

---

## Katharine Graham et le *Washington Post*<sup>1</sup>

Cas produit par **Jacqueline CARDINAL**<sup>2</sup> et le professeur **Laurent LAPIERRE**<sup>3</sup>

---

*Katie Graham's gonna get her tit caught in a big fat wringer  
if that's published!*<sup>4</sup>

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

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

Le cambriolage a déclenché ce qu'on a appelé « l'affaire Watergate », qui sera révélée au grand jour par deux journalistes du *Washington Post*, Carl Bernstein et Robert Woodward<sup>5</sup>. À la suite d'une délicate enquête en profondeur prouvant l'existence d'une caisse noire et les tentatives de camouflage menées par l'administration Nixon, ils signèrent des articles dévastateurs qui n'auraient pu être publiés sans le plein assentiment de l'éditrice et propriétaire du journal, Katharine Graham. Deux ans plus tard, soit le 8 août 1974, face à la menace imparable d'une mise en accusation (*impeachment*) devant le Congrès américain, Richard Nixon annonçait à la télévision qu'il démissionnait de son poste de président des États-Unis.

---

<sup>1</sup> En 2010, les auteurs ont remporté, pour l'excellence de ce cas, le prix Alma-Lepage décerné pour la rédaction d'un cas au féminin. Alma Lepage a fait don à HEC Montréal d'un fonds dont les revenus devaient servir à promouvoir l'avancement des femmes en gestion. C'est à cette fin que la Fondation Alma-Lepage octroie chaque année des bourses et ce prix par lequel HEC Montréal veut aussi perpétuer l'esprit avant-gardiste dont a fait preuve, tout au long de sa vie, cette femme diplômée de l'École.

<sup>2</sup> Jacqueline Cardinal est biographe et professionnelle de recherche à la Chaire de leadership Pierre-Péladeau à HEC Montréal.

<sup>3</sup> Laurent Lapierre est titulaire de la Chaire de leadership Pierre-Péladeau. Il est également professeur titulaire au Service de l'enseignement du management de HEC Montréal.

<sup>4</sup> Traduction libre : « Katie Graham va se prendre les nichons dans une belle grosse esoreuse à rouleaux si cela est publié! » Cette réplique avait été servie par John Mitchell au journaliste Carl Bernstein qui avait voulu vérifier les allégations l'impliquant dans la mise sur pied d'un fonds occulte destiné à recueillir des renseignements sur les activités du Parti démocrate, avant de publier un article sur le sujet.

<sup>5</sup> En 1974, les deux journalistes publièrent le livre *All the President's Men*, à partir duquel un film a été réalisé en 1976 mettant en vedette Dustin Hoffman et Robert Redford, qui en était aussi le producteur.

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

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

## Née coiffée

Rien dans la vie de la jeune Katharine Graham ne laissait présager qu'elle deviendrait un jour une « icône américaine<sup>1</sup> ». Quatrième enfant des cinq qu'auront Eugene Meyer et Agnes Ernst Meyer, Katharine Graham est née le 16 juin 1917 à New York. Bien qu'elle vît rarement son père, homme d'affaires multimillionnaire, et sa mère, écrivaine et philanthrope très présente dans les milieux culturels new-yorkais, son enfance et son adolescence se sont déroulées dans la ouate.

Élevée par une *nanny*, elle passait ses vacances avec ses frères et sœurs en alternance dans le vaste domaine que son père avait acheté et aménagé à grands frais à Mount Kisco en banlieue de New York, plus rarement au confortable ranch familial situé dans le Wyoming ou, occasionnellement, en croisière en Europe où sa mère cultivait de nombreuses amitiés. Eugene Meyer possédait également une somptueuse résidence à Washington, où la famille vivait la plupart du temps<sup>2</sup>.

## Eugene Isaac Meyer

Eugene Isaac Meyer fils, le père de Katharine Graham, naquit dans une famille juive de Los Angeles en 1875. Il portait le même prénom que son propre père (sauf pour l'accent sur le deuxième *e*), qui avait quitté son Alsace natale en 1859 pour aller rejoindre un compatriote, Solomon Lazard, déjà établi dans cette ville autrefois mexicaine<sup>3</sup>. Ce dernier possédait une mercerie où il vendait des vêtements importés de France que s'arrachaient les élégantes Angelenas. À l'instar de ses frères qui géraient des établissements financiers à Paris et à Strasbourg, Solomon tenait en même temps un guichet de dépôt bancaire sous le nom de Lazard

---

<sup>1</sup> Voir Robin Gerber, *Katharine Graham. The Leadership Journey of an American Icon*, Penguin Book, 2005.

<sup>2</sup> Les parties de ce cas relatant la vie de Katharine Graham, celle de son père, de sa mère et de son mari s'inspirent de son autobiographie publiée en 1997 sous le titre de *Personal History* (Random House, 643 pages). Le livre obtiendra le prestigieux prix Pulitzer de la biographie en 1998.

<sup>3</sup> Pour une description de la vie des juifs alsaciens vivant à Los Angeles à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, voir les premiers chapitres du livre de Carol Felsenthal, *Power, Privilege, and The Post: The Katharine Graham Story*, Seven Stories Press, 1993, 511 pages.

Frères, qui atteindra au siècle suivant une envergure internationale comme banque d'affaires privée.

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

Eugène Meyer père était un juif pratiquant. Lorsque vint le moment pour son fils Eugene de faire sa *Bar Mitzvah*, le jeune homme s'y opposa, refusant de déclarer sa « foi parfaite ». « Je crois en certaines de ces choses, mais je ne crois pas à toutes avec une "foi parfaite" (*perfect faith*<sup>1</sup>) ». Une fois ses études terminées à la Yale University en 1895, il vint rejoindre son père à la banque Lazard. Pendant quatre ans, il y fit scrupuleusement ses classes, après quoi il décida, au grand dam de son père, de quitter la Banque pour voler de ses propres ailes. Il plaça alors toutes ses économies dans l'achat d'un siège à la Bourse de New York. Il fonda sa propre maison de courtage qui sera parmi les premières à mettre sur pied des services structurés d'analyse économique et financière. Il traversa prudemment la panique boursière de 1907 et investit massivement dans le cuivre, l'or, l'automobile et l'industrie chimique. Il réussit si bien comme investisseur qu'en 1915, à l'âge de quarante ans, il valait plus de 40 millions de dollars, une fortune immense pour l'époque.

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

En 1933, ayant eu vent des difficultés financières du *Washington Post*, Eugene Meyer décida de participer anonymement à l'encan de faillite, car il craignait d'être bloqué à cause de son nom de consonance juive. Avec une mise de 875 000 \$, il emporta les enchères, réalisant ainsi un vieux rêve, celui de posséder son organe de presse apte à influencer sur l'opinion américaine conformément à ses convictions de libre entrepreneur d'allégeance républicaine. Il nomma sa femme, Agnes Ernst Meyer, vice-présidente du conseil d'administration. Tout en gardant un œil sur les activités du journal et ses positions éditoriales, il continua d'être très près du gouvernement. À la demande du président Truman, il devint, en 1946, le président-fondateur de la Banque Mondiale.

---

<sup>1</sup> Katharine Graham, *op. cit.*, p. 6.

C'est alors qu'il confia à son gendre Philip Graham, le mari de sa petite Katharine, les rênes du *Washington Post*. Il demeura président du conseil d'administration jusqu'à sa mort, survenue en 1959. Il avait 84 ans.

## Agnes Ernst Meyer

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

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

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

Dans son autobiographie, Katharine Graham cite la façon dont sa mère se décrivait : « Je suis devenue une mère consciencieuse, mais guère aimante<sup>1</sup>. » Elle continua d'écrire des essais et des poèmes dont certains seront publiés dans la revue d'avant-garde *291* fondée et publiée par le célèbre photographe Alfred Stieglitz en 1915 et 1916. Gardant la main haute sur l'organisation de ses maisonnées et de ses nombreux domestiques, elle soutenait les artistes et les causes qui lui tenaient à cœur. Férue de gravures chinoises et d'œuvres modernes, elle constitua une importante

---

<sup>1</sup> Traduction libre de : « *I became a conscientious but scarcely a loving mother.* », Katharine Graham, *op. cit.* p. 21.

collection d'œuvres d'art<sup>1</sup>. Plus tard, profitant des pages du *Washington Post* que lui ouvrait volontiers son mari, elle n'hésita pas à reprendre sa plume de journaliste pour critiquer le *New Deal* de Roosevelt et défendre les positions du Parti républicain.

## Une jeune fille pas si rangée

Lorsque la petite Katharine vit le jour en 1917, la famille vivait encore à New York, mais peu de temps après, elle déménagea à Washington où son père était devenu un des principaux conseillers dans l'administration Wilson. D'une nature docile, la jeune Katharine étudia d'abord dans un pensionnat huppé de Virginie, la Madeira School, avant que son père l'inscrive au prestigieux collège Vassar où, à l'instar de ses parents, elle s'afficha au début comme une fervente républicaine. À la fin de sa première année d'études, elle était toutefois devenue une démocrate militante, défendant ardemment le *New Deal* du président Roosevelt. Elle quitta Vassar, préférant s'inscrire à l'Université de Chicago où elle se joignit à l'aile libérale de l'Association des étudiants américains (*American Student Union*) après s'être vu refuser l'accès à certains cercles sélects à cause, présumément, de ses origines juives, bien qu'elle fût de religion luthérienne.

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

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

## Philip Leslie Graham

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

---

<sup>1</sup> Pour une description de l'effervescence culturelle new-yorkaise des années 1910-1920, voir Jacqueline Cardinal et Laurent Lapiere, *Glenn D. Lowry et le MoMA*, Centre de cas HEC Montréal, 2004, p. 2-5.

Philip Graham venait du sud des États-Unis. Né le 18 juillet 1915 à Terry, une petite ville du Dakota du Sud, il grandit à Miami où son père était allé tenter sa chance comme fermier, puis comme agent d'immeuble avant d'être élu au Sénat de Floride. Il étudia au Miami High School, puis à l'Université de Floride avant d'être admis à la Harvard Law School dont l'excellence de son dossier académique lui avait ouvert les portes. Il s'y fit remarquer comme rédacteur en chef de la *Harvard Law Review*. Son ambition était de suivre les traces politiques de son père, mais à l'échelle nationale. Il visait le Sénat américain. Après, il verrait.

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

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

Après la guerre, Philip Graham rejoignit sa petite famille à Washington. Il accepta l'offre de son beau-père de se joindre au *Washington Post* à titre d'éditeur adjoint (*joint-publisher*). Six mois plus tard, Eugene Meyer était appelé par le président Truman pour être le président-fondateur de la Banque Mondiale<sup>1</sup>, un poste stratégique et historique auquel il voulait consacrer tout son temps. Il fit alors de son gendre Philip Graham l'éditeur en titre (*publisher*) et un actionnaire important de la Washington Post Company qu'il restructura en conséquence. Il céda à son gendre, qu'il nomma président, 3500 actions votantes de catégorie A et 1500 à sa fille Katharine. Il accorda plus d'actions à son gendre qu'à sa propre fille parce que, lui expliqua-t-il sérieusement, il était inconvenant qu'un homme travaille pour sa femme. Il donna 175 actions de même catégorie à chacun de ses quatre autres enfants.

Étonnamment à nos yeux contemporains, Katharine Graham ne contesta pas cette décision. Au contraire, dans son autobiographie, elle avoue candidement que son mari et elle-même se réjouissaient de cette répartition des actions de l'entreprise. Elle considérait que le rôle d'une femme était d'être une bonne épouse et une bonne mère, et qu'elle devait tout faire pour aider son mari à réussir : « J'avais le sentiment que j'étais venue sur terre pour prendre soin de Philip Graham<sup>2</sup>. »

Rétrospectivement, une telle attitude peut surprendre, mais ces idées étaient prédominantes dans la société américaine de l'époque et même Katharine Graham n'y faisait pas exception. Elle était profondément amoureuse et admirative de Philip Graham au point d'avouer plusieurs années plus tard : « Il était si charmeur que j'étais parfaitement heureuse de simplement faire le ménage

---

<sup>1</sup> En anglais, The International Bank for Reconstruction and Development.

<sup>2</sup> Traduction libre de : « *I really felt I was put on earth to take care of Phil Graham.* » Voir [www.washpostco.com](http://www.washpostco.com).

autour de lui. Je m'occupais de toutes les tâches ingrates : payer les factures, gérer la maisonnée, conduire les enfants. J'étais toujours le dindon de la farce de la famille. Vous savez : "la bonne vieille mère, marchant d'un pas lourdaud..." Et moi, j'acceptais tout cela. C'était la façon dont je me voyais<sup>1</sup>. »

## La Washington Post Company

Le quotidien *Washington Post* dont Philip Graham avait hérité en 1947 avait connu une croissance considérable sous la direction d'Eugene Meyer. D'un quotidien menacé de faillite, il tirait depuis à 160 000 exemplaires et était passé de quatre millions de lignes à 12 millions<sup>2</sup>. Ses revenus publicitaires avaient certes augmenté, mais l'entreprise n'était toujours pas rentable. À chaque budget déficitaire, Eugene Meyer renflouait les coffres avec les dividendes qu'il recevait de l'Allied Chemical Company. Par contre, c'était devenu un journal respecté, spécialisé surtout dans la couverture des événements reliés à la conduite du gouvernement, qui demeurerait sa marque de commerce.

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

Pour survivre, un journal doit être un succès commercial. [...] Les citoyens d'un pays libre sont obligés de dépendre d'une presse libre pour obtenir l'information nécessaire à l'accomplissement nécessaire de leurs devoirs de citoyens. C'est pourquoi la Constitution donne aux journaux une protection expresse contre l'ingérence du gouvernement. [...] Il est également possible que les intérêts du public soient brimés par la façon dont un journal est mené puisque la principale contrainte qui pèse sur un propriétaire de journal est celle qu'il s'impose lui-même<sup>3</sup>.

Philip Graham reprit à son compte cette politique éditoriale, comme le fera d'ailleurs plus tard à son tour Katharine Graham. Mais le successeur immédiat d'Eugene Meyer ira par contre plus loin, en utilisant occasionnellement la menace de publier comme une arme puissante face aux politiciens. Philip Graham n'hésitera pas, par exemple, à taire des nouvelles embarrassantes en échange de promesses de mesures sociales dans lesquelles il croyait. Ses intentions étaient bonnes, puisque sur le plan politique, il atteignait, ce faisant, des fins louables, mais s'agissant d'éthique journalistique, il y avait bel et bien entorse<sup>4</sup>. En cela, il différait d'Eugene Meyer et de Katharine Graham, comme elle le prouvera brillamment plus tard. Pour le père et la fille, la liberté de publier était intrinsèquement et obligatoirement assortie de l'obligation de publier la nouvelle lorsque l'intérêt du public est en jeu. Et ce, quel qu'en soit le prix à payer.

---

<sup>1</sup> Traduction libre de : « *He was so glamorous that I was perfectly happy just to clean after him. I did all the scut work: paid the bills, ran the house, drove the children. I was always the butt of family jokes. You know, good old Mom, plodding along. And I accepted it. That's the way I viewed myself.* », [www.washpostco.com](http://www.washpostco.com).

<sup>2</sup> Source : [www.washpostco.com](http://www.washpostco.com).

<sup>3</sup> Traduction libre de : « *To survive, a newspaper must be a commercial success. [...] The citizens of a free country have to depend on a free press for the information necessary to the intelligent discharge of their duties of citizenship. That is why the Constitution gives newspapers express protection from Government interference. [...] It is also possible for the public interest to be defeated by the way a newspaper is conducted since the principal restraint upon a newspaper owner is his self-restraint.* » Katharine Graham, *op. cit.*, p. 180.

<sup>4</sup> Voir Katharine Graham, *op. cit.*, p. 186.

## La convergence avant le mot

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

Poursuivant sa politique de croissance horizontale, la Washington Post Company acquit, en 1953, une autre station de télévision. Cette fois, c'était la WMBR à Jacksonville, en Floride. L'indicateur sera changé plus tard en WJXT-TV. Sans s'arrêter en si bon chemin, Philip Graham frappa un grand coup en 1954 en abattant plus de huit millions de dollars pour mettre la main sur le *Washington Times-Herald*, qui était depuis des décennies le rival juré du *Post*. Du jour au lendemain, le tirage passait de 204 000 à 395 000 exemplaires, ce qui garantissait enfin la survie du journal et sa prospérité prochaine<sup>1</sup>.

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

Désormais seul à la barre, puisque ni sa femme, ni ses beaux-frères et belles-sœurs ne se mêlaient de la gestion du journal, Philip Graham s'affirma comme un éditeur dynamique et un journaliste influent qui avait fait de son quotidien un joueur incontournable de la vie politique et sociale de Washington. En 1961, il participa activement à la formation de l'agence de presse commune *Los Angeles Times – Washington Post* pour la publication simultanée de rubriques, reportages ou articles spéciaux. La même année, il entreprit des négociations complexes qui menèrent à l'acquisition de l'important magazine *Newsweek* pour lequel il envisageait une forte présence internationale. Finalement, le mensuel *Art News* et le périodique trimestriel *Portfolio* vinrent combler, en 1962, le créneau des amateurs d'art.

## Une éminence grise

Philip Graham était un homme brillant et charmeur. Très proche des démocrates sans que le *Washington Post* ne prenne de position éditoriale partisane, il aimait fréquenter les personnes en position de pouvoir. Il s'était lié d'amitié avec le sénateur texan Lyndon Baines Johnson, sudiste comme lui. Lorsque John Fitzgerald Kennedy réussit à s'imposer comme candidat officiel lors de la convention démocrate de Los Angeles, il usa de son influence auprès de nombreux délégués

---

<sup>1</sup> Katharine Graham donne le détail de cette transaction rocambolesque, et de la participation déterminante de son père, dans son autobiographie (*op. cit.*, p. 216-224).

pour que Lyndon Johnson fasse partie du *ticket* comme vice-président. Il écrivit de nombreux discours pour les deux hommes durant la campagne victorieuse de 1960, de même que pour Robert Kennedy qui deviendra procureur général. Une fois le Parti démocrate élu, il poussa la nomination de Douglas Dillon comme Secrétaire au Trésor et celle d'autres de ses amis à différents postes administratifs. En 1961, le président Kennedy lui demanda de former une coentreprise publique-privée, la Communications Satellite Corporation, connue sous le nom abrégé de COMSAT, dont il devint le président du conseil.

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

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

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

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

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

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

## La tragédie

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

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

pour conserver dans le giron familial la Washington Post Company, le grand œuvre sacré de son propre père, Eugene Meyer, qui l'adorait<sup>1</sup>.

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

À l'occasion d'une crise particulièrement intense, il accepta de faire un deuxième séjour à la clinique Chesnut Lodge. Encore une fois, son état de santé se stabilisa après quelques jours au point où il convainquit son médecin qu'il se sentait beaucoup mieux, qu'il se croyait capable de passer le week-end à la ferme familiale, afin d'accélérer son rétablissement. Sur son insistance, ses médecins l'autorisèrent donc à quitter la clinique pour Glen Welby. Le lendemain de son arrivée, alors que Katharine Graham parlait au téléphone dans sa chambre, elle entendit un coup de feu venant de l'étage inférieur. Elle se précipita dans l'escalier et trouva Philip Graham dans une salle de toilette, étendu sur le carrelage blanc, le visage baignant dans une flaque de sang, un revolver à la main. Il s'était suicidé d'une balle dans la tête. C'était le 3 août 1963. Il avait 48 ans.

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

## En attendant son fils

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

---

<sup>1</sup> Voir Katharine Graham, *op. cit.*, p. 314-315.

Au début, elle éprouvait tellement d'angoisse à l'idée que le lendemain elle devrait se rendre au bureau et prendre des décisions à titre d'éditrice, qu'elle souffrait d'insomnie chronique. Peu à peu, elle s'aperçut qu'elle ne se débrouillait pas si mal. Lorsqu'elle hésitait devant plusieurs choix possibles, elle consultait les personnes qu'elle jugeait les plus aptes à la renseigner sans hésiter à poser des questions et à afficher son ignorance des dossiers. Elle prenait notamment conseil auprès de Fritz Beebe, président du conseil de la Washington Post Company à son arrivée. Dans son livre, elle le désigne comme son premier mentor. Malgré ses doutes sur ses capacités de gestionnaire, elle ne tarda pas à endosser une stratégie de croissance.

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

Avouant ses doutes et ses inquiétudes à cette époque troublée, elle écrit : « Tout ce que j'ai fait essentiellement, fut de mettre un pied devant l'autre, de fermer les yeux et de sauter du bord de la falaise. Étonnamment, je suis tombée sur mes pieds<sup>1</sup>. » Instantanément propulsée sous les projecteurs de l'actualité à une époque où les mouvements féministes menaient une forte charge, elle soutient n'avoir jamais voulu endosser de positions radicales en faveur de l'avancement des femmes. Elle refusait systématiquement les invitations à témoigner de ses frustrations dans le monde fortement masculin du journalisme. Elle évita toutes les tribunes qui lui étaient offertes pour se prononcer en ce sens. Par contre, elle reconnaît s'être sentie portée par la vague ambiante et soutenue par de nombreuses amies qui l'encourageaient à persévérer. Peu à peu, elle prit confiance en elle et avoua plus tard qu'elle prenait goût au pouvoir. Son fils Don ne la remplacera qu'en 1979, à l'âge de 34 ans, à titre d'éditeur en titre (*publisher*)<sup>2</sup>. Elle demeurera présidente du conseil et chef de la direction jusqu'en 1991.

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

---

<sup>1</sup> Traduction libre de : « *What I essentially did was to put one foot in front of the other, shut my eyes, and step off the ledge. The surprise was that I landed on my feet.* » Katharine Graham, *op. cit.*, p. 341.

<sup>2</sup> Un de ses autres fils, William, s'occupera de la gestion de la fortune familiale.

Cette longue collaboration entre Katharine Graham et Ben Bradlee a été notamment ponctuée de deux révélations courageuses de scandales politiques. La première a affirmé la liberté de la presse américaine à l'échelle nationale avec la publication des « Pentagon Papers » et la deuxième, liée au fameux cambriolage du Watergate, a mené à la démission spectaculaire d'un président des États-Unis, à la suite d'une série d'articles dénonçant les abus de pouvoir de l'administration Nixon. On a dit de ces deux séries de reportages qu'ils avaient « créé le journalisme moderne<sup>1</sup> ».

### *The Pentagon Papers*

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

Au début de 1971, un ancien employé du département d'État du nom de Daniel Ellsberg transmet illégalement au *New York Times* une grande partie de l'étude avec l'aide d'un ami, Anthony Russo, qui l'avait aidé à photocopier le document. Après consultation auprès d'un important cabinet d'avocats, la direction du journal décida d'en publier de larges extraits qui prouvaient que contrairement à ce que le président Johnson avait alors affirmé publiquement, l'effort de guerre s'était poursuivi intensément sur le front vietnamien.

Bien qu'il n'eût pas été en poste dans la période visée par les papiers du Pentagone, le président Richard Nixon réagit violemment à la publication des documents classés secrets<sup>2</sup>. Comme il s'était lui-même fait élire en 1968 en promettant de mettre fin à l'engagement américain, alors qu'il avait secrètement autorisé l'armée à poursuivre ses frappes, il craignait qu'à l'approche des élections de 1972, de telles révélations n'attirent les regards sur les incongruités de son propre leadership et sabordent ses chances d'être réélu. Il demanda au *New York Times* de cesser ses publications. L'équipe éditoriale, bien que désapprouvée par leurs avocats, refusa. Le 14 juin, les journalistes récidivaient. Fou de rage, Nixon obtint rapidement une injonction de la Cour fédérale. Le journal fera appel.

D'autres journaux, y compris le *Washington Post*, avaient mis la main sur des extraits du document, et publié des articles sur l'affaire révélée par le *New York Times*. Lorsque le procureur général John Mitchell imposa l'interdit de publier, aucun n'osa le défier. Le 18 juin 1971, à la surprise générale, le *Washington Post*, sous la gouverne de Katharine Graham, prit le relais. Il commençait, annonçait-il, une série d'articles sur le sujet. Le jour même, Katharine Graham reçut un appel du procureur adjoint William Rehnquist, la sommant d'arrêter la publication des

---

<sup>1</sup> Traduction libre de : « *The stories that create modern journalism*. » Voir Michael Wolff, « Post Modern », *Vanity Fair*, octobre 2009. <http://www.vanityfair.com>

<sup>2</sup> Les 3 et 4 septembre 1971, Howard Hunt, conseiller spécial auprès de Richard Nixon en matière de sécurité, et Gordon Liddy, attaché à la Direction des affaires intérieures du Président, organiseront le cambriolage du bureau du psychiatre de Daniel Ellsberg dans le but de trouver matière pour le dénigrer, lui et les journalistes du *Washington Post*, dans l'opinion publique américaine.

documents. De la voix douce qui la caractérisait, elle répondit qu'il n'en était pas question. Pour elle, le droit de publier était sacré, et la meilleure façon de faire valoir ce droit était de publier. Il en allait de la crédibilité du *Post*. Le département de la Justice demanda une nouvelle injonction, mais le juge le débouta de sa demande. John Mitchell décida alors de faire appel en Cour Suprême.

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

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

Pour Katharine Graham, l'aventure l'avait sortie de l'ombre. Sur toutes les tribunes, on réclamait sa présence et, cette fois-ci, elle s'y prêtait de bonne grâce. On parlait d'elle, on la photographiait, on écrivait des articles sur elle. On l'invitait à des émissions radiophoniques et télévisées. On lui demandait de parler du *Washington Post*, des Pentagon Papers, de raconter le fil des événements, de décrire son rôle dans l'affaire. On lui réclamait son opinion sur les conflits potentiels entre la liberté de presse et la sécurité nationale, etc. Elle était devenue une tête d'affiche. Elle avait beaucoup appris, disait-elle, de la pression, de l'intensité et de la rapidité avec lesquelles les choses s'étaient bousculées. Elle avoua que « tout cela [l'] avait endurcie et avait nourri, dans une certaine mesure, [son] *ego*<sup>1</sup> ».

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

---

<sup>1</sup> Katharine Graham, *op. cit.*, p. 458.

## Le calme avant la deuxième tempête

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

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

Elle rencontra l'influent financier Warren Buffett qui avait demandé à la voir. Selon l'habitude professionnelle qui le servait si bien, celui-ci avait étudié soigneusement le prospectus et les états financiers disponibles. Depuis quelques années, il avait observé le comportement de l'actionnaire principale, de la haute direction et de l'équipe de journalistes en place. Par le truchement de sa société Berkshire Hathaway inc., Warren Buffett prit une participation importante dans l'entreprise, qui s'élèvera jusqu'à près de 19 % des actions de catégorie B. Il deviendra rapidement un ami, un confident et un précieux conseiller de Katharine Graham. Au lieu de s'en méfier, comme le lui suggéraient nombre de ses amis, elle avait préféré se faire sa propre opinion sur lui. Elle ne s'en repentira pas. Elle l'invitera même à siéger au conseil d'administration dont elle deviendra la présidente en même temps que présidente et chef de la direction en 1973. En matière financière, Warren Buffett se considérait comme le mentor de cette femme d'affaires audacieuse qu'il aimait voir réussir<sup>1</sup>.

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

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

---

<sup>1</sup> Dans son livre, Katharine Graham le désigne comme son deuxième mentor après Fritz Beebe, qui était président du conseil de la Washington Post Company lorsqu'elle succéda à son mari en 1963.

personnes pour l'industrie des communications<sup>1</sup> ». Rebaptisée WHUR-FM, c'était la première station radiophonique placée sous la direction d'Afro-Américains, à émettre un signal dans la région métropolitaine de Washington.

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

## Les plombiers de Nixon

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

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

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

Lorsque Bob Woodward et Carl Bernstein, les deux journalistes affectés à l'affaire, commencèrent à publier leurs articles et à poser des questions embarrassantes, ils furent contactés par une taupe désireuse de rester anonyme. Surnommé « *Deep Throat*<sup>2</sup> », cet informateur providentiel, venu de nulle part, fixait à Bob Woodward des rendez-vous nocturnes et clandestins dans un stationnement souterrain d'un quartier tranquille de Washington. D'une fois à l'autre, il lui fournissait des informations incriminantes sur les collaborateurs de Nixon ou lui indiquait des pistes prometteuses que les deux reporters s'empressaient ensuite de vérifier. Seuls Bob Woodward, Carl Bernstein et Ben Bradlee connaissaient l'identité de l'informateur; Katharine Graham ne voulait pas la connaître. Elle ne sera révélée qu'en 2005 par « *Deep Throat* » lui-

---

<sup>1</sup> Traduction libre de : « *To stimulate the intellectual and cultural life of the whole community and to train more people for the communications industry.* » [www.washpostco.com](http://www.washpostco.com).

<sup>2</sup> Du titre d'un film pornographique très populaire en 1972.

même, peu de temps avant sa mort. Il s'agissait de Mark Felt, le numéro deux du FBI, qui agissait par frustration de ne pas avoir été nommé en remplacement d'Edgar Hoover, mort en mai 1972 après 48 ans de règne incontesté<sup>1</sup>.

Ainsi, à un moment donné, l'infatigable Carl Bernstein réussit à avoir au bout du fil le procureur général John Mitchell. Avant de publier son prochain article sur l'affaire, il lui demandait de confirmer une information voulant qu'il soit le grand argentier d'une caisse occulte, alimentée par des membres anonymes, et servant à financer des opérations partisans. C'est dans cet entretien mémorable que John Mitchell proféra ce qui est considéré comme la menace la plus vicieuse qu'un politicien ait pu faire à un éditeur américain. Répétons la phrase : « *Katie Graham's gonna get her tit caught in a big fat wringer if that's published*<sup>2</sup>. » Les articles furent néanmoins publiés en rafale, de telle sorte que l'opinion publique finit par se poser des questions sur ce qui s'était vraiment passé à Watergate, qui n'était encore qu'un lieu.

Malgré l'impact indéniable de ces articles qui avaient commencé à être publiés en septembre, le *ticket* Richard Nixon – Spiro Agnew<sup>3</sup> gagna les élections de novembre 1972 contre celui de George McGovern – R. Sargent Shriver<sup>4</sup>, décrits par les stratèges républicains comme de « dangereux libéraux radicaux ». La guerre entre le *Post* et son administration reprit aussitôt de plus belle. Dans des tentatives de faire cesser les articles sur ce qu'on n'appelait plus que le « Watergate », au sens de scandale, Nixon demanda aux employés de la Maison-Blanche de boycotter les journalistes du *Post*. Le mot d'ordre était de ne jamais les convoquer à des conférences de presse et, s'ils réussissaient à s'y infiltrer, à ne pas répondre à leurs questions. Toutes leurs demandes d'entrevue étaient accueillies par des fins de non-recevoir.

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

---

<sup>1</sup> Voir Manfred F. R. Kets de Vries et coll., « J. Edgar Hoover et le FBI », traduction Jacqueline Cardinal, dans *Imaginaire et Leadership*, Laurent Lapiere et coll. (dir.), Tome 2, Québec Amérique, 1993, p. 515-543.

<sup>2</sup> Voir la traduction en page 1.

<sup>3</sup> Spiro Agnew dut démissionner de son poste de vice-président le 10 octobre 1973 pour une affaire d'évasion fiscale datant de son mandat de gouverneur du Maryland.

<sup>4</sup> Sargent Shriver avait remplacé au pied levé Edmund Muskie après les élections primaires désastreuses du New Hampshire. Une lettre anonyme, publiée dans un journal local, l'avait accusé d'avoir utilisé le terme désobligeant « Canucks » pour désigner les Franco-Américains, qui y constituaient une proportion importante de l'électorat. Il fut prouvé après l'élection de novembre que cette lettre était fautive et qu'elle provenait du Comité pour la réélection du Président.

Le 26 février 1973, le Comité pour réélire le Président poursuivait en justice le *Washington Post*. Des *subpœna* furent envoyés à Woodward et Bernstein, de même qu'à Jim Mann, reporter, à Howard Simons, rédacteur, et à l'éditrice Katharine Graham, pour les forcer à révéler leurs sources et à remettre leurs notes de travail à la justice. Mis au courant de la situation par Carl Benstein, Ben Bradlee s'exclama : « Nous allons prendre possession de vos notes et les donner à Katharine Graham. S'ils veulent mettre quelqu'un en prison, ce sera Katharine Graham. Et la dame est prête à y aller<sup>1</sup>. » C'est dire ce que la fille d'Eugene Meyer était prête à affronter pour rester fidèle à ses convictions.

« *I'm not a crook!* »

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

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

Quelques jours plus tard, la chambre des représentants vota l'*impeachment*, ou mise en accusation du président en vue de sa destitution, pour obstruction à la justice, abus de pouvoir et outrage au Congrès. Plutôt que de risquer le redoutable honneur de devenir le premier Président des États-Unis à être destitué<sup>2</sup>, il démissionna le 8 août 1974 et quitta ses fonctions le lendemain.

---

<sup>1</sup> Traduction libre de : « *We are going to take possession of your notes and give them to Katharine Graham. If they want to send somebody to jail, they are going to send Katharine Graham to jail. And the lady is ready to go!* » Tiré d'une entrevue intitulée « Woodward and Bernstein : Lighting the Fire », faisant partie des *Special Features* accompagnant la version vidéo du film *All the President's Men*.

<sup>2</sup> En 1868, Andrew Johnson avait été le premier Président mis en accusation devant le Congrès, mais il avait échappé à la destitution par une voix.

C'est son successeur, le vice-président Gerald Ford, qui le remplaça<sup>1</sup>. Sa première action fut de lui accorder un pardon présidentiel, ce qui eut pour effet d'arrêter les procédures contre lui. Moins chanceuses, plus de soixante-dix personnes furent poursuivies en justice, dont beaucoup ont été condamnées à la prison. Ce fut le cas notamment du procureur général, John Mitchell, du chef de cabinet de la Maison-Blanche, Robert Haldeman, et du conseiller pour les affaires intérieures du Président, John Ehrlichman. En tant qu'avocat, Richard Nixon fut radié du Barreau de New York en 1976. Ce fut sa seule sentence.

## L'après-Watergate

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

Au-delà des mots, le Watergate contribua à confirmer la presse et les journalistes dans leur statut de « quatrième pouvoir », placé immédiatement après les pouvoirs législatif, exécutif et judiciaire. Et les milieux journalistiques le reconnurent. En 1973, avant même la démission de Richard Nixon, Katharine Graham reçut le *Zenger Award for Freedom of the Press and the People's Right to Know* pour son leadership dans la publication des Pentagon Papers et son autorisation de publier dans l'affaire du Watergate. Quelques mois plus tard, le Colby College lui décerna un doctorat *honoris causa* en droit. La même année, le *Washington Post* se vit octroyer le prix Pulitzer du service public pour son enquête sur le Watergate. L'exemple des journalistes Bob Woodward et Carl Bernstein inspira toute une génération d'émules, autant dans la presse écrite qu'à la radio et à la télévision.

Katharine Graham se réjouissait du leadership que le *Washington Post* avait manifesté à ce chapitre, mais elle se méfiait en même temps de la tendance émergente selon laquelle les jeunes reporters « tournaient chaque pierre dans l'espoir d'y trouver un Watergate<sup>2</sup> ». Ses craintes se confirmèrent beaucoup plus tard, en 1981, deux ans après qu'elle eut laissé les rênes du journal à son fils Don. Janet Cook, une jeune journaliste de 26 ans, récemment recrutée, avait commis un article spectaculaire dans lequel elle racontait l'histoire d'un garçon de huit ans devenu héroïnomane. Intitulé « Jimmy's World », l'article avait créé une commotion dans les milieux sociaux de Washington. Transmis sur les lignes de presse, il avait été repris dans les médias internationaux.

---

<sup>1</sup> Des T-shirts affichant une photo du président Ford, disant « *I got my job through the Washington Post* », inondèrent le marché américain. C'était le slogan du service des petites annonces du *Post*. *Ibid.*, p. 497.

<sup>2</sup> Traduction libre de : « *Young reporters were looking for a Watergate under every rock.* » Katharine Graham, *ibid.*, p. 599.

Cette « cause célèbre<sup>1</sup> » faillit valoir au *Washington Post* un autre prestigieux prix Pulitzer du journalisme. Il fut toutefois prouvé que l'article n'était qu'une invention et que Janet Cook avait fabriqué cette histoire de toutes pièces. Par manque de vigilance éditoriale, admit l'ombudsman du *Post*, l'article avait frayé son chemin d'un pupitre à l'autre, jusqu'à faire la une. La rigueur et l'éthique journalistique avaient cédé le pas à la recherche brouillonne du *scoop*, à la tentation du sensationnalisme rentable et à la course féroce aux prix prestigieux.

La nouvelle culture de l'information se manifestait aussi dans d'autres médias. Face aux politiciens qu'ils interviewaient à la radio ou à la télévision, le ton changea. Les reporters n'hésitaient plus à vouloir « mettre en boîte » leurs interlocuteurs, qui apprirent, de leur côté, à soigner leurs relations avec les communicateurs et à mieux utiliser les médias de masse. Le phénomène se constate encore aujourd'hui dans les émissions d'affaires publiques et chez les groupes de pression écologiques ou autres, qui profitent systématiquement du rayonnement international offert sur le Net pour susciter les doutes et faire valoir leurs points de vue contestataires. Leur action revendicatrice est ainsi relayée à l'échelle du monde. On ne compte plus les dénonciations de complots qu'on dit fomentés par les gouvernements et les puissants de ce monde. Les technologies modernes ont amplifié le phénomène de la contestation populaire et de l'action citoyenne qu'a déclenché le *Washington Post* avec le Watergate. Comme Woodward et Bernstein l'avaient fait avec la démission de Richard Nixon, tous les David du monde peuvent maintenant espérer vaincre les Goliath de tout acabit.

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

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

En 1974, Katharine Graham était confiante en l'avenir pour son journal. Les résultats financiers étaient prometteurs, même s'ils avaient subi une ponction importante avec la construction de la nouvelle maison du *Post*, inaugurée en grande pompe deux ans plus tôt, à un coût de 25 millions

---

<sup>1</sup> En français dans le livre de Katharine Graham. *NdA*.

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

### **La guerre des *bogus***

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

La pratique remontait à l'époque où les typographes montaient les encadrés publicitaires à partir des textes envoyés par les annonceurs. Or, avec l'arrivée de technologies plus modernes, les annonceurs avaient commencé à envoyer aux journaux des annonces toutes faites pour lesquelles les typographes n'avaient plus à intervenir avant de les envoyer aux pressiers. Par contre, leurs conventions collectives comprenaient toujours des clauses relatives à cette activité. Afin de maintenir les heures de travail que représentaient les anciens montages, les représentants syndicaux demandaient aux ouvriers de faire comme si de rien n'était, et de continuer à faire des montages identiques à ceux que les annonceurs envoyaient. Une fois qu'ils avaient accumulé les heures prévues dans les conventions collectives pour ce faire, ils devaient détruire ces montages fantômes, appelés « *bogus* ».

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

L'enjeu était de taille, puisqu'il mettait en cause le contrôle de la salle des presses qui était progressivement passé de la direction du journal aux syndicats, au fil des négociations menées sous la pression des heures de tombée à respecter. Peu à peu, les gestionnaires avaient laissé aller de larges pans de la gestion des ressources humaines au point où des pratiques semblables à celles des *bogus* étaient devenues courantes. Après quatorze mois d'âpres négociations, le *Post* et le syndicat des typographes arrivèrent à une entente qui permettait la modernisation graduelle de

la salle de composition. En contrepartie, la direction accordait sept cents emplois garantis à vie, qui seraient éventuellement réduits par attrition, mais surtout, elle versait un montant forfaitaire de deux millions et demi de dollars aux membres du syndicat en compensation pour la radiation des *bogus* en souffrance.

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

### À l'assaut des presses

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

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

La grève dura près de cinq mois au cours desquels les membres de l'administration et les journalistes se partageaient les tâches, y compris l'impression sur les presses réparées d'urgence à grands frais. D'autres catégories d'employés, dont les conventions collectives avaient également été récemment renouvelées à leur satisfaction, se joignirent à eux. Katharine Graham avait insisté pour qu'une formation d'appoint sur le fonctionnement des presses soit donnée à tous, quelques

mois auparavant, au cas où... Grâce à la collaboration de ces employés restés fidèles à la direction, le *Post* fut publié tous les jours, sauf le 1<sup>er</sup> octobre fatidique. En fin d'après-midi et le soir, les journalistes rédigeaient leurs articles et le jour, ils rejoignaient les autres employés qui répondaient au téléphone du service des petites annonces ou écrivaient des adresses sur les ballots de journaux prêts pour l'expédition. En regardant par les fenêtres, ils pouvaient lire les pancartes injurieuses et entendre les cris scandés des grévistes qui se relayaient vingt-quatre heures sur vingt-quatre dans le stationnement de l'immeuble.

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

Katharine Graham était la cible privilégiée des piqueteurs, car il était connu que c'était elle surtout qui s'obstinait à vouloir changer les façons traditionnelles de faire. Un matin, la rumeur courut qu'elle envisageât sérieusement d'engager des ouvriers non syndiqués pour les remplacer en permanence aux presses. Quelques heures plus tard, alors qu'elle s'apprêtait à franchir la ligne de piquetage, elle put lire sur la pancarte que lui tendait ostensiblement un gréviste : « *Phil shot the wrong Graham!*<sup>1</sup> » Un autre jour, elle eut connaissance d'une caricature dans laquelle elle était dessinée avec un sein pris dans une presse du *Post*... On peut imaginer l'effet que ce genre d'attaques pouvait provoquer chez elle.

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

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

---

<sup>1</sup> Traduction libre de : « Phil n'a pas tué le bon Graham! »

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

### **La page est tournée**

En effet, dans tous les grands journaux américains, les syndicats de pressiers et de typographes constituaient chacun une sorte d'État dans l'État, en ce qu'ils exerçaient, dans chaque entreprise, le plein contrôle sur le fonctionnement des presses ainsi que sur le recrutement et les embauches des ouvriers, et ce, à leurs conditions. Tout en le déplorant en privé, les éditeurs et les propriétaires de journaux acceptaient cet état de fait comme inéluctable dans la vie de leurs entreprises de presse. Comme ils étaient devenus entièrement dépendants des pressiers pour publier chaque jour, de crainte d'encourir de lourdes pertes quotidiennes, ils avaient peu à peu cédé leurs prérogatives administratives aux syndicats. Au *Washington Post*, les politiques d'embauche, qui ouvraient la porte plus grande aux femmes et aux minorités, ne s'appliquaient pas à l'imprimerie, alors que les membres du Local 6 se recrutaient encore uniquement chez les hommes de race blanche. Et c'était aussi à ce monopole chauvin que Katharine Graham s'attaquait.

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

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

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

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

acceptait votre dernière offre? » Elle respira profondément et, n'écoulant que son instinct, elle rétorqua : « Je crois que je me trancherais la gorge d'une oreille à l'autre<sup>1</sup>. » Après un lourd silence de plusieurs secondes, George Meany lui révéla d'un air triste : « Eh bien, j'avais offert mon aide aux pressiers au début de la grève, mais ils n'ont jamais répondu à mon appel. De plus, je ne peux tout simplement pas m'imaginer que des gens détruisent leurs outils de travail. Je n'ai jamais approuvé cela. Ce ne serait jamais arrivé dans mon temps<sup>2</sup>. » Puis il la raccompagna avec Mark Meagher jusqu'aux ascenseurs. Avant de les quitter, il ajouta à l'adresse de Katharine Graham : « Le *Post* est un grand journal, et j'ai connu et bien aimé votre père<sup>3</sup>. » Ces paroles allèrent droit au cœur de la fille d'Eugene Meyer et effacèrent d'un trait tous les soucis et toutes les fatigues des derniers mois. Elle pouvait maintenant tourner la page et penser à ce que serait le *Washington Post* qu'elle laisserait à son fils Don, un jour... mais pas tout de suite.

Avec le recul du temps, le journaliste Robert B. Kaiser a bien résumé l'impact de la grève de 1975 plusieurs années plus tard, à la fois sur le journal lui-même et sur le monde des médias. Au lendemain de la mort de Katharine Graham, il écrivait : « Avant la grève, le *Post* n'avait jamais été très profitable, mais après – surtout après la disparition du *Washington Star* en 1981 – les profits ont explosé. Les syndicats du *Post* et des autres journaux commencèrent à éviter les confrontations avec les journaux parce qu'ils savaient que dorénavant, il leur était possible de publier sans eux, et le monde commença à changer<sup>4</sup>. » Et c'est à la détermination obstinée de Katharine Graham que l'on doit ni plus ni moins ce changement de paradigme dans le monde de l'édition aux États-Unis.

## Une figure de proue

Après le crescendo des Pentagon Papers, du Watergate et de la grève historique de 1975, l'éditrice-propriétaire du *Washington Post* faisait maintenant l'unanimité sur ses qualités de leader visionnaire et de gestionnaire efficace. Dans les milieux journalistiques, elle était devenue une référence incontournable dans la lutte pour la liberté de la presse. Sur le plan des affaires, la Washington Post Company était plus florissante que jamais et affichait des rendements sur investissement de plus de 20 %, des résultats que n'aurait pas reniés Eugene Meyer. Sur la scène internationale, Katharine Graham était vue comme la propriétaire d'un journal de grande influence en matière de politique intérieure et elle se fit remarquer lorsque Robert McNamara, devenu président de la Banque Mondiale, lui demanda, en 1977, de faire partie de la Commission Brandt. Présidée, comme le nom l'indiquait, par l'ancien chancelier d'Allemagne Willy Brandt, la Commission avait pour objectif de trouver des pistes de solutions au développement économique de pays en émergence. Bien que peu optimiste quant à l'issue des rencontres, Katharine

---

<sup>1</sup> Traduction libre de : « *I guess I'd slit my throat from ear to ear.* », *op. cit.*, p. 566.

<sup>2</sup> Traduction libre de : « *Well, I offered to help the pressmen when this strike first started. I sent them a wire and they never replied. Also, I just can't imagine people who would destroy their tools. I've never approved of that. That would never have happened in my day.* » *Ibid.*

<sup>3</sup> Traduction libre de : « *The Post is a great newspaper, and I knew and loved your father.* », *ibid.* George Meany avait siégé après la Deuxième Guerre mondiale avec Eugene Meyer au War Labor Board.

<sup>4</sup> Traduction libre de : « *Before the strike The Post had never been highly profitable, but afterward – and especially after The Washington Star folded in 1981 – profits soared. Unions at The Post and at other papers began to shy away from confrontations with newspapers they now knew could publish without them, and the world began to change.* » Tiré de « The Storied Mrs. Graham », *The Washington Post*, 18 juillet 2001. [www.washingtonpost.com](http://www.washingtonpost.com).

Graham avait accepté en pensant qu'il serait bon pour le *Post* qu'elle ait accès aux hautes sphères décisionnelles internationales et qu'elle établisse des liens personnels avec des leaders étrangers. Ce qu'elle ne manqua pas de faire, étendant ainsi sa sphère d'influence au-delà des États-Unis.

Comme gestionnaire, elle se consacrait maintenant davantage aux questions de stratégie et de croissance de la Washington Post Company qu'aux problèmes spécifiques du *Post*. Après mûre réflexion et de nombreuses consultations auprès d'amis sûrs, elle décida de nommer son fils Don, qui était directeur général depuis trois ans, au poste d'éditeur en titre (*publisher*) du *Washington Post*. Le 10 janvier 1979, elle réunit les employés pour leur annoncer la nouvelle. « Pourquoi maintenant? », leur demanda-t-elle, prévoyant leur question. « La réponse est simple. C'est parce que Don est prêt et que je le suis moi-même. En fait, je devine que Don était prêt avant que je ne le sois<sup>1</sup>. » Sur ce, son fils répondit : « Ma mère a tout fait pour me faciliter la vie, sauf lorsqu'il s'agit de lui succéder<sup>2</sup>. »

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

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

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

---

<sup>1</sup> Traduction libre de : « *Why now? The answer, in fact, is easy. It is because Don is ready and I am ready. Actually, I suspect Don was ready before I was.* », Katharine Graham, *op. cit.*, p. 589.

<sup>2</sup> Traduction libre de : « *My mother has given me everything but an easy act to follow.* » *Ibid.*

On a dit d'elle que même en admettant que sa vie avait été bien remplie et marquée de grandes réalisations, elle projetait une aura de vulnérabilité qui ajoutait à son charme. Doutant constamment de ses capacités, en même temps, elle tenait fermement à ses principes. Katharine Graham est décédée en 2001, à l'âge de 84 ans, des suites d'une blessure à la tête qu'elle s'est infligée en tombant alors qu'elle assistait à un congrès d'éditeurs de journaux à Boise, en Idaho. Comme pour son mari, près de quarante ans plus tôt, les funérailles eurent lieu à la Cathédrale nationale de Washington. Au cours de la cérémonie qui était télévisée, on put entendre à tour de rôle Nancy Reagan, Henry Kissinger et la reine Noor Al Hussein de Jordanie. Tous louangèrent sa personnalité unique et sa rare capacité de cultiver des amitiés au-delà des nationalités, des partis politiques et des divergences de points de vue. Le lendemain, Warren Buffett, dans un article résumant sa vie, concluait comme suit : « Kay a apporté l'intelligence, le caractère, le courage et, à ne pas oublier, la forme la plus profonde de patriotisme dans son travail de chef de la direction de la Washington Post Company. Elle a toujours dit que ce qu'elle désirait le plus, était un prix Pulitzer de management. À mon humble avis, elle en a mérité un<sup>1</sup>. »

## Katharine Weymouth

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

Comme son oncle Don Graham avant elle, elle avait toujours eu la vie facile, sauf quand vint le moment de suivre les traces de sa grand-mère à la tête de cette entreprise fièrement familiale depuis 1933. Seul l'avenir dira si Katharine II saura guider le *Washington Post* dans une ère où l'information n'est plus l'apanage du papier, comme autrefois. Saura-t-elle déployer les atouts du célèbre journal vers de nouvelles plateformes? Se forgera-t-elle un style de leadership à la hauteur de celui de la « Grande Katharine de Washington<sup>2</sup> »? Voyons. Son premier geste a été de mettre à la retraite forcée Len Downie, qui détenait le poste de rédacteur en chef depuis vingt-cinq ans, et de débaucher le jeune Marcus Brauchli, l'éditeur en chef du *Wall Street Journal*<sup>3</sup>. Apparemment, même le magnat Rupert Murdoch, propriétaire du célèbre journal de New York, ne lui fait pas peur.

2012-01-24

---

<sup>1</sup> « Kay brought brains, character, guts, and, not to be omitted, the deepest sort of patriotism to her job as CEO of The Washington Post Company. She always said that what she most wished for was a Pulitzer in management. In my book, she earned one. ». Traduction libre. [www.washpostco.com](http://www.washpostco.com).

<sup>2</sup> Voir Deborah Davis, *Katharine the Great: Katharine Graham and her Washington Post Empire*, Sheridan Square Press, 3<sup>e</sup> édition, 1991, 400 pages.

<sup>3</sup> Voir Michael Wolff, *Vanity Fair*, octobre 2009, <http://www.vanityfair.com>.