

## ÉTUDE DE CAS

## LA PRESSE AFFAIRES

LARRY SMITH

## Marié avec les Alouettes

En mars dernier, Larry Smith revenait à ses premières amours en annonçant qu'il reprenait la direction des Alouettes. Il l'avait quittée deux ans plus tôt pour devenir président et éditeur du quotidien *The Gazette*.

JACQUELINE CARDINAL  
ET LAURENT LAPIERRE

Larry Smith avait laissé son empreinte chez les Alouettes, ses talents de leader et de communicateur ayant été largement soulignés à ce poste. Voici le parcours d'une figure marquante de la scène publique montréalaise.

Larry Smith s'est fixé cinq objectifs fondamentaux dans son travail : apprentissage continu, consolidation des valeurs personnelles, lectures professionnelles constamment mises à jour, implication sociale et vision de carrière.

Lorsqu'on fait appel à ses talents de motivateur, le conférencier Larry Smith s'appuie sur ces quelques points qui résument sa philosophie. Il s'y agrippe aussi lorsque vient le temps d'encaisser les coups durs et pour demeurer un leader « jusqu'à la fin de ses jours », dit-il lui-même.

Larry Smith a 53 ans. Il est né à Montréal en 1951.

Au début des années 60, la famille Smith quitte son quartier de Benny Farm, dans l'ouest de Montréal, pour s'installer à Hudson. C'est là que Larry Smith grandit, qu'il se construit. C'est toujours là qu'il vit aujourd'hui.

Larry Smith dit de ses parents qu'ils formaient une « véritable équipe de soutien ». Durant 17 ans, depuis ses premiers essais au secondaire jusqu'à la fin de sa carrière de footballeur professionnel, ils n'ont raté aucun de ses matchs, peu importe l'endroit.

En plus du football, Larry Smith se découvre au secondaire une autre passion : le théâtre, qui lui permet de prendre confiance en lui, d'acquiescer de l'aisance en public, de travailler sa mémoire et de concevoir une technique de « visualisation mentale » dont il se servira plus tard sur les terrains de football et dans ses présentations de conférencier.

M. Smith étudie d'abord à l'Université Bishop, de Lennoxville, puis à l'Université McGill en droit, tout en jouant comme centre-arrière pour les Alouettes. Une fois son diplôme en poche, il décide de renoncer à la pratique privée. Il veut plonger dans l'action et devient vendeur dans une entreprise manufacturière. C'est

là qu'il paupérise l'art de convaincre, un talent qui lui servira largement par la suite.

**La retraite forcée... à 30 ans**

En 1980, au terme d'une brillante carrière de joueur professionnel dans la Ligue canadienne de football (LCF), Larry Smith traverse une période de désarroi. À 30 ans, il éprouve le sentiment de vide qu'on peut ressentir au moment où la vie professionnelle se termine.

« Quand j'étais joueur pour les Alouettes, dit-il, j'avais 60 000 personnes dans le stade qui m'applaudissaient. J'étais à CKAC, j'étais sur TVA, CBC. Tout le monde m'acclamait : *Larry, Larry!* Après, les gens me disaient : *Oh! Vous êtes l'ancien joueur des Alouettes...* J'ai eu une période de 15 mois où je n'ai pas fait de dépression, mais *it was close*. C'est là que j'ai fait un ajustement dans ma vie. Aujourd'hui, je crois que c'est une chance que j'ai eue d'expérimenter, à 31 ans, ce que c'est que de prendre sa retraite. »

À partir de ce moment, Larry Smith gravira les échelons dans différentes entreprises. Un chasseur de tête lui offre un jour de devenir vice-président principal du plus grand fabricant de farine au Canada, la Ogilvie Flour Mills. Le défi de la restructuration de cette entreprise centenaire est de taille. On lui donne carte blanche et Larry Smith s'exécute avec brio.

**Changement imprévu**

Les affaires vont rondement pour Ogilvie et pour Larry Smith. Au début des années 90, un projet de fusion est dans l'air avec la société Maple Leaf Mills. On laisse entendre à Larry Smith qu'il deviendra dans cinq ans président de la nouvelle société fusionnée, laquelle aura alors un chiffre d'affaires de 1,5 milliard de dollars!

Malheureusement, la fusion sera bloquée en vertu de la Loi sur la concurrence. Six mois plus tard, la société agro-alimentaire américaine Archer Daniels Midland acquiert une participation dans Ogilvie Flour Mills. Un jour, sans avertissement, Larry Smith apprend d'un dénommé Ken, « un Américain du Missouri », qu'il



PHOTO ROBERT SKINNER, LA PRESSE ©

Il y a presque un an, Larry Smith revenait à la tête des Alouettes. Jalonné d'expériences diverses, son parcours l'a encore ramené inévitablement à ce club qui lui tient particulièrement à coeur.

est congédié. Après s'être vu futur président d'une multinationale, Larry Smith devient brusquement chômeur.

Une fois le choc passé, il passe des coups de fil, rencontre des amis, lit les petites annonces. Il apprend que la Ligue canadienne de football (LCF) cherche un commissaire. Il fait des pieds et des mains pour obtenir une entrevue et réussit à convaincre un comité de sélection sceptique qu'il est le meilleur candidat.

**Un plafond salarial**

Pendant cinq ans, de 1992 à 1997, Larry Smith s'attaque à un plan de redressement. À ses yeux, la seule façon de redonner au football canadien sa popularité d'antan, c'est de bâtir petit à petit un réseau qui ira rejoindre le plus de personnes possible et, surtout, plus de francophones.

Il signe avec les diffuseurs de nouveaux contrats qui permettent à la LCF de toucher des revenus sans précédent. Sur le plan de la

gestion interne, il fixe un plafond salarial qui favorise un déploiement planifié et rationnel de la structure de la Ligue au Canada.

**Les Alouettes battent de l'aile**

En 1997, il passe chez les Alouettes. Le club fait appel à son ancien centre-arrière pour redresser une situation devenue précaire. Larry Smith ne peut résister.

De 1997 à 2002, il sera à la barre du club. Il poursuit la même stratégie promotionnelle qu'il avait mise en place pour la LCF, mais cette fois, il l'oriente franchement vers son équipe en se servant de tribunes et d'activités communautaires pour attirer une nouvelle clientèle.

Il s'attaque ensuite à la rénovation du stade Percival-Molson sur le campus de l'Université McGill, amassant lui-même les fonds auprès des amateurs montréalais. Ce fut un point tournant pour les Alouettes.

**La nouvelle Gazette**

À la fin de l'année 2001, un nouveau défi se présente à lui. Cette fois, c'est le journal *The Gazette* qui se cherche un nouveau président et éditeur. Les nouveaux propriétaires, la famille Asper, veulent un redresseur d'entreprise qui pourra apporter un second souffle au quotidien anglophone de Montréal. Larry Smith est tenté par l'aventure. Il y voit l'occasion d'imprimer sa marque en prônant une mentalité « inclusive ».

Mais les Alouettes lui tiennent toujours à coeur. Lorsque son club éprouve de nouvelles difficultés, il annonce qu'il est prêt à l'aider bénévolement tout en restant en poste à la *Gazette*. Cette situation de double appartenance ne durera pas. Le 19 mars 2004, Robert Wetenhall, propriétaire des Alouettes, annonce que Larry Smith redevient président du club montréalais après avoir assuré un intérim dans une situation d'urgence.

Lorsqu'on lui fait remarquer qu'il n'aura pas été longtemps à la tête de *The Gazette* et qu'on lui reproche de changer souvent d'emploi, Larry Smith répond, avec un sourire, par une formule-choc révélatrice de l'homme : « Eh oui ! Je suis *versatile*, comme tous les Québécois ! »

Oui, sauf pour deux choses qui n'en font qu'une aux yeux de Larry Smith : le football et les Alouettes !

Laurent Lapiere est titulaire de la Chaire de leadership Pierre-Péladeau et Jacqueline Cardinal est professionnelle de recherche à la Chaire de leadership Pierre-Péladeau.



Nous avons établi les normes de sécurité.  
Établissons maintenant les normes en matière de prix.

► **LA CLASSE M ÉDITION SPÉCIALE 2005.** Grâce à un équipement de série incluant le Programme de stabilité électronique (ESP), le Système de traction électronique aux 4 roues (4-ETS+), le Freinage d'urgence assisté (BAS), la traction intégrale et huit coussins gonflables, il n'a jamais été aussi facile d'affronter les rigueurs de l'hiver. Alors faites vite un essai routier et profitez de notre taux de location de 3,9% avec acompte de 2 000 \$. [www.mercedes-benz.ca/classem](http://www.mercedes-benz.ca/classem). Mercedes-Benz. N'attendez plus.



Mercedes-Benz

Montréal  
Automobiles Silver Star Inc.  
7800, Boul. Décarie, Montréal  
(514) 735-3581

West Island  
Mercedes-Benz West Island  
4525, Boul. St-Jean, Dollard-des-Ormeaux  
(514) 620-5900

Laval  
Mercedes-Benz Laval  
3131, Autoroute 440 Ouest, Laval  
(450) 681-2500

Rive-Sud  
Mercedes-Benz Rive-Sud  
4844, Boul. Taschereau, Greenfield Park  
(450) 672-2720