
- Total	4 710 000	4 645 681	4 611 208
Autres	171 761	138 938	245 817
TOTAL	11 556 033	13 025 698	11 734 164
DÉPENSES			
Frais de production	11 983 165	12 652 844	11 771 821
Frais d'administration	1 589 364	1 514 309	1 637 406
Amortissement des immobilisations	-	27 325	-
Dons et commandites	180 389	270 569	-
TOTAL	13 752 918	14 465 047	13 409 227
Excédent des dépenses sur les revenus	(2 439 885)	(1 439 347)	(1 675 063)

État du déficit - Fonds général
Exercices terminés le 31 mai 1996, 1997 et 1998

	1998 (\$)	1997 (\$)	1996 (\$)
Solde au début	3 789 510	4 850 161	3 175 098
Excédent des dépenses sur les revenus	2 196 885	1 439 349	1 675 063
Subvention spéciale pour réduire le déficit accumulé	(147 244)	(2 500 000)	-
Solde à la fin	5 839 151	3 789 510	4 850 161