

# Zarin Mehta

*New York Philharmonic*

Tradition - Audace - Prestige - Qualité



# Zarin Mehta

Quand un vidéo vaut mille mots...

# Questions

- Que pensez-vous des habiletés de gestion et de politique de Zarin Mehta ?
- Comment se voit-il dans des rôles formels et informels ?
- Comment décririez-vous ses approches et styles de gestion ?

# Biographie

- **1938** : Naît à Bombay dans une famille aisée parsie qui appartient à un milieu européenisé.
- **1954** : Part pour étudier la comptabilité à Londres.
- **1961** : Débute sa carrière à Londres comme élève-stagiaire dans une firme-comptable.
- **?** : Associé dans un cabinet d'experts-comptables à Montréal.
- **1973** : Invité à siéger au conseil d'administration de l'OSM.
- **1978** : Nommé VP administratif à l'OSM.
- **1981 – 1989** : Directeur général de l'OSM.
- **1989** : DG au Ravinia Festival Association.
- **2000** : Directeur exécutif de l'Orchestre philharmonique de New-York
- .

# Biographie (suite)

## ■ Son père, Mehli Mehta

- Formation en commerce et en musique (violon).
- Un des premiers à entreprendre une carrière en musique occidentale.
- Fondateur de l'Orchestre symphonique et du quatuor à cordes de Bombay.
- 1945: Quitte Bombay pour aller à NY.
- À son retour, rassemble la famille pour mettre en œuvre ses multiples projets musicaux.
- Entrepreneur mais pas homme d'affaires.

## ■ Sa mère

- S'occupe du côté administratif et financier de la carrière de Mehli.
- Veille étroitement à l'éducation de ses fils.
- Épine dorsale de la famille.

# Habilités de gestion et d'approche politique

- **Héritées de sa mère** plutôt que de son père.
- Basées sur de **solides formation et expériences en comptabilité anglaise.**
- **Fondées sur une expérience de multiculturalisme.**
- **Inspirées par une passion de la musique symphonique** qu'il veut partager au plus grand nombre possible.
- **Confirmées** par d'importants accomplissements professionnels.

# Habiletés de gestion et d'approche politique (suite)

## ■ Habiletés symboliques

- **Rassembler** : légitimité, confiance
- **Guider** : vision commune

## ■ Habiletés psychologiques

- **Motiver** : maintenir l'intérêt
- **Dialoguer** : communications directes avec musiciens et chefs

## ■ Habiletés politiques

- **Influencer** :  
choix du DA  
relations avec le DA  
collecteur de fonds  
tournées
- **Négocier** : musiciens (considération)

# Habiletés de gestion et d'approche politique (suite)

- OSM : En tandem avec Charles Dutoit de 1981 à 1989, Mehta élève IOSM au rang des dix meilleures formations symphoniques au monde.
- Festival de Ravinia : Affirme son succès de 1989 à 2000.
- NYP : Perpétue cette feuille de réussite depuis l'an 2000.



# Formalisme vs non-formalisme

- Allergique à tout formalisme...
  - **Horaires** : *exit* les 9 @ 5 et 5 sur 7 (*simil* musiciens).
  - **Communications verbales plutôt qu'écrites** : directeur général, responsable de la collecte de fonds, musiciens, membres du CA.  
Pic : entente contractuelle verbale avec Charles Dutoit.
  - **Rapports latéraux plutôt que verticaux** : Beaucoup de délégation ; pas de réunionite ; contacts impromptus et informels avec collègues de l'administration, membre du CA et musiciens.

# Formalisme vs non-formalisme

(suite)

- ...mais rigoureux et structuré :
  - **Au service** de ses directeur artistique et musiciens, même si disposant de lourds pouvoirs décisionnels administratifs et artistiques.
  - École de Dutoit : promeut un leadership bicéphale favorisant la **relation professionnelle à dissémination limitée** (*task-oriented relationship internally retained*).
  - **Solide leader** sur les plans des **stratégie et logistique marketing** (concerts à « valeur ajoutée ») et **anti-passéiste**.

# Approches et styles de gestion

- Profil très accentué d'artisan :
  - **Acquiert patiemment ses connaissances et compétences** musicales et de gestion.
  - **Adore son travail** de gestionnaire culturel.
  - **Rigoureux** envers lui-même et ses collègues.
  - **Aimable, direct et franc**, respectueux du métier de musicien.
  - **Digne de confiance**, empathique, grande capacité d'écoute.
  - **Capacité de déléguer.**
  - Gestionnaire **humaniste et non-matérialiste.**

# Approches et styles de gestion

(suite)

- Approche symbolique : le *guide*
  - Veut faire aimer la musique symphonique au plus grand nombre de gens possible.
- Approche ressource humaine : le *psy* et le *motivateur*
  - Communique et se soucie du bien-être de son entourage.
- Approche politique : le *négociateur*
  - Négocie d'égal à égal, de *passionné* à *passionnés*.

# Approches et styles de gestion

(suite)

- Aplanissement des paradoxes :
  - Art vs divertissement, œuvre du créateur vs le désir du consommateur : « **Il faut absolument faire de la musique contemporaine** ».
  - Innovation vs accessibilité : **revampage d'anciens genres et d'anciennes oeuvres.**
  - Intégration verticale vs spécialisation : volonté **d'aplanir les structures hiérarchiques, de contourner la bureaucratie trop lourde** inhérentes à des organisations fortement intégrées comme celle du NYP

# Questions

- Que restera-t-il des conversations et décisions qui auront été prises dans un contexte de non-formalisme ?
- À cet effet, peut-on penser que les 167 années d'existence du NYP, dont les règles de gouvernance — règlements généraux, politiques et *modus operandi* — sont établies depuis des lustres, facilitent la tâche de Mehta ?
- L'aplanissement de paradoxes est-il un gage, voire une preuve de réussite d'une entreprise artistique ?
- Un administrateur de la trempe de Zarin Mehta — le plus compétent de tous ceux étudiés en classe cette session-ci — sert-il de garde-fou contre la présence de paradoxes trop accentués à l'intérieur d'une entreprise artistique ?

# Auteurs • Bibliographie

L'analyse est de **Daniel Constantineau** et de **Karine Lalonde**, sous la supervision de **Wendy Reid** - Cours MNGT 4-440-02 • groupe S01• A-2009.

HEC MONTRÉAL

## Sources

- Lampel, J. et J. Shamsie, “Balancing Act: Learning from Organizing Practices in Cultural Industries”, *Organization Science*, vol. 11, n°3 (2000), p. 263-269
- Bolman, Lee et Terrence E. Deal, *Repenser les organisations: pour que diriger soit un art*: Paris: Maxima, 1996.
- Déry, Richard, *Management: perspectives et dimensions*: Montréal, JFD Éditions
- Pitcher, Patricia, «L'artiste, l'artisan et le technocrate», *Revue internationale de gestion*, 2e ed, Montréal HEC Montréal, coll. «Racine du savoir», 1988
- Reid, Wendy et Rekha Karambayya, “Impact of dual executive leadership dynamics in creative organizations”, *Human Relations*, vol. 62, n°7, 2009
- <http://nyphil.org/>