

Gérer en créateur rebelle

Lorsqu'il est arrivé à la présidence de l'Office national du film, en 2001, Jacques Bensimon n'a trouvé que l'ombre de l'institution-phare qu'il avait connue comme jeune cinéaste, 30 ans plus tôt. L'ONF étouffait sous les règles bureaucratiques censées compenser l'amputation massive de ses budgets. On grattait les fonds de tiroirs en cherchant désespérément à sauvegarder le souffle créateur qui avait inspiré les McLaren, Jutra, Perreault, Arcand et compagnie.

En collaboration avec HEC Montréal, nous présentons des profils de leaders québécois jusqu'au lundi 16 janvier inclusivement. La semaine prochaine : Jacques Bensimon, président de l'Office national du film.



JACQUELINE CARDINAL ET LAURENT LAPIÈRE
COLLABORATION SPÉCIALE

Jacques Bensimon n'a jamais pensé devenir gestionnaire. Encore aujourd'hui, il se conçoit d'abord et avant tout comme un créateur, ce qui teinte son regard sur le métier de gestionnaire.

« J'aborde la gestion comme un créateur face à son œuvre, dit-il, c'est-à-dire en évitant toute forme de bureaucratie. » Son but est de procurer un espace de liberté « qui seul permet aux nouvelles idées d'émerger ». Il veut répartir la responsabilité de gestion entre plusieurs joueurs, au lieu de la concentrer sur quelques individus.

Sa contribution à la gestion d'un organisme culturel se veut celle d'un « non-technocrate, qui ne sort pas d'une école de gestion », pour reprendre ses propos. Depuis qu'il occupe des postes de gestionnaire, comme cadre intermédiaire à l'ONF dans les années 1980, comme directeur général de TFO de 1986 à 2001 et comme vice-président exécutif et directeur de l'exploitation de la Fondation de la télévision de Banff en 2000-01, son but a toujours été de concevoir comment les créateurs peuvent avoir le « maximum d'espace pour créer, se développer et donner le meilleur d'eux-mêmes ».

Ce parti pris l'a amené à aller chercher des approches de gestion qui permettent une grande liberté. À certains observateurs qui se demandent, frissons dans le dos, comment on peut gérer avec un processus de fonctionnement presque anarchique, Jacques Bensimon rétorque que si on ne crée pas des espaces ouverts, la création, qui est la raison d'être de l'ONF, ne viendra pas.

En quête d'une vision

Ses prédécesseurs ont aussi tenté des solutions d'adaptation pour redonner à l'ONF sa stature d'origine, mais souvent, même les plus timides réformes ont été

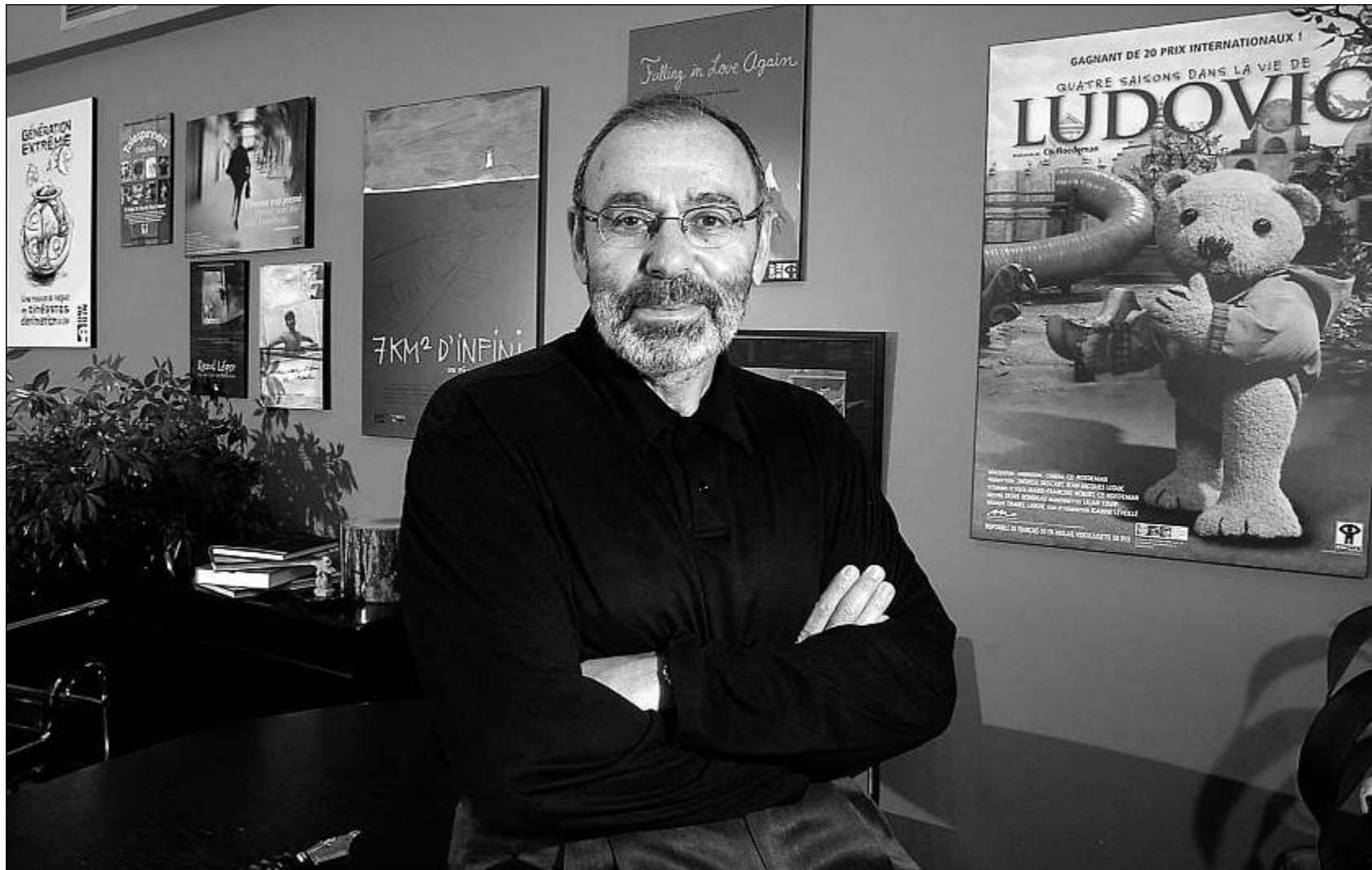


PHOTO PIERRE McCANN, LA PRESSE ©

Jacques Bensimon n'a trouvé à l'ONF que l'ombre de l'institution-phare qu'il avait connue comme jeune cinéaste, 30 ans plus tôt.

combattues.

À son arrivée en 2001, Jacques Bensimon déplore que l'Office national du film soit resté le joueur en retrait d'une industrie audiovisuelle canadienne ayant su composer avec la mondialisation : création de nouvelles chaînes thématiques, affirmation d'entreprises cinématographiques privées, exploitation d'In-

documentaires et en animation. Il refuse que l'ONF soit relégué au rôle exclusif de fournisseur de contenus pour des télédiffuseurs publics ou privés. Il exclut qu'il se réincarne en clone de Téléfilm Canada. Le plan stratégique prévoit canaliser les efforts de tous les intervenants du milieu cinématographique vers son enracinement dans la société québécoise et canadienne en s'assurant qu'il soit à nouveau un reflet des régions et des habitants de ce pays. Bref, le but est de lui redonner le dynamisme qui s'était insidieusement étiolé au fil des décennies.

« J'aborde la gestion comme un créateur face à son œuvre, c'est-à-dire en évitant toute forme de bureaucratie. »

ternet, approches plus dynamiques de distribution, de marketing et de communication.

Il entend bien « creuser un sillon » pour l'ONF dans ce nouveau contexte et le sortir du ghetto d'où il s'est peu à peu exclu sur le plan national et international.

Dès sa nomination, M. Bensimon entreprend une consultation de 90 jours auprès des employés, du milieu cinématographique et du public, au terme de laquelle il se donne un triple mandat largement influencé par sa propre personnalité de cinéaste rebelle : mettre toutes les ressources de

l'organisme au service de la création, encourager la rébellion, dans la mesure où elle est canalisée, et mettre le cinéma au service d'une société canadienne multiculturelle.

Dans les documents officiels actuels, il est écrit que l'Office a le mandat de produire et distribuer des 3/4uvres audiovisuelles distinctives et audacieuses, qui re-

flètent la diversité culturelle et qui présentent au Canada et au reste du monde un point de vue authentiquement canadien ».

Pour cela, il s'entoure d'une équipe de direction qui épouse pleinement cette vision et qui y travaillera avec lui sans relâche. Plutôt que de gérer la décroissance, Jacques Bensimon et son équipe s'attachent à rationaliser le fonctionnement de l'ONF en mobilisant son personnel et les membres de l'industrie cinématographique canadienne autour d'un projet rassembleur : lui réassigner son rôle de « tête chercheuse » du cinéma canadien en

documentaires et en animation.

Il refuse que l'ONF soit relégué au rôle exclusif de fournisseur de contenus pour des télédiffuseurs publics ou privés. Il exclut qu'il se réincarne en clone de Téléfilm Canada. Le plan stratégique prévoit canaliser les efforts de tous les intervenants du milieu cinématographique vers son enracinement dans la société québécoise et canadienne en s'assurant qu'il soit à nouveau un reflet des régions et des habitants de ce pays. Bref, le but est de lui redonner le dynamisme qui s'était insidieusement étiolé au fil des décennies.

Dans le cas de l'ONF, aux sommes provenant du gouvernement, des coproducteurs et des distributeurs, s'ajoutent les revenus de ventes. Dans une comptabilité serrée, où l'administration par le menu est importante, la gestion doit faire en sorte que les cinéastes ne soient pas freinés dans leurs élans par le poids de la bureaucratie.

Autre objectif du plan stratégique : rendre les Canadiens conscients du reste du monde en participant à des coproductions internationales.

Jacques Bensimon considère que l'ONF a fait oeuvre de pion-

nier à cet égard en travaillant avec des joueurs importants comme la NHK au Japon, la BBC en Angleterre, et France 2, de même que certains producteurs australiens. « On a commencé à étendre cette vision d'un monde qui est actuellement en pleine explosion. »

La mission primordiale

Aujourd'hui, Jacques Bensimon a le sentiment d'avoir atteint les objectifs qu'il s'était fixés au moment de prendre la barre de l'ONF, il y a quatre ans. À l'ONF, la création a un nouveau droit de cité.

Jacques Bensimon se donne maintenant une autre mission primordiale, celle d'assurer le financement à long terme de cet organisme : « L'ONF a repris sa place et sa raison d'être dans notre paysage audiovisuel.

Il mérite que nous lui donnions les moyens nécessaires afin que les oeuvres de nos créateurs soient vues sur les écrans de chez nous et du monde », prédit-il avec enthousiasme.

Jacqueline Cardinal est biographe et professionnelle de recherche à la Chaire de leadership Pierre-Péladeau de HEC Montréal, et Laurent Lapière en est le titulaire.

Google fait des jaloux

Ses administrateurs font des affaires d'or

BLOOMBERG

Le bond du prix de l'action de Google a fait de ses employés l'envie de Silicon Valley. Maintenant, le même phénomène pourrait se produire en ce qui concerne les administrateurs de cette entreprise de moteur de recherche.

Ainsi, la compagnie de Mountain View, en Californie, accorde aux nouveaux membres de son conseil d'administration des options et des actions valant des millions de dollars, comparativement à la rémunération de 175 000 \$US que touchent annuellement les administrateurs de Microsoft, selon Corporate Library, une firme d'analyse qui cote la gouvernance des entreprises.

Google paie ses administrateurs davantage que toute autre compagnie, précise Corporate Library.

Ainsi, Google a versé à Ann Mather, ancienne directrice financière du studio d'animation Pixar, 2,36 millions \$US en options à l'occasion d'un versement initial lorsqu'elle a joint les rangs de l'entreprise le mois dernier, d'après Corporate Library.

Elle rejoint Paul Otellini, PDG d'Intel, dont les options sur les actions de Google valent environ 24,2 millions \$US, soit plus que sa participation actuelle dans Intel.

« La compagnie a fait fabuleusement bien », lance Robert Daines, professeur de droit et d'affaires à la faculté de droit de l'Université Stanford, près de Palo Alto, en Californie. « C'est ça, l'effet Google », ajoute-t-il.

La valeur des actions accordées à madame Mather est la plus généreuse remise initiale d'options à un administrateur dans la base de données de trois ans de Corporate Library, selon Paul Hodgson, un analyste principal de cette firme établie à Portland, dans le Maine. Il n'a pas précisé quelle méthodologie avait été employée pour évaluer les options.

Les compagnies augmentent la rétribution des administrateurs au moment où leurs responsabilités deviennent plus importantes, soutient Tuck Rickards, un directeur de Russell Reynolds Associates, une entreprise de recrutement de cadres de Boston. De nouvelles réglementations, y compris la loi dite Sarbanes-Oxley et le *Regulation Fair Disclosure*, ajoutent à leur travail, dit-il.

Chez Google, les administrateurs surveillent une entreprise de publicité sur Internet qui a transformé une compagnie naissante de Silicon Valley en la quatrième société américaine de technologie au chapitre de la valeur. L'action de la

compagnie ayant franchi le seuil des 400 \$US, les membres de son conseil d'administration, y compris les deux fondateurs, ont touché plus de 4,46 milliards de dollars américains, selon Washington Service.

Les options d'achat d'actions détenues par les administrateurs, dont M. Otellini, Arthur Levinson, PDG de Genentech, et John Hennessy, président de l'Université Stanford, font d'eux les administrateurs indépendants les mieux payés de tous les temps, indique M. Hodgson.

Madame Mather devra assister aux réunions trimestrielles au siège de Google et participer à des conférences téléphoniques périodiques, selon des documents soumis à la Securities and Exchange Commission. Elle est aussi présidente du comité de vérification de Google.

Elle touchait un salaire de 548 152 \$US chez Pixar en 2003 avant de prendre sa retraite en mai 2004.

La rémunération moyenne des administrateurs des compagnies inscrites à l'indice Standard & Poor's 500 était de 139 090 \$US l'an dernier, une hausse de 19 % par rapport à la rétribution moyenne de 116 853 \$US en 2002, selon Equilar, une compagnie californienne qui suit la rémunération des cadres supérieurs.



PHOTO KIMBERLY WHITE, ARCHIVES BLOOMBERG ©

Un cycliste circule devant une affiche de la firme de Mountain View, en Californie. Google paie ses administrateurs davantage que tout autre compagnie.