

# ÉMEUTES ET FUSÉES

*Un peu d'armée, une dose de politique,  
et une vie dans le droit*

William J. Bowe

[www.wbowe.com](http://www.wbowe.com)

*Édition française assemblée à partir des pages traduites de [wbowe.com](http://wbowe.com) (Préface, Introduction et Chapitres). Traduction automatique du site ; peut contenir de petites différences avec le texte original anglais.*

# Table des matières

|                                                                                  |           |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Préface</b>                                                                   | <b>4</b>  |
| <b>Introduction</b>                                                              | <b>6</b>  |
| <b>CHAPITRE 1</b>                                                                | <b>12</b> |
| La famille dans l'armée . . . . .                                                | 12        |
| La décision de s'engager . . . . .                                               | 14        |
| Fort Holabird et la formation au renseignement . . . . .                         | 17        |
| Le rapport Vance . . . . .                                                       | 22        |
| Direction de la planification et des opérations de perturbation civile . . . . . | 24        |
| Le centre d'opérations de l'armée (AOC) . . . . .                                | 27        |
| Le système de missiles antibalistiques Safeguard . . . . .                       | 30        |
| Huntsville, Alabama, et le Army Missile Command . . . . .                        | 30        |
| NORAD et Cheyenne Mountain . . . . .                                             | 31        |
| La crise de 1971 met fin aux protestations du gouvernement . . . . .             | 43        |
| Déjeuner avec le général William Westmoreland . . . . .                          | 50        |
| Photos . . . . .                                                                 | 52        |
| <b>CHAPITRE 2</b>                                                                | <b>62</b> |
| Rod MacArthur et la Fondation MacArthur . . . . .                                | 63        |
| Embauche d'avocats . . . . .                                                     | 68        |
| Maîtrise des droits d'auteur et des marques de commerce . . . . .                | 69        |
| Hammacher Schlemmer . . . . .                                                    | 70        |
| Bradford hier et aujourd'hui . . . . .                                           | 70        |
| Photos . . . . .                                                                 | 75        |
| <b>CHAPITRE 3</b>                                                                | <b>79</b> |
| La machine s'affaiblit après la mort de Daley . . . . .                          | 79        |
| Le bilan des 90 jours du maire Byrne . . . . .                                   | 84        |
| Le rapport secret de transition du maire Jane Byrne . . . . .                    | 86        |
| Rob Warden . . . . .                                                             | 87        |
| Rassemblement autour du premier amendement . . . . .                             | 90        |
| Le fera-t-elle ou non ? . . . . .                                                | 90        |
| Photos . . . . .                                                                 | 94        |

|                                                                                                                                                               |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>CHAPITRE 4</b>                                                                                                                                             | <b>99</b>  |
| UPI-Seconde banane de l'Associated Press . . . . .                                                                                                            | 100        |
| Déménagement à Nashville en tant qu'avocat général adjoint d'UPI . . . . .                                                                                    | 104        |
| UPI entame sa descente vers la faillite . . . . .                                                                                                             | 105        |
| Ruhe et Geissler perdent leur influence alors que l'UPI s'effondre . . . . .                                                                                  | 108        |
| L'explosion de Los Angeles . . . . .                                                                                                                          | 111        |
| La faillite d'UPI se déroule avec un choc . . . . .                                                                                                           | 114        |
| Photos . . . . .                                                                                                                                              | 117        |
| <b>CHAPITRE 5</b>                                                                                                                                             | <b>123</b> |
| L'étude correcte de l'humanité . . . . .                                                                                                                      | 124        |
| L'Encyclopædia Britannica Première édition . . . . .                                                                                                          | 125        |
| L'art de l'encyclopédiste . . . . .                                                                                                                           | 126        |
| William Benton, propriétaire et éditeur d'EB . . . . .                                                                                                        | 127        |
| Robert Hutchins, président de l'université de Chicago . . . . .                                                                                               | 127        |
| Mortimer Adler, Philosophe . . . . .                                                                                                                          | 128        |
| Charles Van Doren, EB Vice-président de la rédaction . . . . .                                                                                                | 130        |
| Réinventer l'encyclopédie sous forme électronique . . . . .                                                                                                   | 132        |
| Résoudre le problème du stockage des données des PC . . . . .                                                                                                 | 133        |
| Patricia Wier, EB, Marvin Minsky, MIT, et Alan Kay . . . . .                                                                                                  | 134        |
| Peter Norton fait entrer Britannica dans le secteur des logiciels . . . . .                                                                                   | 136        |
| Harold Kester, SmarTrieve, et l'encyclopédie Compton . . . . .                                                                                                | 137        |
| Dr. Stanley Frank, Vice-président, Développement . . . . .                                                                                                    | 138        |
| Un regard en arrière de l'Encyclopaedia Britannica . . . . .                                                                                                  | 145        |
| Photos . . . . .                                                                                                                                              | 149        |
| <b>Remerciements</b>                                                                                                                                          | <b>160</b> |
| <b>Annexe 1 – Extraits de la pétition de l'Encyclopaedia Britannica pour l'obtention d'une ordonnance de certiorari devant la Cour suprême des États-Unis</b> | <b>161</b> |
| <b>Annexe 2 – La construction de Britannica Online</b>                                                                                                        | <b>169</b> |
| Photos . . . . .                                                                                                                                              | 185        |

# Préface

Cette série de souvenirs est née parce que, lorsque la pandémie a frappé au début de l'année 2020, j'ai craint que mon irritabilité croissante pendant le confinement qui s'ensuivrait ne soit un signe révélateur de ma tendance à devenir rapidement un bourlingueur. Pensant que ce serait injuste pour les chiens, sans parler de ma femme, Cathy, j'ai décidé que j'avais besoin d'un projet pour garder la tête froide.

Avec l'aide de vidéos sur YouTube et d'un tuteur qui en savait plus que moi sur la création de sites web, j'ai créé, en l'espace d'un an, un site web axé sur la généalogie et rempli d'arbres généalogiques de mes proches. La fin du blocage de la pandémie n'étant pas en vue, je me suis demandé ce qu'il fallait faire ensuite. C'est alors que j'ai commencé à réfléchir et à écrire sur plusieurs des périodes étranges que j'avais vécues depuis la fin de mes études de droit en 1967. Bien que les cinq histoires de ce recueil qui me sont venues à l'esprit soient très différentes les unes des autres, elles tendent toutes à refléter certains des grands facteurs historiques qui définissent leur époque.

Dans les années 1960, le pays a été déchiré par des violences raciales à grande échelle, des manifestations anti-guerre de grande ampleur et l'émergence des germes de la violence révolutionnaire. Le titre de ce livre, *Riots & Rockets*, est tiré de la première histoire et provient de cette époque. Le récit que je fais de cette période découle de mon service dans l'armée américaine en tant qu'agent de contre-espionnage au Pentagone. J'étais chargé de fournir des estimations sur les violences susceptibles d'entraîner l'engagement de troupes de l'armée régulière dans un rôle de maintien de la paix à l'intérieur du pays. Au-delà de ce rôle, j'ai été chargé séparément d'analyser les lacunes potentielles en matière de sécurité du premier système de missiles antibalistiques du pays. Entre ces deux emplois, j'ai été aux premières loges de la pire période de détresse civile et de violence que le pays ait connue depuis la guerre de Sécession, et j'ai également eu l'occasion d'observer comment l'espace a commencé à évoluer vers un théâtre de guerre distinct.

Ensuite, j'ai commencé à écrire sur la période où j'ai travaillé comme avocat pour Rod MacArthur, le fils du milliardaire John D. MacArthur. La succession du père MacArthur est allée en grande partie à la Fondation John D. et Catherine T. MacArthur et une partie de mon travail consistait à conseiller sa progéniture dans le cadre de son rôle de directeur de ce qui était à l'époque et est aujourd'hui l'une des plus grandes fondations du pays. Bien que de plus en plus frustré par ses collègues directeurs, le jeune MacArthur s'est lancé dans la création du programme des boursiers de la Fondation, plus connu sous le nom de « bourses du génie ». Peu après mon départ, MacArthur a franchi son Rubicon personnel et a intenté un procès à tous ses collègues directeurs pour mauvaise gestion et pour liquider la Fondation de son père. Ses poursuites et sa vie ont pris fin abruptement avec sa mort prématurée.

Ayant participé activement à la politique de la mairie de Chicago dans les années 1970, j'ai ensuite écrit sur ce sujet. Cette histoire couvre la mort de la légendaire machine politique de Richard J. Daley avec l'élection de la première femme maire de la ville, Jane Byrne. Elle se termine par sa défaite et l'élection de son successeur, le premier maire afro-américain de la ville, Harold Washington.

La suite logique de mon récit est l'échec spectaculaire de l'une des plus importantes sociétés de médias du pays. Pendant la majeure partie du vingtième siècle, United Press International a été le principal

concurrent de l'agence de presse dominante Associated Press. Puis, dans les années 1970 et 1980, UPI a commencé à voir ses revenus diminuer à mesure que le nombre de ses clients journaux diminuait et que l'argent de la publicité se déplaçait des journaux vers la télévision. Cependant, la descente d'UPI vers la faillite n'était pas seulement le résultat de cet événement technologique de grande ampleur. Sa chute a été accélérée par la vente malheureuse de l'entreprise à deux incompetents, des crétins imbus de leur personne qui ne connaissaient rien à l'entreprise. Si les start-ups de la Silicon Valley sont célèbres pour le syndrome « fake it till you make it », ces deux-là pratiquaient le syndrome plus ancien « fake it till you break it ».

La dernière période sur laquelle j'ai choisi d'écrire est le début de l'ère numérique, dans les années 1980, lorsque l'ordinateur personnel a fait son apparition. À cette époque, l'éditeur de références imprimées Encyclopaedia Britannica, fondé à Édimbourg, en Écosse, en 1768, est devenu l'improbable détenteur d'un brevet couvrant un système de navigation logicielle qui permettait aux enfants comme aux adultes de rechercher facilement un contenu riche en médias combinant texte, audio, vidéo, graphiques et cartes. Bien que le brevet se soit avéré sans valeur monétaire après des décennies de litiges, l'invention de Britannica peut encore être considérée comme une étape fondamentale dans l'expérience de navigation numérique que nous considérons aujourd'hui comme allant de soi.

Ces cinq histoires sont, pour le meilleur ou pour le pire, les récits d'un seul témoin. Si le fait de rassembler ces récits à la manière d'un mémoire permet de les relier par un fil unique, cela signifie également que ces récits de personnes et d'événements sont inévitablement tricotés avec des erreurs factuelles ou des lacunes dans les souvenirs de l'auteur.

William J. Bowe

Northbrook, Illinois

[www.wbowe.com](http://www.wbowe.com)

15 janvier 2024

# Introduction

Le mois après l'assassinat du Dr Martin Luther King Jr. en 1968, je me suis engagé dans le service de renseignement de l'armée pour trois ans. Le président Lyndon Johnson venait d'envoyer simultanément l'armée régulière à Baltimore, Washington et Chicago pour aider à contrôler la violence et les émeutes qui avaient submergé la police et la garde nationale. C'était une époque très étrange et violente. Nous avons eu la chance que le pays ait été largement épargné par ce type de destruction et de désordre à grande échelle, jusqu'aux récents pillages et émeutes qui ont eu lieu pendant la pandémie de l'été 2020.

Après huit semaines de formation de base et 16 semaines de formation individuelle avancée à l'école de la branche des services de renseignement en 1968, l'armée m'a placé au cœur de la violence raciale et anti-guerre de cette époque. J'ai été affecté au Pentagone et je me suis presque immédiatement retrouvé chargé de fournir des estimations des troubles civils susceptibles d'impliquer l'armée. À ce titre, j'avais accès aux informations classifiées du gouvernement fédéral relatives à la sécurité intérieure et à la violence politique généralisée de l'époque. Cette fonction m'a rapidement amené à suivre un ancien camarade de classe de la faculté de droit. Il s'agissait de Bernardine Dohrn, chef terroriste du SDS Weather Underground, qui se décrivait elle-même comme une « communiste révolutionnaire ». En 1970, cela a contribué à faire d'elle l'une des 11 femmes seulement à figurer sur la liste des 10 personnes les plus recherchées par le FBI.

Ayant appris à maîtriser les émeutes et les troubles civils anti-guerre lorsque j'étais dans l'armée, j'ai été invité à témoigner devant le Congrès en 1974 sur la question de la surveillance militaire des civils. J'ai témoigné devant la commission judiciaire du Sénat américain.

Dans le cadre de la préparation des auditions sur la surveillance militaire, j'ai rencontré en privé le président de la commission, le sénateur Sam Ervin (D-NC), et j'ai eu l'occasion de discuter de ces questions en profondeur avec lui. Pour une personne d'une telle gravité, il était aussi avenant et terre-à-terre que possible. L'année précédente, j'avais été fasciné, comme la majorité du pays, par le fait qu'Ervin présidait les audiences les plus importantes de sa carrière, les audiences du Sénat sur le Watergate. Son contre-interrogatoire de John Dean et des autres témoins du Watergate a contribué à la démission du président Nixon.

Ces réflexions sur mon service dans l'armée entre 1968 et 1971 n'abordent pas seulement le vaste bouleversement civil qui se produisait à l'époque. Ils donnent également un aperçu de ce que j'ai vu de certaines technologies militaires avancées de l'époque sur des atolls isolés de l'océan Pacifique. Ce qui m'a le plus rapproché du Vietnam pendant mon service, c'est qu'on m'a demandé d'entreprendre une évaluation des menaces de contre-espionnage et de contre-sabotage qui m'a conduit sur les atolls de Johnston et de Kwajalein, dans le Pacifique.

Si l'on peut dire que l'ère atomique a commencé avec le largage de la bombe atomique sur Hiroshima en 1945, on peut dire que l'ère spatiale a commencé avec le lancement par l'Union soviétique du premier satellite Spoutnik en 1957. Le Spoutnik ressemblait à une balle de médecine qui émettait un signal sonore : il était rond, mesurait environ deux pieds de diamètre et envoyait par gazouillis la preuve de sa présence sur terre. Personne n'envisageait de l'abattre en 1957. En 1962, cependant, les

fusées anti-missiles balistiques Nike-Zeus avaient déjà été testées sur l'atoll de Kwajalein pour voir si elles pouvaient accomplir une mission anti-satellite. La menace perçue est celle des satellites en orbite de l'U.R.S.S. avec des armes nucléaires à bord. Les fusées Nike-Zeus de l'époque n'ont littéralement pas réussi à remplir cette tâche. Ils ne pouvaient pas voler assez haut.

En 1969, lorsque je me suis arrêté à l'atoll de Johnston, dans le Pacifique, en route vers Kwajalein, j'ai vu des missiles Thor récemment modifiés qui pouvaient tuer des satellites. Le système antisatellite basé sur le Thor du projet secret 437 du ministère de la Défense a été mis en veilleuse l'année suivant ma visite. Au-delà des contraintes budgétaires, les tests ont montré que les détonations nucléaires utilisées pour éliminer les satellites hostiles détruiraient également les satellites utiles. Parmi les victimes involontaires du programme 437 figurait Telstar, le premier satellite de télécommunications au monde. J'ai eu l'occasion de parler de ces questions de défense contre les missiles balistiques et les satellites à The Cliff Dwellers juste avant le blocage de la pandémie au début de l'année 2020.

Bien que je ne l'aie pas compris à l'époque, le développement de systèmes de satellites militaires offensifs et défensifs du type de ceux que j'ai vus et auxquels j'ai pensé en 1969 a, d'une certaine manière, marqué l'émergence de l'espace comme un théâtre de guerre distinct et nouveau. L'évolution de la guerre vers une plateforme non terrestre a pris du temps depuis lors et n'a été officiellement reconnue qu'en 2019. C'est l'année où l'U.S. Space Force a été créée et s'est vu confier les missions principales de défendre nos villes contre une attaque spatiale et de protéger nos satellites militaires et de navigation contre une attaque depuis l'espace ou la terre.

En guise de post-scriptum à ce récit de mes années dans l'armée, lorsque j'étais directeur juridique de United Press International en 1985, j'ai eu l'occasion improbable de déjeuner avec le général William Westmoreland, commandant à la retraite des troupes américaines au Viêt Nam et ancien chef d'état-major de l'armée à l'époque où je travaillais au Pentagone. Il venait de régler son procès en diffamation de 120 millions de dollars contre CBS. À l'époque, on a considéré qu'il jetait l'éponge sur une proposition perdante. Notre conversation a confirmé la justesse de l'adage de Winston Churchill : « Les généraux font toujours la dernière guerre. »

En 1971, alors que je décompressais après trois années passées dans l'armée, j'ai brièvement tenté d'écrire sur les événements inhabituels auxquels j'avais été mêlé au cours de ces trois années. Si j'avais jamais terminé ce récit, il aurait pu s'intituler « Un fantôme parle ». Au lieu de cela, j'ai rempli la pause que j'avais prévue dans mon emploi du temps pour cet effort d'écriture en voyageant en Europe et au Moyen-Orient. Mes vacances terminées, je suis retourné à Chicago pour recommencer ma vie d'avocat.

J'avais 28 ans et j'étais toujours célibataire quand je suis sorti de l'armée. Bien que j'aie toujours eu en tête l'objectif de me marier et de fonder une famille, j'étais déterminée à rester célibataire à ce moment-là. En 1974, mon attitude à l'égard du mariage s'était lentement modifiée et j'avais épousé Judy Arndt, la belle-sœur de mon collègue du cabinet d'avocats Bill Singer. Le mariage n'a pas duré longtemps, et ma vie personnelle ayant été mise en veilleuse pendant un certain temps, je me suis lancé dans la politique locale tout en continuant à développer mes compétences professionnelles en tant qu'avocat d'affaires représentant des entreprises.

Bien que je n'aie pas eu autant de chance dans l'évolution de ma vie personnelle, j'ai pris un bon départ dans le droit au sein du cabinet d'avocats Roan & Grossman au début des années 1970. Je me suis rendu compte que j'aimais mes clients et la pratique du droit, et mes clients semblaient apprécier que je sois leur avocat. Ainsi, au fil des années, j'ai pris de l'assurance sur le plan professionnel et j'ai également mûri sur le plan personnel. Je me suis remarié en 1979, et Cathy Vanselow et moi avons commencé notre vie de famille plus tôt que prévu avec la naissance prématurée de notre fils, Andy, l'année suivante. Je me suis détourné de la pratique privée du droit lorsque j'ai eu l'occasion de devenir le directeur juridique d'une société d'objets de collection basée à Chicago et ayant d'importantes activités à l'étranger. Ce travail m'a permis de découvrir le droit international et a complété mon développement en tant que juriste d'entreprise spécialisé dans la propriété intellectuelle.

La principale activité de la société à l'époque était la vente de plaques de collection en édition limitée. On aurait pu les confondre avec de la vaisselle haut de gamme, si ce n'est que les ébauches d'assiettes en argile avaient été cuites dans un four et qu'elles étaient ornées de motifs décoratifs. La plupart d'entre elles ne pouvaient pas être lavées au lave-vaisselle et vous ne pouviez pas manger de la nourriture dans les assiettes de collection en raison de la toxicité des peintures et des teintures qui y étaient incorporées.

Comme vous pouvez l'imaginer, ce n'est pas l'excitation et le plaisir de vendre des assiettes qui m'ont poussé à accepter ce poste. Pour moi, cela tenait davantage au fait que l'entreprise appartenait à Rod MacArthur (J. Roderick MacArthur), le fils du milliardaire John D. MacArthur, récemment décédé. À sa mort, John D. MacArthur aurait été le deuxième ou le troisième Américain le plus riche, et il a laissé l'essentiel de sa fortune non pas à son fils Rod et à sa fille Virginia, mais à la Fondation John D. et Catherine T. MacArthur. La fondation MacArthur est immédiatement devenue l'une des plus grandes fondations du pays.

Rod avait besoin d'un avocat pour son entreprise d'objets de collection en pleine expansion, et il avait également besoin d'un avocat pour lui fournir une aide et des conseils juridiques dans l'exercice de ses fonctions de plus en plus acrimonieuses de directeur de la Fondation. Avant que son irritation à l'égard de ses collègues directeurs de la Fondation ne dégénère en procès, Rod a fait preuve de créativité en prenant la tête du développement du programme des boursiers de la Fondation MacArthur, plus connu sous le nom de « bourses du génie ». Bien que Rod puisse parfois être excentrique et acariâtre, je m'entendais bien avec lui et j'ai apprécié son offre d'expertise en matière de vente par correspondance lorsqu'en 1979, j'ai décidé de me présenter contre un candidat soutenu par la machine du maire Richard J. Daley pour le poste de membre du comité démocrate de la 43e circonscription. J'ai quitté la société de Rod MacArthur au début des années 1980 et, après une brève période en tant qu'avocat-conseil d'un cabinet d'avocats de la boucle de Chicago, j'ai repris le rôle d'avocat-conseil interne, cette fois pour United Press International.

Parallèlement à mon activité d'avocat dans les années 1970, j'ai travaillé bénévolement pour Bill Singer et Dick Simpson, tous deux conseillers municipaux libéraux et non-machinistes des 43e et 44e circonscriptions du bord du lac, dans la partie nord de Chicago. À l'époque, Bill Singer et moi-même avions exercé dans les mêmes cabinets d'avocats et nous nous étions brièvement croisés en tant que beaux-frères. J'ai été avocat général et directeur de recherche lors de la campagne de Singer contre le

maire Richard J. Daley lors des élections primaires démocrates de 1975, et j'ai par la suite rédigé des ordonnances pour Simpson. J'ai également assumé les fonctions de secrétaire du bureau municipal du 43e arrondissement lorsque le successeur de Singer, Marty Oberman, est entré en fonction.

Pendant cette période, j'écrivais aussi occasionnellement des articles pour des publications locales de Chicago sur des sujets commerciaux et politiques. Ce dernier rôle m'a plongé de manière inattendue au cœur d'une tempête politico-médiatique qui a éclaté en 1980 lorsque la maire Jane Byrne a interdit au Chicago Tribune d'entrer dans l'hôtel de ville. L'histoire était à la fois bizarre et révélatrice. It was bizarre because the whole affair was completely wacky, and it was telling because it highlighted some of the mayor's underlying flaws. Ce sont ces défauts qui ont contribué à faire d'elle une maire à mandat unique. L'histoire que je rappelle ici n'est que l'un des événements qui ont contribué à préparer le terrain pour l'arrivée, en 1983, du premier maire noir de Chicago, Harold Washington.

Lorsqu'on m'a proposé le poste de conseiller juridique adjoint au service de presse United Press International, UPI venait de déménager son siège à Brentwood, dans le Tennessee, dans la banlieue de Nashville. Ma femme Cathy, mon fils Andy et moi-même avons déménagé à Brentwood peu de temps après.

Tout au long du 20e siècle, l'UPI a été en concurrence avec l'Associated Press, un syndicat de presse plus important. Lorsque je l'ai rejoint en tant qu'avocat général adjoint en 1984, elle venait d'être rachetée par deux jeunes entrepreneurs de Nashville. Mon engagement avec UPI n'a duré que deux ans. Au cours de cette période, j'ai été aux premières loges pour voir l'entreprise sombrer dans la faillite. Elle sortait tout juste de la faillite quand je suis parti. Au cours du dénouement de l'UPI, j'ai reçu une promotion sur le champ de bataille, passant d'avocat général adjoint à avocat général.

L'histoire d'UPI au cours de cette période fournit une leçon de prudence que vous pouvez emporter à la banque. Si une entreprise connaît des difficultés financières, elle a plus de chances de sombrer plus rapidement et avec certitude si elle est détenue et contrôlée par des dirigeants égocentriques et inexpérimentés qui sont dépassés et plus imbus d'eux-mêmes que de leur argent.

Étant donné l'incertitude à laquelle UPI était confrontée au moment où elle sortait de la faillite en 1985, c'est fortuitement que j'ai été contacté par un chasseur de têtes à la recherche d'un nouveau directeur juridique pour l'éditeur de référence Encyclopaedia Britannica, à Chicago. Il s'en est suivi une période de 28 ans chez Britannica, qui m'a donné l'occasion d'aller au-delà d'un rôle strictement juridique. J'ai notamment été président de sa filiale Encyclopaedia Britannica Educational Corporation et, pendant une courte période, j'ai dirigé le premier éditeur de dictionnaires du pays, Merriam-Webster.

Mon passage chez EB m'a également permis d'avoir une vue d'ensemble de la révolution du droit de la propriété intellectuelle provoquée par l'arrivée de l'internet dans les années 1990. Alors que je connaissais depuis longtemps le droit des secrets commerciaux, des marques et des droits d'auteur pour m'adapter à la révolution de l'internet, l'émergence de l'ère numérique m'a apporté une expertise supplémentaire en matière de brevets logiciels.

Au milieu des années 80, EB avait commencé à développer Compton's Interactive Encyclopedia, puis Compton's Multimedia Encyclopedia, une version numérique de son ouvrage de référence destinée aux

jeunes lecteurs. Il semble contre-intuitif d'imaginer qu'un éditeur d'encyclopédies imprimées en plusieurs volumes, né à Édimbourg, en Écosse, en 1768, soit à la pointe d'une invention révolutionnaire à l'ère de l'informatique. Pourtant, en commençant par l'encyclopédie multimédia Compton, EB a réalisé à cette époque un investissement massif dans la recherche et le développement qui a débouché sur une avancée révolutionnaire dans l'évolution de l'interface homme/machine.

Vannevar Bush avait prévu la société de l'information dès 1945 dans un article de référence publié dans le magazine *The Atlantic*. Au cours des décennies suivantes, Doug Engelbart, Alan Kay, Ted Nelson et bien d'autres se sont efforcés de créer une interface simple qui permettrait aux humains d'interagir facilement avec les ordinateurs de l'époque. Leurs efforts de pionniers ont été limités parce que le matériel informatique de l'époque n'était pas suffisamment avancé. La souris et l'interface utilisateur graphique avaient été inventées, et les contenus tels que le texte, les graphiques, la vidéo et le son pouvaient tous être numérisés à cette époque. Cependant, personne n'avait encore trouvé le moyen de rendre un contenu substantiel dans tous ces formats facilement accessible sur un ordinateur, sous une forme unifiée et cohérente, permettant la recherche.

J'ai déposé une première demande de brevet pour l'invention du système de recherche multimédia de Britannica en 1989. Après une enquête approfondie sur son caractère unique, le brevet a été dûment délivré par l'Office américain des brevets et des marques en 1993. En raison de sa nature historique, la publicité qui a accompagné son émission a rapidement créé un ballon politique pour l'administration du président Bill Clinton. Les représentants des géants de la haute technologie de l'époque ne voyaient pas d'un bon œil qu'un nouveau venu du XVIII<sup>e</sup> siècle vienne s'immiscer dans les revenus numériques qu'ils voyaient poindre. Leurs représentants ont rapidement rencontré le vice-président Al Gore et Bruce Lehman, alors commissaire aux brevets et aux marques. Ils ont demandé une révocation rapide du brevet.

Cédant à la pression, le commissaire a rapidement ordonné un rare réexamen du brevet. La procédure a été comparée à l'octroi à l'agent de réexamen subordonné, sinon d'un ordre direct, d'un « permis de révoquer ». En temps voulu, et sans surprise, le brevet a été révoqué. EB a intenté la première des nombreuses batailles judiciaires qui ont suivi.

Après un examen approfondi et indépendant des revendications du brevet, le tribunal fédéral du district de Columbia, sur recommandation d'un Special Master, a jugé le brevet conforme et a ordonné à l'Office des brevets de reconsidérer la révocation du brevet. L'Office des brevets a dûment réémis le brevet en 2002, neuf ans après sa délivrance initiale. La suite a certainement été l'une des plus grandes sagas de litiges en matière de brevets de notre époque. La fin est intervenue près d'un quart de siècle après le dépôt initial de la demande de brevet, lorsqu'un autre tribunal a finalement jugé que le brevet n'était pas valable. Le tribunal a conclu, dans une affaire de faute professionnelle juridique, que le brevet n'aurait pas dû être délivré en premier lieu. Circulez les amis, il ne s'agit pas vraiment d'une invention, c'est du réchauffé, ça existe depuis des milliers d'années, il n'y a rien à voir.

Oh et bien, tels sont les aléas du droit des brevets. Ce que l'on ne peut nier, c'est que cette avancée réalisée par Britannica a permis aux ordinateurs de dépasser leur présence limitée dans les administrations et les entreprises et de les faire entrer dans les foyers et partout ailleurs. Nous ne serions

pas parvenus aussi rapidement au niveau actuel d'immersion dans le monde numérique si l'invention de la Britannica en 1989 n'avait pas ouvert la voie en donnant aux enfants, même très jeunes, la possibilité de rechercher et de naviguer facilement dans un contenu riche en texte, en images, en vidéo et en éléments sonores.

Mon examen de haut niveau de la bataille épique de Britannica pour marquer légalement l'invention du brevet Compton comme une invention fondamentale de l'ère numérique ne serait pas complet si je n'inclus pas ici la pétition de 2016 de l'entreprise pour une ordonnance de mandamus auprès de la Cour suprême des États-Unis. Bien que la Cour ait choisi de ne pas entendre l'affaire, la pétition se trouve à l'annexe 1 et offre un bon résumé des tenants et aboutissants de la saga juridique depuis le dépôt du brevet en 1989.

Alors que cette bataille juridique se déroulait dans les années 1990, les talentueux ingénieurs en logiciel du groupe de technologie avancée de Britannica à La Jolla, en Californie, se sont attachés à mettre l'énorme encyclopédie Britannica, qui compte 33 millions de mots, d'abord sur un CD-ROM, puis sur l'internet. Robert McHenry, rédacteur en chef exceptionnel de Britannica pendant cette période, a écrit le récit définitif des succès et des échecs de cette entreprise. Vous trouverez son récit de la construction de Britannica Online à l'annexe 2.

# CHAPITRE 1

## *Émeutes et fusées – Les jours de l'armée (1968-1971)*

Après avoir suivi la formation de l'école de renseignement de l'armée à Fort Holabird, à Baltimore, j'ai été affecté au 902e groupe de renseignement militaire. Son quartier général occupait des bureaux situés au-dessus de magasins dans un centre commercial de Bailey's Crossroads, en Virginie.

Mon travail au sein de la division d'analyse du contre-espionnage de la 902e s'est d'abord déroulé dans un entrepôt converti situé à proximité, à Bailey's Crossroads. Plus tard, j'ai occupé des bureaux dans le bureau du chef d'état-major adjoint du Pentagone, dans la nouvelle salle de guerre en duplex appelée Centre des opérations de l'armée, et dans le bâtiment Hoffman à Alexandria, en Virginie. Pendant plusieurs semaines en 1969, j'ai également fréquenté une école de la CIA dans un bâtiment d'Arlington, en Virginie, connu à l'époque sous le nom de "Blue U".

J'ai d'abord vécu dans un appartement à Annandale, en Virginie, avec deux colocataires de la 902e, puis seul dans un appartement à Capitol Hill, dans le district de Columbia. Tout au long de mon séjour, j'étais techniquement affecté à Fort Meyer, juste au nord du Pentagone.

### **La famille dans l'armée**

Mon engagement dans l'armée pendant les années de la guerre du Viêt Nam a été en partie influencé par la connaissance que j'avais d'autres membres de ma famille qui avaient servi dans l'armée.

Des deux côtés de ma famille, des membres ont servi dans l'armée. Le grand-père de ma mère, Richard Lawrence Gwinn Sr, vivait à Covington, en Géorgie, et a servi dans l'armée confédérée pendant la guerre de Sécession. Parmi les souvenirs de famille de ma mère, il y avait une photo de lui en uniforme.

Dans ma famille immédiate, mon père, William John Bowe, Sr, s'est engagé comme soldat à temps partiel dans la Garde nationale de l'Illinois peu après avoir obtenu son diplôme de la faculté de droit de l'université Loyola à Chicago en 1915. Il s'est entraîné au Camp Grant, près de Rockford, dans l'Illinois, avant que les États-Unis n'entrent dans la Première Guerre mondiale. Lorsque le président Woodrow Wilson a appelé la Garde nationale au service de l'État fédéral pour participer à la Première Guerre mondiale, un afflux massif de conscrits est venu s'entraîner au Camp Grant. Le camp a explosé en taille et, en peu de temps, mon père est parti pour la France avec les autres "doughboys". Peu après son arrivée en France, alors qu'il tentait de monter à bord d'un train de troupes en marche, il a glissé et le train lui a écrasé le pied gauche. La bonne nouvelle est qu'il n'est jamais arrivé au front, mais la mauvaise nouvelle est qu'il est arrivé dans les hôpitaux français de Blois et d'Orléans. L'amputation d'une partie de son pied a nécessité une longue convalescence, et la guerre a pris fin avant qu'il ne puisse rentrer chez lui.

Au cours de l'été 1967, juste après la fin de mes études de droit, la jeune infirmière française qui s'était occupée de mon père à Orléans est venue lui rendre visite à Chicago. Elle regrettait de ne pas avoir revu

son ancien patient, mon père étant décédé en 1965. Néanmoins, ma mère, mon frère, Richard Bowe, et moi-même avons passé un agréable moment pendant que Mme Marie Loisley se remémorait cette époque de la Grande Guerre.

Lorsque j'étais enfant, dans les années 1940, j'ai bien sûr remarqué son moignon et le fait qu'il lui manquait les orteils d'un pied. En grandissant, je l'ai interrogé à ce sujet. Il m'a répondu de manière objective et m'a montré l'insert en plomb qu'il portait dans l'une de ses chaussures lacées à bout haut et m'a expliqué son utilité. Il m'a également laissé jouer avec sa canne sans se plaindre.

Au début des années 1950, alors que mon père atteignait la soixantaine, sa canne était tombée en désuétude et était restée dans un porte-parapluie à l'intérieur de l'armoire du hall d'entrée. Peut-être était-ce dû au fait qu'il ne sortait plus autant. Mais plus tard dans les années 1950, alors que je faisais mes études secondaires, cela reflétait certainement la progression inexorable de la maladie d'Alzheimer et de la démence qui l'accompagnait.

Lorsque la Seconde Guerre mondiale a éclaté, mon oncle John Dominic Casey, récemment marié à la sœur de ma mère, Martha Gwinn Casey, a également servi dans l'armée. Enfant, je me souviens avoir rendu visite à mon oncle John lorsqu'il se remettait d'une jambe cassée dans un hôpital militaire de Chicago, à l'angle de la 51e rue et du lac. Après la guerre, le bâtiment a servi de quartier général à la 5e armée avant que le commandement ne soit transféré en 1963 à Fort Sheridan, au nord de la ville.

Au milieu des années 1950, mon frère aîné, Dick, a participé au Reserve Officers Training Corps (ROTC) de l'armée au lycée et, comme son père avant lui, s'est ensuite engagé dans la Garde nationale de l'Illinois.

Alors que mon père avait participé à la Première Guerre mondiale, Dick a eu plus de chance. Il est arrivé trop tard pour la guerre de Corée et trop tôt pour la guerre du Viêt Nam. Entre Dick et mon père, il m'a semblé que les guerres d'une sorte ou d'une autre avaient tendance à engager les hommes américains à chaque génération.

Cependant, lorsque j'ai eu 18 ans et que je suis entré à l'université en 1960, j'ai pensé qu'il était peu probable que je suive les traces militaires de Dick ou de mon père.

La guerre du Viêt Nam s'intensifie

Alors que j'entrais à l'université à l'automne 1960, je n'étais pas assez prévoyant pour savoir que, comme mon père et mon frère, j'entrerais moi aussi dans l'armée. Si la guerre du Viêt Nam s'est achevée avec fracas par la chute de Saigon en avril 1975, elle avait commencé par un gémississement au printemps 1961, alors que je terminais ma première année d'études à Yale. C'est à ce moment-là que le président John Kennedy a envoyé 400 Bérêts verts au Sud-Vietnam en tant que "conseillers".

Puis, en août 1964, après l'obtention de mon diplôme à Yale, mais avant que je ne commence mes études de droit à l'université de Chicago, le Congrès a adopté la résolution sur le golfe du Tonkin. Cette résolution a été adoptée à la suite d'une attaque apparente contre l'USS Maddox au large du Viêt Nam. Elle autorisait le président à "prendre toutes les mesures nécessaires, y compris le recours à la force armée" contre tout agresseur dans le conflit vietnamien. Peu après, en février 1965, le président Lyndon

Johnson a ordonné le bombardement du Nord-Vietnam, et les États-Unis sont entrés dans la guerre pour de bon. Je n'étais qu'à la moitié de ma première année de droit.

Après la Seconde Guerre mondiale, la structure d'appel pour répondre aux besoins militaires du pays avait été laissée en place. Elle était donc prête à être utilisée à mon époque, lorsque les volontaires ne répondaient plus aux besoins des services. En effet, la conscription a été de plus en plus utilisée au fur et à mesure que les États-Unis s'engageaient au Viêt Nam. Mais pendant les années de la guerre du Viêt Nam, entre 1964 et 1973, l'armée américaine n'a enrôlé que 2,2 millions d'hommes sur un total de 27 millions. Comme moins de 10 % des personnes éligibles à l'appel sous les drapeaux étaient appelées, et que le mécanisme de tirage au sort pour les sélectionner n'a été mis en place qu'en 1969, la question de savoir qui était appelé sous les drapeaux était laissée aux commissions locales d'appel sous les drapeaux et à leur utilisation d'un système élaboré de catégories d'exclusion de l'appel sous les drapeaux.

Le fait de faire des études supérieures à l'époque éliminait automatiquement le risque que je sois enrôlé contre mon gré dans l'armée avant d'obtenir mon diplôme. Après l'obtention de mon diplôme, je serais célibataire et n'aurais que 25 ans. À moins de me marier et d'avoir des enfants avant d'atteindre le seuil de sécurité de 26 ans, il y avait une réelle possibilité que je sois appelé sous les drapeaux.

Que faire ? À l'époque, je n'avais aucune envie de me marier et je souhaitais tout autant ne pas être tué pendant la guerre du Viêt Nam. Cette crainte n'était pas totalement irrationnelle, puisque le Mémorial des vétérans du Viêt Nam, à Washington, D.C., recense plus de 58 300 noms de personnes tuées ou disparues au combat. Même si mes chances personnelles d'être abattu étaient faibles, la menace pesait lourd dans mon esprit. Le risque d'attraper une balle perdue dans un endroit inhospitalier, loin de chez moi, ne figurait tout simplement pas sur la liste des choses à faire de mon jeune âge.

## **La décision de s'engager**

Si je ne souhaitais pas être appelé sous les drapeaux, je n'étais pas hostile au service militaire. Mon père et mon frère étaient entrés dans l'armée en tant que volontaires. Ils semblaient tous deux fiers de s'être engagés au service de leur pays. Je pensais également que si je n'étais pas tué, je pourrais apprécier l'armée ou au moins acquérir une expérience précieuse. Ayant vu mon oncle Augustine Bowe entrer dans la vie publique en tant que juge à la fin de sa vie et sembler l'apprécier, j'ai également pensé qu'un service militaire tel que celui de mon père ou de Dick ne pourrait pas me faire de mal si je voulais plus tard poursuivre cette voie d'une manière ou d'une autre. Au cours de ma troisième année d'études de droit, j'avais demandé sans succès à être commissionné directement en tant qu'officier de l'armée de terre. Alors que ces solutions mi-in, mi-extérieur n'étaient pas du tout des choix attrayants pour moi, pendant que j'attendais que le processus suive son cours, les ouvertures de la Réserve de l'armée et de la Garde nationale pour les hommes enrôlés se sont faites de plus en plus rares.

L'appel sous les drapeaux et les autres options de service militaire ayant été écartés pour une raison ou une autre, j'ai obtenu mon diplôme de droit en juin 1967, à l'âge de 25 ans, et j'ai commencé à travailler dans un cabinet d'avocats du centre-ville de Chicago. Ce cabinet représentait, entre autres, les chemins de fer Northwestern et divers services publics de gaz et d'électricité. Le cabinet de taille

moyenne Ross, Hardies, O'Keefe, Babcock, McDugald & Parsons avait ses bureaux dans un bâtiment classique inscrit au Registre national des lieux historiques. Il s'agit de l'immeuble de 21 étages de style Beaux-Arts construit par l'architecte Daniel Burnham en 1911 au 122 South Michigan Avenue, juste en face de l'Art Institute of Chicago.

Pendant mes études de droit, j'avais évité de vivre à Hyde Park, près de l'université de Chicago, pour aider ma mère à s'occuper de mon père dont la santé déclinait. Il est décédé au milieu de mes études de droit et, après avoir obtenu mon diplôme, j'ai quitté ma mère veuve pour emménager dans l'appartement de Bob Nichols, mon ami de l'université et de la faculté de droit, à Hyde Park. Pour me rendre à mon nouveau travail d'avocat, j'ai pris le train de banlieue de l'Illinois Central, de la gare de la 56e rue à Hyde Park jusqu'à la gare de la rue Van Buren, près du Loop. Il ne me restait plus qu'à marcher jusqu'au bureau de Ross, Hardies.

La principale option militaire qui me semblait encore possible à cette époque, en dehors de l'appel sous les drapeaux, était de m'engager dans l'armée d'une manière qui pourrait améliorer mes chances de vivre assez longtemps pour être réformé. Si je ne m'engageais pas dans l'armée au cours de l'année suivante et que j'étais appelé sous les drapeaux, je devais très probablement servir dans l'infanterie de l'armée de terre, et je quittais l'armée au bout de deux ans seulement. L'un des principaux inconvénients de l'appel sous les drapeaux était que j'aurais été libéré encore plus tôt si j'avais été tué au Viêt Nam.

Bien sûr, pourquoi n'y ai-je pas pensé plus tôt ! Oubliez de vous engager dans l'armée comme l'ont fait mon père et Dick. Au lieu de l'armée ou de la garde nationale, rejoignez la marine ou l'armée de l'air. Ou mieux encore, rejoignez l'armée, la marine ou l'armée de l'air en tant qu'avocat. J'étais à peu près sûr que ces gens-là ne se faisaient pas beaucoup tuer au Viêt Nam. Avec un diplôme de droit et l'admission au barreau de l'Illinois en poche, je pourrais entrer dans les services du juge-avocat général en tant qu'officier et acquérir une expérience directement pertinente pour la profession que j'avais choisie.

La partie la moins attrayante de ce choix pour moi était l'engagement en termes de temps. La demande étant forte pour rester en dehors de l'infanterie, ces créneaux nécessitaient généralement un engagement d'au moins quatre ans. L'autre problème que je rencontrais avec le métier d'avocat militaire était le grand risque de s'ennuyer.

La possibilité de devoir passer plusieurs années de ma vie à défendre ou à poursuivre des déserteurs, à gérer des réclamations pour dommages causés par des chars ayant pris un virage trop large, ou à consacrer mon temps à des tâches abrutissantes, me répugnait totalement. Ma solution à ce dilemme, six semaines avant mon 26e anniversaire, a été de m'engager pour trois ans dans le service de renseignement de l'armée, le 13 mai 1968.

Comme toutes les recrues, je partais ce jour-là pour l'entraînement de base. Ayant sérieusement la gueule de bois à cause d'une fête d'adieu organisée par des amis la nuit précédente, j'ai été déposé ce matin-là à 6 heures dans un grand bâtiment de briques jaunes situé à l'ouest du Loop de Chicago. Transformé par la suite en siège social pour Tyson's Chicken, c'est dans ce même bâtiment que j'avais récemment passé l'examen physique qui m'avait permis d'entrer dans l'armée. Ce fut littéralement mon

premier contact avec la vie militaire. On m'a demandé de me déshabiller et de marcher nu en file indienne avec des dizaines d'autres hommes le long d'une ligne peinte qui montait, descendait et faisait le tour de deux étages. Le long de la ligne peinte, il y avait des stations où vous deviez vous arrêter pour subir diverses inspections intrusives de votre corps. Aujourd'hui encore, je me souviens de la demande impolie aboyée à l'arrêt le plus humiliant : "Penchez-vous et écartez les jambes". Cette expérience m'a permis de mieux comprendre ce que doivent ressentir les poulets de Tyson lorsqu'ils se dirigent vers leur propre ligne de péril.

Conduits à l'aéroport international O'Hare, nous avons pris l'avion pour St. Louis, puis le bus pour Fort Leonard Wood, dans le centre du Missouri. Les autres recrues et moi-même sommes descendus des bus et avons été conduits dans une grande salle où nous avons été assis sur des bancs.

On nous a dit que si l'un d'entre nous avait des armes à feu, des couteaux, des poings américains ou d'autres armes sur lui, il devait les retirer et les laisser sur son siège. La partie "Ou bien !" n'a pas été mentionnée. Aujourd'hui encore, je me souviens du cliquetis continu du métal contre le bois, qui semblait ne jamais s'arrêter. Je n'avais aucune idée que certaines des personnes avec lesquelles je voyageais étaient bien armées bien avant qu'on leur remette un uniforme.

Le programme d'entraînement de huit semaines comportait les éléments habituels : gymnastique suédoise, apprentissage de la marche, marche, champ de tir, champ de tir à la grenade et marche à quatre pattes sous un grillage de poulets avec des tirs de mitrailleuses au-dessus.

Dans un grand gymnase rempli de bacs à sable, on nous a donné des bâtons de pugilat pour des combats mano a mano. Je pense que c'était pour nous apprendre qu'en tant que soldats, nous devons être un peu plus agressifs dans notre approche de la vie.

De grands panneaux portant des slogans ornaient les murs du gymnase. L'un d'eux disait : "Les guerres n'ont jamais été gagnées avec de la conscience ou de la compassion". Je me souviens avoir pensé à l'époque que si cela était vrai, il était également vrai qu'un peu plus de conscience ou de compassion pourrait contribuer à empêcher les guerres de commencer.

À l'approche de la fin de la formation de base, nous avons été envoyés sur le terrain pour un exercice de bivouac d'une semaine.

Pour me rappeler une dernière fois que la vie militaire allait être différente de la vie civile, ma compagnie d'entraînement, composée de 120 hommes, marchait pendant ce qui m'a semblé être une éternité sur une route de gravier entourée de pins de part et d'autre.

La particularité de ces bois réside dans le fait que la nature n'a pas créé cette forêt. Il s'agissait d'une forêt fabriquée par l'homme. Tous les arbres mesuraient le même mètre vingt et avaient été plantés et cultivés en rangées parfaitement alignées.

Alors que nous marchions en file indienne le long de la route (pour ne pas être groupés et plus vulnérables aux tirs de snipers), j'ai remarqué deux panneaux, l'un au-dessus de l'autre, sur l'un des arbres. Le panneau du haut indiquait : "Zone de chasse 7".

Le panneau situé en dessous indiquait "Pas de chasse". C'est à ce moment-là que j'ai vraiment compris que ma vie allait être très, très différente au cours des trois prochaines années.

## **Fort Holabird et la formation au renseignement**

L'une des premières choses que j'ai remarquées après avoir quitté la vie civile, c'est que j'étais entré dans un monde d'acronymes dont je ne soupçonnais pas l'existence.

Après deux mois de formation de base au combat (BCT) à Fort Leonard Wood, j'ai été affecté à Fort Holabird, dans la ville natale de ma mère, Baltimore, dans le Maryland. C'est là que j'ai suivi ma formation individuelle avancée (AIT) à l'école de renseignement de l'armée américaine (USAINTS). À Fort Holabird, j'ai suivi un cours de 16 semaines dans ma spécialité professionnelle militaire (MOS) et je suis devenu un agent de contre-espionnage de l'armée (97 Bravo).

À Fort Holabird, on m'a enseigné la différence générale entre le travail d'un agent de renseignement et celui d'un agent de contre-espionnage. J'ai appris que le travail d'un agent de renseignement consistait à découvrir les secrets d'un ennemi, souvent par l'espionnage. Ce travail peut également consister à perturber l'ennemi par le sabotage ou la guerre psychologique. Le travail d'un agent de contre-espionnage consiste à empêcher l'ennemi de découvrir vos secrets et à protéger les biens essentiels contre les attaques ou la dégradation. C'est une sorte d'espionnage, de contre-espionnage, de sabotage et de contre-sabotage.

Nous savions tous à l'école du renseignement que, quel que soit l'endroit où les troupes de l'armée étaient stationnées dans le monde, la majeure partie de notre promotion de 97 Bravos irait au Viêt Nam, en Allemagne ou en Corée du Sud. La plupart des autres seraient probablement affectés à l'une des zones de l'armée américaine dans ce que l'armée appelait CONUS (Continental United States). Être affecté à une mission aux États-Unis signifie généralement passer la majeure partie de son temps à faire ce à quoi tous les agents de contre-espionnage issus de l'USAINTS ont été formés. Il s'agissait de mener des enquêtes sur les antécédents du personnel de l'armée susceptible d'obtenir une habilitation de sécurité. Étant donné que j'avais fait l'objet d'une enquête de ce type pour mon engagement dans la branche du renseignement, si j'étais affecté à ce genre de travail, je craignais de faire un voyage circulaire sûr, mais terriblement ennuyeux, dans l'armée.

Vers la fin de mon séjour à l'école du renseignement, un major affecté au bureau du chef d'état-major adjoint pour le renseignement au Pentagone s'est adressé à notre classe. Son travail consistait à décrire l'organisation de la branche du renseignement de l'armée dans le monde entier et la nature des missions de contre-espionnage disponibles.

Lorsque le major a terminé son tour d'horizon du royaume de l'Intelligence Branch, il a conclu en disant que si quelqu'un avait besoin d'en savoir plus, il serait heureux de lui parler après son retour à son bureau du Pentagone. Je suis sûr qu'il pensait que personne ne prendrait jamais le téléphone pour essayer d'accepter son offre. Cependant, la perspective d'un ennui mortel pendant la majeure partie des trois prochaines années m'a tellement troublé que plusieurs jours plus tard, j'ai appelé son bureau à partir d'une cabine téléphonique de Fort Holabird. C'est un sergent du bureau du major qui a répondu au téléphone. J'ai expliqué que j'étais un étudiant bientôt diplômé de l'école de renseignement et que

j'acceptais l'offre du major de discuter personnellement de mes possibilités d'affectation. J'étais sans doute le premier étudiant à avoir tenté d'accepter l'offre du major, car le sergent était manifestement décontenancé. Mais il ne pouvait pas me dire que le major avait fait une erreur et qu'il ne voulait plus me voir.

En raccrochant le téléphone, je pensais avoir obtenu un rendez-vous avec le major au bureau du chef d'état-major adjoint pour le renseignement la semaine suivante. Je pensais également qu'il serait facile de s'y rendre, car le bureau du major au Pentagone était relativement pratique et ne se trouvait qu'à une heure de route de Baltimore. Cependant, je devais encore obtenir l'autorisation de mes supérieurs de Fort Holabird pour m'absenter de la classe et quitter le fort. J'ai donc remonté la chaîne de commandement pour demander un congé temporaire. Cela s'est avéré être un obstacle après l'autre. Il y avait probablement quatre niveaux ou plus à franchir, et ce jusqu'au commandant du fort lui-même.

C'était une lutte à chaque niveau. Normalement, ils auraient tous instinctivement rejeté ma demande, simplement parce qu'elle était inhabituelle, et donc hors limites. Ne savais-je pas qu'il y avait une guerre en cours ? Cependant, chaque étape d'approbation a fini par céder. J'avais pris soin de mentionner la promesse du major du Pentagone dans ma demande de congé temporaire, de sorte que, comme le sergent, ils ont tous accédé à ma requête à contrecœur, plutôt que de s'opposer à leurs propres supérieurs.

Inutile de dire que, mon destin dans les années à venir étant totalement incertain, j'ai pris tout mon temps pour conduire ma Volkswagen Bug 1964 d'occasion sur l'autoroute Baltimore-Washington jusqu'au Pentagone. Je ne voulais surtout pas être en retard à mon rendez-vous. Malheureusement, je n'avais pas réfléchi à la manière dont je pourrais me garer et à l'endroit où je pourrais le faire. Il n'y a pas de parking dans les rues du Pentagone, qui est entouré d'autoroutes qui se croisent et se confondent. Pour accueillir les 26 000 employés du Pentagone qui se rendent au travail en voiture, le bâtiment est entouré d'immenses parkings sur plusieurs de ses cinq côtés. Comme je l'ai rapidement découvert, la quasi-totalité de ces parkings était clairement indiquée comme étant réservée aux personnes disposant d'un permis de stationnement, et il m'a fallu beaucoup de temps pour découvrir qu'il n'y avait que deux ou trois allées réservées aux visiteurs. Pour ne rien arranger, il y avait une longue file de voitures qui attendaient qu'une place se libère. Alors que l'heure tournait et que mon temps était compté, je me suis mis dans la file d'attente et j'ai commencé à avancer.

Cela m'a semblé une éternité, mais j'ai fini par arriver en tête de la file de voitures qui attendaient leur tour pour se garer dans l'allée des visiteurs. Alors qu'une autre voiture partait enfin et que je commençais à tourner dans l'allée pour me garer à sa place, une voiture circulant en sens inverse sur le périmètre du terrain s'est rudement déportée devant moi et a tenté de sauter la file d'attente. Lorsque j'ai baissé ma vitre pour crier après le contrevenant, j'ai reconnu le conducteur. Il s'agissait de ma bonne amie de l'époque des études supérieures à l'université de Chicago, Jan Grayson.

Ma colère s'est rapidement dissipée alors que nous réfléchissions tous les deux à l'étrangeté de notre rencontre. Il m'a dit qu'il était réserviste dans une unité de guerre biologique qui avait une réunion au Pentagone. Dans ces circonstances, j'ai décidé de lui pardonner lorsque j'ai compris qu'il en savait encore moins que moi sur les problèmes de stationnement au Pentagone. Je l'ai pris au mot lorsqu'il

m'a promis de ne plus jamais me couper la route dans le parking des visiteurs. J'ai eu une autre preuve de ma nature charitable lorsque, des années plus tard, je lui ai demandé d'être le parrain de mon fils Pat.

Lorsque je suis finalement entré au Pentagone pour ma réunion, le sergent m'a dit qu'il y avait eu un problème et que le major était retenu. Il m'a dit qu'il me rencontrerait à sa place. L'argument que j'ai présenté au sergent était simple. Je lui ai dit que j'étais plus âgé que presque tous les stagiaires de l'école de renseignement et que j'avais fait des études universitaires, des études de droit et que j'avais exercé pendant un an dans le secteur privé. J'ai dit qu'il serait bénéfique pour moi et pour l'armée qu'une affectation me permette de mettre à profit cette formation spécialisée. Il a sorti la liste des élèves de ma classe, accrochée à un tableau d'affichage derrière lui, et a trouvé mon nom sur la liste. Il m'a alors annoncé la mauvaise nouvelle.

Il m'a dit que toutes les affectations étaient pratiquement pilotées par ordinateur et qu'il était impossible de prédire mon affectation finale à ce stade. Il m'a poliment remercié d'être venu en voiture pour discuter et m'a dit de conduire prudemment à mon retour à Fort Holabird.

Même si j'étais déçu de devoir continuer à nager dans une mer d'incertitude, j'avais la satisfaction d'avoir au moins tenté d'influencer la nature de mes deux ans et demi à venir dans l'armée.

#### Affectation au 902e groupe de renseignement militaire

Le jour de l'affectation n'a pas tardé à arriver. À côté de mon nom sur la liste de classe, on pouvait lire "902nd MI Group". Tout ce que j'ai pu savoir sur le 902e, c'est qu'il s'agissait d'une organisation rattachée au bureau du chef d'état-major adjoint pour le renseignement de l'armée et qu'elle était située à Bailey's Crossroads en Virginie, juste à l'ouest du Pentagone.

J'ai découvert qu'il s'agissait également d'une affectation stabilisée. J'ai alors su que je travaillerais dans la région de Washington, D.C., jusqu'à ce que je quitte l'armée et que je porterais des vêtements civils pour travailler chaque jour. Le fait de porter un mufti au lieu d'un uniforme était un avantage inattendu.

Peu de temps avant d'obtenir mon diplôme à l'USAINTS, je me suis rendu à Bailey's Crossroads, où l'on m'avait dit que se trouvaient les bureaux de la 902e. Tout ce que j'ai trouvé, c'est un petit centre commercial de banlieue en forme de L à un carrefour. J'étais certain qu'on m'avait donné des instructions erronées, soit par accident, soit par ruse.

Après avoir obtenu mon diplôme, j'ai obtenu une meilleure adresse pour le quartier général de la 902e où je devais me présenter. Étrangement, il s'agissait du même centre commercial en forme de L vers lequel on m'avait dirigé plus tôt.

Cette fois, j'ai remarqué que le bâtiment situé à l'ouest du centre commercial comportait un deuxième étage et des antennes inhabituelles sur le toit.

J'ai également remarqué qu'il y avait une entrée discrète au niveau inférieur, avec une porte vitrée, mais pas de magasin derrière. Au lieu de cela, il y avait un escalier étroit menant à je ne sais quoi au deuxième étage. Je suis passé devant plusieurs caméras de surveillance en montant les escaliers.

Au sommet, j'ai trouvé un certain M. Parkinson. C'était un civil du ministère de l'Armée et le chef administratif du bureau. On m'a souhaité la bienvenue et on m'a dit que je serais techniquement rattaché à Fort Meyer, situé à proximité, que je serais affecté à la division d'analyse du contre-espionnage de la 902e, que j'aurais un bureau ailleurs et que je pourrais louer un appartement avec deux autres militaires de la 902e, où bon nous semblerait, à distance de navette.

C'est ainsi que j'ai découvert le monde des espions de l'armée.

CIAD dans le CD de l'OACSI à DA en DC

En novembre 1968, le détachement d'analyse du contre-espionnage (CIAD) de la division du contre-espionnage (CD) du bureau du chef d'état-major adjoint pour le renseignement (OACSI) du département de l'armée (DA) dans le district de Columbia (DC) était situé dans un obscur entrepôt à l'écart des sentiers battus de Bailey's Crossroads. L'espace adjacent était occupé par un atelier de formation à la réparation automobile du Northern Virginia Community College. L'une des missions traditionnelles du 902e MI Group, dont fait partie la CIAD, est d'assurer la sécurité du Pentagone. Cette mission avait pris de l'importance après la marche anti-guerre du 21 octobre 1967 sur le Pentagone. Cette marche de 20 000 à 35 000 manifestants avait suivi le rassemblement de 100 000 personnes sur le Mall, organisé par le Comité national de mobilisation pour mettre fin à la guerre du Viêt Nam. Cette grande manifestation contre la guerre du Viêt Nam a fait l'objet d'une chronique immédiate lorsque le magazine Harper's a publié l'article de 25 000 mots de Norman Mailer, "The Steps of the Pentagon" (Les marches du Pentagone), en mars 1968. Cet article a ensuite été publié en épilogue du livre anti-guerre de Mailer, *The Armies of the Night*, récompensé par le prix Pulitzer du nouveau journalisme.

Outre les questions de sécurité physique, le Pentagone étant le centre de l'establishment militaire de la nation, le bâtiment a toujours abrité un grand nombre de secrets militaires que l'Union soviétique et d'autres mauvais acteurs de l'époque ne cessaient de cibler. C'est pourquoi une partie de la 902e était familièrement appelée "les rampants de la nuit".

Ce groupe était essentiellement composé d'hommes enrôlés qui passaient leurs nuits à patrouiller dans les couloirs et les bureaux du Pentagone à la recherche d'infractions à la sécurité, telles que des classeurs laissés ouverts. C'est à ce genre de tâches ennuyeuses que j'ai échappé la plupart du temps à la CIAD. Cependant, j'ai été affecté une fois à l'une de ces patrouilles nocturnes. Dès que les travailleurs de jour du Pentagone sont partis, j'ai commencé à faire le tour d'une section de bureaux déserts à la recherche de classeurs laissés ouverts et en ramassant les grands sacs poubelles en papier rayé remplis de tous les documents classifiés que les gens avaient jetés au cours de la journée. C'est ce soir-là que j'ai appris le chemin du four municipal du Pentagone pour l'élimination quotidienne des documents classifiés.

Le détachement d'analyse du contre-espionnage, comme son nom l'indique, ne dirigeait pas directement d'espions. Il était plutôt chargé de digérer la production de renseignements pertinents recueillis principalement par d'autres unités de renseignement de l'armée et des services, la Defense Intelligence Agency, la Central Intelligence Agency, la National Security Agency et le Federal Bureau of Investigation, entre autres. L'objectif était de passer au crible cette production et d'en extraire ce qui

se rapportait directement à l'exécution des missions de contre-espionnage désignées par l'armée.

Un certain nombre d'analystes de la CIAD étaient chargés de lire et d'évaluer les rapports de contre-espionnage en provenance du Viêt Nam. Pendant mon séjour, un jeune analyste qui occupait ce poste a eu le temps de faire le lien entre deux choses, ce qui n'était pas possible pour ses homologues de Saigon, pressés par le temps. Bien que les détails de sa percée aient été, comme d'habitude, gardés secrets, le chef de la CIAD a organisé une petite fête pour célébrer et honorer mon collègue. Grâce à son analyse minutieuse du trafic de contre-espionnage qui passait par son bureau, il avait pratiquement réussi à démanteler à lui seul un réseau d'espionnage nord-vietnamien à Saigon.

Lorsque j'ai commencé mon travail quotidien au Pentagone, mon rang modeste de militaire était dissimulé par ma tenue civile. L'objectif était de me permettre d'interagir librement avec les nombreux officiers supérieurs en uniforme avec lesquels je travaillais, en éliminant le grade de l'interaction. Comme j'avais une vingtaine d'années à ce moment-là, ces soldats n'étaient pas seulement plus âgés que moi. Comme je l'ai rapidement appris, les postes qu'ils occupaient au Pentagone étaient souvent soit des préretraites, soit des affectations de pointe après 20 ans de service, soit des étapes vers des responsabilités de commandement importantes ailleurs dans l'empreinte mondiale de l'armée de terre.

Un autre élément qui distinguait ces officiers supérieurs de moi était le fait que nombre d'entre eux venaient d'arriver au Pentagone après avoir été affectés à des missions de combat en temps de guerre au Viêt Nam ou dans d'autres points chauds de la guerre froide. À un moment ou à un autre, nombre de ces hommes avaient occupé des postes de direction qui les avaient directement exposés à la mort et à la destruction aléatoires inhérentes au combat en temps de guerre, le combat même dont j'avais intentionnellement essayé d'éloigner ma carrière militaire.

L'un de ces hommes dont je me suis particulièrement rapproché était un lieutenant-colonel d'une quarantaine d'années à la fin de sa carrière dans l'armée. Il avait grandi dans une famille ouvrière de Boston et son accent bostonien n'avait pas diminué au cours de ses presque deux décennies de service. Je savais qu'il venait de rentrer après avoir dirigé des troupes de combat au Viêt Nam. Par curiosité, lorsque j'ai eu un moment opportun avec lui un jour, je lui ai demandé ce qui l'avait le plus frappé dans son propre service en temps de guerre. Bien qu'il ait effectué au moins une période de service au Viêt Nam, voire deux, il ne m'a parlé que d'un seul incident.

Il raconte qu'à un moment donné, il commandait des soldats à la recherche de membres d'une autre unité qui avaient récemment disparu après une bataille. Il décrit comment ils se sont frayé un chemin à travers une végétation épaisse jusqu'à ce qu'ils arrivent dans une clairière où se déroulait une scène dévastatrice. "Ils étaient là, les hommes que nous recherchions. Ils ne pouvaient pas être secourus à ce moment-là, car ils étaient tous morts. Au fur et à mesure que nous nous rapprochions de leurs cadavres, j'ai compris ce qui s'était passé. Ils avaient été capturés par le Viêt-cong, mais n'avaient pas été gardés longtemps comme prisonniers. Ils avaient été alignés et abattus d'une balle dans la nuque".

"Qu'avez-vous fait ? demandai-je. "Évidemment, j'ai demandé à mes hommes de commencer à rassembler les restes, afin que nous puissions tous les ramener. Mes hommes n'étaient pour la plupart que des jeunes de 18 ou 19 ans, et ils assistaient à cette scène absolument horrible. Mais ils savaient qu'ils avaient un travail à faire, et ils l'ont fait méthodiquement, comme des adultes, mais avec un

visage de pierre. J'étais très fière d'eux. Et ce n'étaient que des jeunes de 18 ou 19 ans qui faisaient ce genre de choses ! Lorsqu'il s'est arrêté de parler, il pleurait. Penser à lui me rappelle que les morts ne sont pas les seuls à payer un prix en temps de guerre. Ceux qui n'ont pas droit à la Purple Heart peuvent porter une cicatrice psychique douloureuse. Souvent, une cicatrice qui peut durer toute une vie.

Certaines tâches de la 902e, comme la sécurité du Pentagone, n'ont jamais beaucoup changé. Mais les émeutes raciales, qui avaient secoué le pays en 1919 et en 1943, sont récemment revenues à l'ordre du jour de l'armée. Au cours de l'été 1967, juste avant la marche sur le Pentagone, l'armée régulière avait été appelée à Détroit par le gouverneur du Michigan et le président pour aider à réprimer la violence.

Après l'émeute de Détroit et la marche sur le Pentagone, l'armée a récemment compris qu'elle devait être beaucoup mieux préparée à une période continue de troubles civils et raciaux.

## **Le rapport Vance**

À la suite de l'émeute de Détroit, l'ancien secrétaire à l'armée Cyrus Vance (alors assistant spécial du secrétaire à la défense concernant les émeutes de Détroit) a préparé une étude visant à réévaluer l'état de préparation de l'armée à ce nouveau rôle.

Le rapport Vance avait conclu que le recours à l'armée pour aider à contrôler les manifestations contre la guerre et les troubles raciaux n'était pas une mission isolée et ponctuelle, et que ce besoin n'allait pas disparaître de sitôt.

Un résumé des leçons tirées du rapport se lit comme suit :

D'après l'expérience de Détroit, où les émeutes et l'anarchie ont été intenses, il semble que les rumeurs soient omniprésentes et qu'elles aient tendance à s'amplifier lorsque l'épuisement s'installe au moment de l'émeute. Il convient donc d'identifier rapidement et de maintenir des sources d'information faisant autorité. Les contacts formels réguliers avec la presse doivent être complétés par des réunions d'information fréquentes à l'intention des dirigeants de la communauté. Pour pouvoir prendre des décisions judicieuses, en particulier dans les phases initiales des émeutes, il faut mettre en place une méthode permettant d'identifier le volume des activités liées aux émeutes, les tendances de ces activités, les zones critiques et les écarts par rapport aux schémas normaux. Étant donné que les troubles de Détroit ont développé un schéma typique (augmentation puis diminution de la violence), il est important de rassembler et d'analyser les données relatives aux schémas d'activité. Les facteurs de fatigue doivent être analysés de manière plus approfondie, et les qualifications et les performances de l'ensemble de la Garde nationale de l'armée de terre et de l'air doivent être examinées pour s'assurer que les officiers sont qualifiés (les troupes de la Garde nationale à Détroit étaient inférieures à la norme en termes d'apparence, de comportement et de discipline, du moins au début). La Garde nationale devrait recruter davantage de Noirs (la plupart des émeutiers de Détroit étaient noirs) et la coopération entre l'armée, la police et le personnel de lutte contre les incendies doit être renforcée. Les instructions relatives aux règles d'engagement et au degré de force pendant les troubles civils doivent être clarifiées et modifiées afin d'offrir plus de latitude et de flexibilité. Il faut éclaircir toutes les zones où se produisent des émeutes et envisager l'utilisation de gaz lacrymogènes. L'accent est mis sur la coordination au niveau fédéral pour gérer les émeutes. Les annexes comprennent une chronologie des

principales émeutes, des mémos, un résumé des incidents de la police de Détroit, des cartes de la police de Détroit et d'autres documents connexes.

Le rapport du secrétaire d'État Vance a été publié au début de l'année 1968, juste avant que des émeutes raciales n'éclatent dans les quartiers noirs de 130 villes après l'assassinat du Dr Martin Luther King Jr. le 4 avril. De nombreux États ont appelé leurs troupes de la Garde nationale à se joindre à la police pour maîtriser les émeutes et les pillages. Simultanément, des troupes de l'armée régulière ont dû être acheminées par avion ou par camion à Baltimore, Washington, D.C. et Chicago à partir de diverses bases militaires. Dans tous les cas, elles ont dû soutenir les forces de police et de sécurité de la Garde nationale débordées. En pleine guerre du Viêt Nam, il ne s'agissait pas d'une mission pour laquelle l'armée était structurée ou préparée. Deux mois plus tard, le sentiment de chaos qui régnait dans le pays s'est encore accru lorsque le candidat à la présidence Robert Kennedy a été assassiné à Los Angeles.

Je connaissais bien ce nouveau problème pour l'armée, car juste avant de m'engager, j'avais regardé le quartier ouest de Chicago s'embraser depuis la fenêtre de mon bureau dans le Loop, et plus tard, j'avais été le témoin direct de certaines émeutes avec mon frère Dick, qui travaillait pour la Commission des relations humaines de la ville. J'ai également suivi des procédures de libération sous caution et d'autres procédures judiciaires impliquant des émeutiers dans le bâtiment des tribunaux pénaux situé à l'angle de la 26e rue et de l'avenue de Californie.

À cette époque, les troupes de l'armée régulière bivouaquaient près du musée des sciences et de l'industrie, dans le parc Jackson de Chicago. Le mois suivant, j'étais dans l'armée, et six mois plus tard, j'étais à nouveau engagé dans les troubles civils.

Au cours de l'été 1968, Chicago est restée en ébullition. Bien que les troupes de l'armée régulière aient quitté la ville et regagné leurs casernes, les violentes manifestations anti-guerre continuent de faire des ravages dans la ville. Des groupes de manifestants déchaînés avant la convention nationale démocrate du mois d'août ont fait sortir la police de Chicago en force ainsi que la Garde nationale de l'Illinois.

Mon frère Dick est resté au cœur de cette activité. Son rapport au directeur de la commission des relations humaines de Chicago fournit un compte rendu détaillé des manifestations anti-guerre et des violences dont il a été témoin entre le 24 et le 28 août 1968. Le rapport donne une vue d'ensemble des troubles qui ont eu lieu dans les parcs Lincoln et Grant. La confrontation finale entre les manifestants, la police et la garde nationale devant l'hôtel Hilton a eu lieu pendant les travaux de la convention démocrate et a servi de toile de fond violente à la nomination d'Hubert Humphrey comme candidat contre le président Richard Nixon à l'automne.

En 1964, des émeutes raciales ont éclaté à Harlem et à Philadelphie. En 1965, le quartier de Watts à Los Angeles a connu une émeute raciale majeure. L'année suivante, des émeutes ont éclaté à Chicago, Cleveland et San Francisco. Puis, au cours du "Long Hot Summer" de 1967, 163 villes au total se sont enflammées, dont Atlanta, Boston, Buffalo, Cincinnati, Detroit, Milwaukee, Newark, New York et Portland. Après l'assassinat du Dr Martin Luther King en 1968, le président Johnson a envoyé des troupes de l'armée régulière à Baltimore, Washington et Chicago pour compléter les effectifs de la police et de la garde nationale, débordés.

À la suite de ces déploiements de troupes, le président Johnson a créé la Commission nationale sur les causes et la prévention de la violence.

Compte tenu des violences télévisées à l'échelle nationale qui se sont produites directement dans le domaine politique plus tard dans l'année lors de la convention démocrate, la Commission a confié à Daniel Walker, futur gouverneur de l'Illinois, la tâche d'entreprendre une étude sur les violences qui ont entouré la convention.

Le rapport Walker était officiellement intitulé *Rights in Conflict : The Violent Confrontation of Demonstrators and Police in the Parks and Streets of Chicago During the Week of the Democratic National Convention of 1968*.

Elle a constaté qu'il y avait eu une "émeute policière" en plus des violences commises par plus de 10 000 manifestants anti-guerre.

Dans *The Walker Report*, vous trouverez une photo prise par un photographe de *Time Magazine* de mon frère, Dick, sur le point d'enlever une corbeille en feu qui bloque la circulation au milieu de La Salle Drive, à l'extrémité sud de Lincoln Park.

Sans l'omniprésente pipe de Dick sortant de sa bouche, je ne l'aurais peut-être pas reconnu ou pris pour l'un des manifestants, plutôt que pour un observateur de la Commission des relations humaines de Chicago.

## **Direction de la planification et des opérations de perturbation civile**

L'une des recommandations de Vance, après l'envoi de troupes de l'armée régulière pour réprimer l'extrême violence à Détroit en 1967, était de créer une unité de commandement interarmées pour superviser la mission de contrôle des troubles civils lorsque l'armée était appelée à déployer des troupes par un gouverneur et le président. C'est ainsi qu'est née la Direction de la planification et des opérations en matière de troubles civils du ministère de la Défense. Le DCDPO était commandé par un lieutenant général de l'armée de terre et son adjoint était un major général de l'armée de l'air.

Immédiatement avant mon arrivée à la CIAD, le plan de perturbation civile du département de l'armée (nom de code : Garden Plot) a été publié le 10 septembre 1968. Par une étrange coïncidence qui s'est produite plus tard, l'auteur de Garden Plot et le premier chef du DCDPO pour lequel j'ai travaillé était le général George R. Mather. Après le divorce de mon frère Dick, le fils de Mather est devenu le beau-père de ma nièce et de mon neveu. Le bon général a pris sa retraite de l'armée en même temps que moi. Cependant, alors que je suis parti avec le grade de sergent, il a terminé sa brillante carrière militaire avec quatre étoiles après avoir quitté le DCDPO pour prendre la tête du commandement sud de l'armée.

Lorsque j'ai commencé à travailler à la CIAD en novembre 1968, on m'a confié la tâche d'examiner les renseignements nationaux relatifs à la probabilité que le DCDPO soit à nouveau invité à déployer des troupes dans les villes américaines. Dans ce contexte, j'ai été chargé de fournir les renseignements dont le DCDPO avait besoin à des fins de planification et d'opérations. Mon régime de lecture pour cette tâche comprenait des documents gouvernementaux classifiés qui étaient principalement et

volumineusement produits par le FBI et, dans une moindre mesure, par l'armée. J'ai constaté que les sources ouvertes et non classifiées étaient généralement plus utiles que les sources classifiées pour déterminer si et quand les troupes de l'armée régulière devaient être alertées en vue d'un éventuel déploiement.

Au milieu des années 70, j'étais de retour à la vie civile et le pays était devenu beaucoup plus calme. J'imagine que le DCDPO s'est éteint avec le temps et qu'il faudra attendre un demi-siècle pour que le pays connaisse à nouveau les troubles civils généralisés du début des années 2020.

#### Bernardine Dohrn et la montée des révolutionnaires du SDS

Au cours de l'été 1968, j'avais suivi l'école de renseignement de l'armée à Fort Holabird et, à l'automne, j'avais commencé à fournir des évaluations de renseignement à la direction de la planification et des opérations des troubles civils sur la probabilité de déploiements de l'armée régulière pour aider à contrôler l'agitation raciale. Au cours de cette courte période, un autre facteur majeur a commencé à entrer dans mon champ d'action professionnel, en plus de la détérioration continue des relations raciales dans le pays. Ce nouveau facteur avait beaucoup à voir avec ce que l'une de mes camarades de classe de la faculté de droit de l'université de Chicago avait fait au cours de l'année qui s'était écoulée depuis l'obtention de son diplôme.

Bernardine Dohrn avait obtenu son diplôme de premier cycle à l'université de Chicago et faisait partie du petit nombre de femmes qui sont entrées avec moi à la faculté de droit de l'université à l'automne 1964. Notre classe de droit comptait 150 étudiants. Alors que la plupart des étudiants de première année portaient des pantalons, Bernardine se distinguait par ses minijupes et ses opinions politiques.

L'été suivant notre deuxième année d'études de droit, mon frère Dick travaillait pour la Commission des relations humaines de la ville. Une grande grève des loyers à connotation raciale était en cours dans l'ancien complexe d'appartements Marshall Field, dans le quartier Old Town de la ville. À l'époque, je m'intéressais à la réforme du droit des propriétaires et des locataires, et j'ai donc accepté l'invitation de mon frère à me joindre à lui pour observer ce qui se passait. Sur place, j'ai trouvé ma camarade de classe Bernardine près du piquet de grève. Alors que j'étais là pour des raisons essentiellement académiques, Bernardine m'a expliqué qu'elle était là pour soutenir directement la cause des grévistes des loyers et montrer sa solidarité avec les locataires.

Le seul autre contact avec Bernardine à la faculté de droit dont je me souviens, c'est lorsque j'ai réuni un groupe de camarades de classe pour les aider à préparer le traditionnel sketch de printemps de la troisième année. Le but de l'exercice était toujours de soulager les tensions liées aux examens finaux en se moquant des obsessions du moment des étudiants et en ridiculisant les professeurs les plus en vue. Je ne sais pas trop pourquoi Bernardine s'est présentée, car elle n'a trouvé aucun humour dans les sujets mis sur la table et n'a pas participé à l'exercice. Bien que je ne sois pas en mesure d'en conclure que Bernardine manquait d'humour, en repensant au langage qu'elle a utilisé par la suite, je me suis dit qu'il pouvait être difficile de trouver des raisons de rire quand on est un révolutionnaire marxiste-léniniste déterminé à utiliser la violence pour renverser le gouvernement américain parce que c'est un régime raciste, impérialiste, capitaliste, misogyne et xénophobe, avec ses bottes de suprémacistes blancs sur le cou des opprimés.

Après avoir obtenu son diplôme de droit en 1967, Bernardine a travaillé à l'organisation d'étudiants en droit pour la National Lawyers Guild, une organisation de gauche, et est devenue active au sein des Students for a Democratic Society (SDS). En juin 1968, au moment où j'entrais à l'école d'intelligence, elle est devenue secrétaire inter-organisationnelle du SDS. Trois mois plus tard, le SDS a joué un rôle dans les violences qui ont éclaté à Chicago lors de la convention nationale du parti démocrate en septembre. Les affrontements entre les manifestants anti-guerre et la police et la Garde nationale, qui ont suivi les préparatifs de la convention, ont attiré les téléspectateurs du monde entier.

En décembre 1968, Bernardine a participé à la célébration du 20e anniversaire du journal The Guardian à New York. Le Guardian avait un penchant maoïste et était alors un organe hebdomadaire de premier plan de la nouvelle gauche. Son co-hôte était Herbert Marcuse, un philosophe universitaire de premier plan spécialisé dans les bouleversements révolutionnaires, qui enseignait alors à l'université de Californie, à Santa Barbara. Dans ses remarques, Bernardine a qualifié Marcuse de "leader idéologique de la Nouvelle Gauche". Dans ses propres remarques, Marcuse a poursuivi en imaginant la future "force de guérilla politique" de la Nouvelle Gauche.

Dans cette atmosphère politique de plus en plus troublée, les manifestations anti-guerre à grande échelle et la violence anti-gouvernementale sous forme d'attentats à la bombe et d'incendies criminels ont commencé à prendre de l'ampleur lorsque j'ai préparé mes estimations sur la probabilité que le président doive déployer des troupes de l'armée régulière dans le cadre d'une mission de contrôle des perturbations civiles. En effet, au cours d'une période de 18 mois en 1971-1972, plus de 2 500 attentats à la bombe ont été répertoriés. Ce nouveau développement de l'agitation politique à grande échelle s'ajoutait à la violence raciale existante en tant que facteurs susceptibles de nécessiter l'envoi de troupes de l'armée régulière pour compléter les forces de police et de la garde nationale dans un rôle de maintien de la paix à l'intérieur du pays.

En juin 1969, Bernardine Dohrn a mené une scission au sein du SDS lors de sa convention nationale à Chicago et, dans un manifeste qui l'accompagnait, Bernardine et son groupe Third World Marxists (marxistes du tiers monde) au sein du SDS ont préconisé le combat de rue comme méthode d'affaiblissement de l'impérialisme américain. Les marxistes du tiers-monde ont présenté une prise de position intitulée "You Don't Need a Weatherman to Know Which Way the Wind Blows" dans le journal du SDS, New Left Notes. Le titre de la prise de position est tiré d'une chanson de Bob Dylan et affirme que la libération des Noirs est au cœur de la lutte anti-impérialiste du mouvement. Il explique la nécessité pour un mouvement révolutionnaire blanc de soutenir les mouvements de libération à l'échelle internationale. Ce manifeste est devenu la déclaration fondatrice de la faction Weatherman du SDS. Le Weather Underground, comme le groupe dur s'est rapidement appelé, est rapidement devenu responsable de ce qu'il a appelé les violences des "Jours de rage" à Chicago en octobre 1969. La prémisse de cette pagaille était l'ouverture d'un procès criminel contre les "Chicago Seven", les leaders de la violence de la Convention de Chicago de l'année précédente. Peu de temps après, le Weather Underground a enchaîné avec des attentats à la bombe contre le Capitole des États-Unis, le Pentagone et plusieurs commissariats de police à New York, ainsi qu'avec l'explosion d'une maison de ville de Greenwich Village à New York, qui a tué trois membres du Weather Underground. En cours de route, Bernardine aurait déclaré : "Je me considère comme une communiste révolutionnaire".

À la suite de ces événements, Bernardine est apparue comme l'un des principaux signataires de la "déclaration d'état de guerre" du Weather Underground en 1970. Ce document déclarait officiellement la "guerre" au gouvernement américain. Ayant confirmé l'attachement du groupe à la violence révolutionnaire, Bernardine a ensuite enregistré la déclaration et en a envoyé une transcription au New York Times. Dans le cadre de mes fonctions de soutien au DCDPO en matière de renseignement, j'ai lu, parmi d'autres documents publics et classifiés, un flux constant de rapports du Federal Bureau of Investigation (FBI) sur des questions de sécurité interne. Pendant des décennies, le FBI a concentré ses ressources de contre-espionnage et de contre-subversion sur le parti communiste des États-Unis.

À la fin des années 1960, cependant, le CPUSA, comme l'acronyme l'indiquait, avait perdu de son importance dans la liste des cibles prioritaires. Il avait été supplanté par ce que le FBI appelait la Nouvelle Gauche. C'est ainsi qu'un peu plus d'un an après la fin de mes études de droit, de gros dossiers du FBI sur ma camarade de classe Bernardine Dohrn et son futur mari, Bill Ayers, ont atterri sur mon bureau dans le nouveau centre d'opérations de l'armée. Ces rapports sur Dohrn et Ayres étaient des compilations typiques. Les activités de surveillance du FBI se sont multipliées au fur et à mesure que le couple s'orientait vers la violence. Dans un grand embarras pour le FBI, la mauvaise conduite du gouvernement et ses excès à cet égard leur ont permis d'échapper aux graves accusations criminelles dont ils faisaient l'objet.

## **Le centre d'opérations de l'armée (AOC)**

Le déploiement d'urgence à Détroit en 1967 avait pris l'armée par surprise, et le secrétaire d'État Vance avait également recommandé la construction d'une nouvelle salle de crise au Pentagone pour coordonner jusqu'à 25 déploiements simultanés de troupes de l'armée régulière dans des villes américaines. C'est ainsi qu'a été construit le nouveau centre d'opérations de l'armée (AOC).

Je me souviens d'avoir été de service dans le nouvel AOC en janvier 1969, lors de la prestation de serment du président Richard Nixon. Le pays étant à cran après la convention émeutière du parti démocrate à Chicago l'automne précédent, le siège du gouvernement fédéral était une cible constante pour les manifestants anti-guerre, et la fréquence et l'ampleur de leurs rassemblements à Washington augmentaient. L'AOC se trouvait dans un local du Pentagone situé au sous-sol. Construit comme une salle de guerre en duplex avec des bureaux annexes, son entrée était gardée jour et nuit et réservée aux personnes disposant des autorisations de sécurité nécessaires. D'un côté de l'atrium de deux étages de la salle de crise se trouvait un balcon de commandement vitré où s'asseyaient les décideurs civils et militaires. Depuis ce perchoir, ils pouvaient observer les abeilles militaires à leur bureau à l'étage inférieur, ou bien regarder directement le mur d'en face, de l'autre côté de l'atrium.

Ce mur était occupé par plusieurs grands écrans de projection montrant des cartes et les positions des troupes. D'autres écrans permettaient d'afficher la couverture télévisée en direct des manifestations en cours.

Conformément à la tradition militaire, les briefings opérationnels dans l'AOC commençaient par un officier de l'armée de l'air en uniforme qui donnait le bulletin météorologique. M'adressant toujours à lui en tant que M. Bowe, sans indication de grade, je suivais en tenue civile avec le rapport de

renseignement. Comme vous pouvez vous y attendre, les renseignements les plus utiles concernaient la taille prévue et l'activité probable des manifestants. À cette fin, les journaux non classifiés largement disponibles et d'autres publications courantes constituaient une source primaire que j'utilisais pour établir mes estimations.

L'officier météo de l'armée de l'air et moi-même précédions la partie opérationnelle d'un briefing AOC. Tous les orateurs prononçaient leurs remarques depuis des cabines de briefing vitrées situées à chaque extrémité du niveau supérieur de l'AOC. Les briefers étaient visibles du balcon de commandement adjacent et, comme les cabines en forme de chaire dépassaient légèrement du niveau inférieur, les briefers étaient également visibles des officiers des services communs qui coordonnaient les informations au niveau inférieur. La seule chose que j'avais vue de la sorte était la cabine d'isolement dans laquelle se trouvait Charles Van Doren lorsqu'il répondait aux questions du jeu télévisé truqué *Twenty-One* à la fin des années 1950, et la cage de verre pare-balles dans laquelle se tenait le nazi Adolf Eichmann lorsqu'il était jugé pour crimes de guerre en Israël en 1961. Si l'AOC était une salle de guerre ultramoderne en 1968, les décennies suivantes l'ont rétrospectivement fait ressembler à une modeste maison de vacances comparée aux salles de guerre des manoirs qui ont fait fureur.

J'ai toujours pensé que Van Doren et moi avons fait mieux qu'Eichmann après avoir quitté nos cabines de verre respectives. Eichmann, bien sûr, a eu la corde au cou, mais Van Doren et moi avons tous deux travaillé plus tard sur un projet d'édition en langue grecque que Van Doren avait lancé à l'*Encyclopaedia Britannica*. C'était peu de temps avant qu'il ne prenne sa retraite et que je n'arrive. Des années plus tard, lorsque Van Doren est venu à Chicago en 2001 pour les funérailles de son mentor Mortimer Adler, je lui ai dit que j'avais hérité de son dernier projet.

L'AOC peut parfois être un endroit étrange. En décembre 1968, j'ai vu le lieutenant William "Rusty" Calley, Jr., accusé de meurtre de masse, dans le SP. À l'époque, j'avais mon bureau dans l'AOC et, un jour, après le déjeuner, alors que je passais devant le bureau de la sécurité à l'entrée et que j'entrais dans le complexe, j'ai jeté un coup d'œil à ma gauche dans l'antichambre. Calley était là, l'air très solitaire, assis seul à une petite table. Je l'ai reconnu immédiatement. Son séjour au Viêt Nam lui avait valu de faire la couverture de *Time* et de *Newsweek* cette semaine-là. Le tragique massacre de My Lai ayant fait le tour de la presse, l'armée l'avait séquestré pour l'interroger dans l'endroit le plus sûr qu'elle avait pu trouver pour lui, l'AOC.

En 1969, avant que je n'obtienne mon bureau à l'AOC, la CIAD avait déménagé de ses locaux sans fenêtre à côté de l'atelier automobile du Northern Virginia Community College pour s'installer dans des locaux plus luxueux dans le complexe de bureaux Hoffman Building à Alexandria, en Virginie. Ce bâtiment était très lumineux, proche du périphérique et du pont Wilson qui enjambe le Potomac. Bien que j'y aie eu un bureau pendant un certain temps, je passais la plupart de mon temps soit à l'AOC, soit dans un autre bureau du Pentagone.

Un autre espace du Pentagone dans lequel je passais tous les jours était accessible par une porte anodine située dans un couloir très fréquenté de l'un des anneaux extérieurs du Pentagone. Je montais en grade. Après avoir commencé par un entretien dans le modeste bureau d'affectation de l'OACSI, j'avais

accédé à un duplex de première classe au sous-sol avec l'AOC. Aujourd'hui, j'ai été promu une partie de la journée à un bureau en surface dans l'un des prestigieux anneaux extérieurs.

Dans cet endroit facilement négligeable d'un hall très fréquenté, une porte indistincte menait à une petite zone de réception. Je portais régulièrement sur une chaîne de cou mes plaques de chien de l'armée, ma carte d'identité du Pentagone, ma carte d'identité du bâtiment Hoffman, ma carte d'identité de l'AOC et une carte d'identité pour cette zone. Derrière le gardien de la porte se trouvait un sanctuaire de bureaux sans fenêtres. C'est dans cet espace que l'on pouvait consulter les informations secrètes et hautement compartimentées recueillies par diverses agences de renseignement étrangères et nationales. Ces informations étaient intéressantes à parcourir quotidiennement, mais elles n'avaient que rarement un rapport direct avec mon travail principal, qui consistait à préparer et à présenter des briefings écrits et oraux sur la probabilité de manifestations ou de troubles civils.

### Le Blue U et la formation CIA

En juin 1969, alors que je venais d'avoir 27 ans, j'ai été sélectionné pour rejoindre une douzaine d'autres agents de contre-espionnage de l'armée dans une école spéciale dirigée par le bureau de formation de la Central Intelligence Agency. Ce cours de deux semaines était axé sur une étude de la doctrine et de l'organisation du parti communiste dans le monde. Destinée aux agents de contre-espionnage, cette étude explorait les tactiques ouvertes et clandestines utilisées pour étendre le pouvoir et l'influence des communistes. J'avais étudié les sciences politiques à l'université, en me concentrant sur les relations internationales au 20e siècle, de sorte qu'une partie du programme était plus accessible qu'autre chose de mon point de vue. Le sujet le plus intéressant pour moi a été l'examen des organisations et des tactiques des agences de renseignement soviétiques et chinoises.

Comme pour le groupe de sécurité du système de missiles antibalistiques Safeguard que j'ai rejoint plus tard, cette activité s'est déroulée dans un immeuble de bureaux d'Arlington, en Virginie. Aujourd'hui disparu depuis longtemps, ce bâtiment était connu sous le nom familier de "Blue U" en raison de sa couleur et de sa forme inhabituelles. Mon premier jour d'école au Blue U ressemblait beaucoup à mon premier jour à essayer de trouver le quartier général du 902e MI Group. J'avais des indications générales pour m'y rendre, mais je n'avais aucune idée de ce que je trouverais une fois sur place. L'activité de formation de la CIA se trouvait sous ce que l'on appelait une "couverture légère" à l'intérieur du Blue U. D'après l'annuaire du hall d'entrée, il semblait que le bâtiment abritait une variété d'activités de routine, non liées au renseignement, du ministère de la Défense. L'armée et d'autres services étaient mentionnés dans l'annuaire du hall, mais je n'ai vu nulle part l'école de la CIA. C'est parce qu'elle opérait sous un pseudonyme inoffensif et oubliable comme "Joint Military Planning Office". Je suis monté dans l'ascenseur avec une poignée d'autres personnes vêtues d'uniformes et de vêtements civils et j'ai appuyé sur le bouton de mon étage. À chaque étage, l'ascenseur s'est arrêté et les gens sont descendus normalement. Cependant, lorsque nous sommes arrivés à mon étage, les personnes restées dans l'ascenseur avec moi ont immédiatement sorti les cartes d'identité qu'elles avaient cachées auparavant. Par conséquent, lorsque la porte de l'ascenseur s'est ouverte au dernier étage et qu'un garde armé nous a immédiatement fait face, tous les autres avaient déjà sorti une carte d'identité. C'étaient les habitués, et j'étais manifestement le nouveau venu.

Le bureau comportait de nombreuses portes fermées de part et d'autre de couloirs étroits. Aucune de ces portes n'avait de nom ou d'indication sur les fonctions qu'elles abritaient, ce qui donnait un peu la chair de poule.

Il s'avère qu'un autre membre de ma famille élargie a également passé du temps à The Blue U. Des années plus tard, je rendais visite à mon cousin John Bowe et à sa femme, Kathie, dans leur maison d'été à Cape Porpoise, dans le Maine. Allan, le frère de Kathie Bowe, s'est joint à nous pour dîner un soir, et nous avons rapidement découvert que nous avions tous les deux fait un séjour à l'Université bleue.

## **Le système de missiles antibalistiques Safeguard**

Bien que les grandes manifestations contre la guerre et les troubles raciaux fassent partie du paysage américain lorsque j'étais dans l'armée entre 1968 et 1971, ils n'occupaient pas tout mon temps, loin s'en faut.

Un projet auquel j'ai consacré beaucoup de temps en 1969 était une étude de contre-espionnage liée au système Safeguard de missiles antibalistiques (ABM) de l'armée en cours de développement. J'ai été nommé membre d'un groupe de travail à Arlington, en Virginie, chargé de comprendre les questions de contre-espionnage liées au nouveau système Safeguard ABM de l'armée. Safeguard a succédé aux systèmes de missiles Nike précédents.

Nike avait été conçu pour intercepter les bombardiers nucléaires soviétiques. Safeguard était destiné à se défendre contre les missiles balistiques intercontinentaux (ICBM).

Ma contribution au travail du groupe a été de faire une analyse détaillée des menaces possibles d'espionnage et de sabotage sur les fonctionnalités du système Safeguard.

## **Huntsville, Alabama, et le Army Missile Command**

En réfléchissant à ce qu'il faudrait faire pour réaliser correctement l'étude sur le contre-espionnage, il m'est rapidement apparu que je devais sortir du Pentagone et m'entretenir directement avec les personnes qui concevaient, construisaient, testaient et utilisaient le nouveau système d'armement de haute technologie de l'armée, alors en cours de développement.

Je devais donc me rendre tout d'abord à l'arsenal de Redstone, à Huntsville (Alabama), qui était à l'époque le siège du commandement des missiles de l'armée. Ensuite, je devais me rendre au Commandement de la défense aérienne de l'Amérique du Nord (NORAD) à Cheyenne Mountain, près de Colorado Springs, dans le Colorado. La partie NORAD du voyage était essentielle pour que je comprenne comment le système a été conçu pour fonctionner en temps de guerre. Enfin, je devais me rendre sur l'atoll de Kwajalein.

Ce qui était alors connu comme l'extrémité ouest du polygone d'essais de missiles du Pacifique des États-Unis s'appelle aujourd'hui le site d'essais de missiles balistiques Ronald Reagan. En 1969, les radars du système ABM Safeguard et les missiles Sprint et Spartan y étaient testés.

Comme prévu, j'ai beaucoup appris lors de mon premier arrêt à l'arsenal de Redstone, à Huntsville.

## **NORAD et Cheyenne Mountain**

La visite que j'ai effectuée à Cheyenne Mountain et au siège du NORAD n'était pas seulement intéressante et utile. Elle s'est avérée absolument fascinante. Le NORAD était un commandement conjoint américano-canadien qui avait vu le jour dans les années 1950 et dont l'épine dorsale était la ligne de radars DEW (Distant Early Warning) qui traversait la toundra canadienne. En 1969, lorsque j'ai reçu mon briefing sur la mission du NORAD, il traquait déjà les déchets spatiaux et réorientait sa mission, passant de la défense contre les bombardiers soviétiques à armement nucléaire de l'époque à la défense contre les ICBM soviétiques à armement nucléaire. Aujourd'hui, le NORAD décrit ses missions de la manière suivante :

L'alerte aérospatiale, le contrôle aérospatial et l'alerte maritime pour l'Amérique du Nord. L'alerte aérospatiale comprend la détection, la validation et l'alerte en cas d'attaque contre l'Amérique du Nord, que ce soit par des aéronefs, des missiles ou des véhicules spatiaux, grâce à des accords de soutien mutuel avec d'autres commandements.

Pour pénétrer dans le complexe du NORAD, vous devez emprunter un tunnel sous la montagne Cheyenne, entièrement en granit, située juste à l'extérieur de Colorado Springs, dans le Colorado. En sortant du véhicule, vous deviez passer par deux énormes portes anti-souffle. Elles étaient conçues pour protéger les personnes se trouvant à l'intérieur des portes contre les radiations et les effets de souffle provoqués par les ogives nucléaires frappant la montagne. Après avoir franchi les portes anti-souffle, un court tunnel vous conduit dans une énorme chambre ressemblant à une grotte. Celle-ci abritait des bureaux préfabriqués s'élevant jusqu'au plafond de la grotte, plusieurs étages plus haut. Ces bureaux reposaient sur de grandes poutres en I au fond de la grotte. Toutes les installations de communication, d'eau et d'électricité étaient reliées aux bureaux par des raccords à ressort géants situés sur les poutres en I. La conception de l'ensemble devait permettre aux structures de s'adapter à l'évolution de l'environnement. L'ensemble de la conception devait permettre aux structures de résister à une attaque nucléaire sur le complexe montagneux sans que leur fonctionnalité ne soit mise à mal.

Dans le langage de James Bond, il s'agissait de s'assurer qu'en cas d'attaque nucléaire sur le siège montagneux du NORAD, les personnes travaillant à l'intérieur seraient secouées, mais pas ébranlées. Ma formation initiale en matière de défenses spatiales était un avant-goût de ce que nous allions tous voir par la suite. Aujourd'hui, l'espace est reconnu, sur le plan de la doctrine et de l'organisation, comme son propre théâtre de guerre. Mais cette évolution n'a été officiellement reconnue que récemment, 50 ans après ma visite à Cheyenne Mountain. Ce n'est qu'en 2019 que le président et le Congrès ont transféré la mission de défense contre les missiles balistiques et les satellites à la force spatiale américaine nouvellement créée.

## **L'atoll de Johnston et les origines de la guerre spatiale**

Je savais que Kwajalein serait un endroit très différent, mais je n'avais pas compris que le fait d'y arriver serait également une surprise.

Northwest Airlines, avec sa flotte distinctive de jets de passagers à queue rouge, avait un contrat avec le gouvernement pour transporter le personnel militaire et les entrepreneurs civils ayant une autorisation de sécurité de la base aérienne de Hickam à Honolulu, Hawaï, vers l'ouest jusqu'à l'atoll de Kwajalein dans les îles Marshall. Je savais que le vol sans escale vers Kwajalein allait durer longtemps, aussi ai-je été surpris lorsque nous avons soudain commencé à descendre bien avant notre destination. Il n'y avait pas de panne de moteur, alors pourquoi atterrir au milieu du Pacifique si ce n'était pas nécessaire ? Je n'avais aucune envie d'imiter Amelia Earhart, et j'étais donc de plus en plus nerveux à l'idée de ce qui pourrait être une descente inattendue dans le néant.

Mon inquiétude a été rapidement dissipée lorsque le pilote est entré dans la boîte à grognements pour nous dire que nous devons nous attacher pour atterrir et faire le plein de carburant sur l'atoll de Johnston. La piste de Johnston semblait aussi longue que l'atoll lui-même, ce qui ne laissait aucune place à l'erreur de la part du pilote. J'ai regardé avec stupéfaction par le hublot de l'avion pendant que nous décélérons, que nous nous arrêtons enfin et que nous roulions jusqu'à l'autre bout de la piste pour sortir de l'avion.

Bien que ma visite ait été de courte durée, l'atoll de Johnston s'est avéré être l'un des endroits les plus étranges que j'aie jamais visités. Il s'agit d'un petit atoll isolé et actuellement inhabité dans l'immensité du centre-sud du Pacifique, et il n'a pas d'accès naturel à l'eau douce. Malgré ces obstacles à l'habitation humaine, j'ai appris plus tard que l'atoll de Johnston avait connu une longue, quoique irrégulière, histoire d'habitation humaine avant mon arrivée à la fin du mois d'août 1969. En effet, à une époque, plus de 1 000 personnes, dont certaines étaient accompagnées de leur famille, vivaient sur l'atoll de Johnston. Ces personnes travaillaient sur des projets militaires extrêmement dangereux dans le plus grand secret.

L'histoire de Johnston a commencé tardivement. En 1796, le brick "Sally", basé à Boston, a découvert l'atoll pour la première fois lorsqu'il s'y est échoué lors d'une traversée du Pacifique. Le navire britannique HMS Cornwallis tomba sur Johnston quelques années plus tard, en 1807. Son capitaine, Charles Johnston, a rapidement donné son nom à l'atoll. L'exploitation commerciale des importants gisements de guano de l'atoll a débuté après que le Congrès américain a autorisé cette activité au milieu du XIXe siècle. AuXXe siècle, alors que l'exploitation du guano avait disparu depuis longtemps, les navires américains Tanager et Whippoorwill ont effectué des relevés scientifiques dans les années 1920.

Pendant la Seconde Guerre mondiale, Johnston a servi de dépôt de ravitaillement pour la marine et l'armée de l'air. Puis, pendant la guerre froide, les besoins militaires ont changé. Cela a conduit à un dragage important du récif corallien et des hauts-fonds de l'atoll, ainsi qu'à l'extension progressive des terres de ce minuscule atoll.

Dès la fin des années 1950, les planificateurs de la défense américaine ont commencé à craindre que les Soviétiques soient bientôt en mesure de mettre en orbite des satellites avec des bombes nucléaires à bord, qui pourraient être lancées à volonté sur des installations ICBM aux États-Unis ou, à Dieu ne plaise, sur des villes américaines. Cette inquiétude a soulevé la question concomitante de savoir si de tels satellites en orbite pouvaient être détruits par l'explosion d'une ogive nucléaire dans leur voisinage.

Pour vérifier cette théorie, le premier d'une série d'essais nucléaires à basse altitude a commencé en 1958 sur l'atoll de Johnston. L'objectif de l'essai du projet Fishbowl en 1962 était de découvrir ce qui se passe lorsque l'on fait exploser une arme nucléaire dans la haute atmosphère.

Lors des essais antisatellites effectués à Johnston, des missiles Thor modifiés dotés d'ogives nucléaires ont été lancés pour vérifier si les rayons X générés par la détonation de leurs ogives seraient effectivement capables de détruire des satellites soviétiques hostiles. Lors d'un des premiers essais, un missile Thor a explosé sur son aire de lancement et a projeté du plutonium sur l'atoll. Cela a donné lieu à un effort de nettoyage long et compliqué.

Toutefois, ces premiers échecs n'étaient rien en comparaison de la spectaculaire explosion nucléaire de 1962 qui s'est produite dans la haute atmosphère, à 248 miles au-dessus de Johnston. La première chose que cette explosion nucléaire a produite au petit matin a été un lever de soleil artificiel saisissant, une aurore boréale qui a duré plusieurs minutes et a pu être observée de la Nouvelle-Zélande jusqu'à Hawaï. Plus important encore, personne n'avait prévu les effets surprenants et dommageables de l'impulsion électromagnétique générée par l'explosion d'un engin nucléaire à la frontière de l'espace. Du côté bénin, l'effet EMP a entraîné l'ouverture par inadvertance de portes de garage automatiques dans la lointaine ville d'Honolulu. Cependant, une conséquence plus grave des effets EMP est que les essais ont montré qu'une seule détonation au-dessus de certains pays pouvait mettre hors service l'ensemble de leur réseau électrique.

L'impact négatif de cette détonation sur la ceinture de Van Allen, qui protège la Terre des tempêtes solaires, et les dommages causés aux satellites terrestres utiles en orbite basse n'avaient pas non plus été prévus. Parmi ces victimes, Telstar, le premier satellite de télécommunications de l'humanité, a été rendu dysfonctionnel par l'explosion. L'année suivant ce résultat inattendu, juste après la crise des missiles de Cuba en 1963, le président John F. Kennedy a signé le traité d'interdiction des essais nucléaires limités. Il interdit les essais nucléaires dans l'atmosphère, sous l'eau et dans l'espace.

Je n'avais jamais entendu parler de l'atoll de Johnston et je ne connaissais rien de cette histoire alors que j'étais en route pour l'atoll de Kwajalein en 1969.

En conséquence, alors que nous atterrissions à Johnston, ma mâchoire s'est décrochée lorsque j'ai remarqué que de chaque côté de la piste se trouvaient des rangées de grands hangars de type Quonset. Ils semblaient être reliés par des voies ferrées et, à l'extérieur de l'un d'entre eux, deux hommes en uniforme travaillaient sur un gros missile horizontal.

Je suis resté perplexe. Que voyais-je ici, au milieu de nulle part ? Il ne semblait y avoir aucune explication rationnelle à ce que je voyais. Aucune des nombreuses séances d'information classifiées sur nos développements en matière de missiles et d'antimissiles que j'avais eues jusqu'alors n'avait même fait allusion à l'existence d'une installation aussi inhabituelle. Ce n'est que bien des années plus tard que l'histoire de cette installation secrète a été déclassifiée et que j'ai appris que tous ces hangars contenaient des missiles Thor faisant partie du projet 437, un système d'arme antisatellite fonctionnel et opérationnel autorisé par le président Johnson et pleinement capable de détruire des satellites soviétiques susceptibles de transporter des bombes nucléaires. Curieusement, presque au même moment où j'atterrissais à Johnston, l'armée de l'air prenait la décision de fermer son installation

antisatellite.

Du point de vue de la planification du contre-espionnage, les troupes de défense étant éloignées à Honolulu, on s'est toujours inquiété de la vulnérabilité de Johnston face à une attaque de sous-marin ou à un assaut de commando dans la perspective d'un échange nucléaire réel. Cependant, la mission antisatellite de Johnston s'est avérée être davantage une victime de l'obsolescence technologique et des contraintes budgétaires accrues résultant des dépenses toujours croissantes liées à la guerre du Viêt Nam.

Après avoir débarqué pour faire le plein de carburant à Johnston, nous avons été conduits par un policier militaire, arme au poing, dans un petit espace climatisé d'un seul étage. Alors que nous étions assis sur de simples bancs en attendant la fin du ravitaillement, il était difficile de ne pas remarquer les trous de rangement sur chaque mur et les multiples tuyaux noirs qui pendaient de la tuyauterie bizarre accrochée au plafond. Personne n'a rien dit à ce sujet et, en peu de temps, nous sommes remontés à bord de l'avion et avons poursuivi notre route vers Kwajalein sans incident.

Comme ce fut le cas pour ma connaissance tardive du système d'armes antisatellite Thor, ce n'est que des années plus tard que j'ai appris que la position unique de l'atoll de Johnston dans l'océan Pacifique en faisait un endroit utile pour les avions de reconnaissance SR-71 Blackbird de la CIA pour se ravitailler lors de leurs missions au-dessus du Viêt Nam et d'autres régions d'Asie du Sud-Est dans les années soixante et soixante-dix. Les Blackbirds pouvaient parcourir plus de 2 000 miles à l'heure et détenaient un record d'altitude en volant à plus de 85 000 pieds. Leurs vols à haute altitude nécessitaient les premières versions des combinaisons spatiales et des casques que les astronautes ont portés plus tard. D'où les armoires de rangement. Les tuyaux du plafond et les tuyaux connexes étaient également indispensables dans la salle de préparation de Johnston. Ils servaient à alimenter les pilotes de SR-71 en oxygène pendant la période d'acclimatation précédant leur départ.

Dans le chapitre le plus récent de l'histoire de l'atoll de Johnston, dans les années 1990, Johnston a de nouveau été réengagé pour faire face à une menace majeure pour la sécurité nationale. De vastes stocks d'armes chimiques vieillissantes, dissimulés dans le monde entier, commençaient à fuir et risquaient de devenir suffisamment instables pour exploser. La nouvelle mission de Johnston consiste à détruire les armes non nucléaires les plus meurtrières de l'arsenal américain. Il a fallu plus d'une décennie, mais un énorme four a été construit sur Johnston pour incinérer en toute sécurité ces stocks avant qu'ils ne provoquent une catastrophe involontaire. Au plus fort de ces efforts, plus de 1 200 militaires et contractuels vivaient et travaillaient à Johnston. Une fois les stocks toxiques éliminés, toutes les habitations et autres infrastructures de l'atoll Johnston ont été détruites et sa piste d'atterrissage fermée. Johnston n'a pas seulement été déclassé en 2004, on peut dire qu'il a été "résilié avec un préjudice extrême".

Aujourd'hui, l'atoll de Johnston est donc revenu à son état d'inhabité depuis longtemps et sa faune se limite aux poissons qui peuplent son récif corallien. Connaissant aujourd'hui l'histoire de Johnston, je ne serais pas surpris que certains poissons brillent dans l'obscurité.

Lorsque notre jet Red Tail a décollé de Johnston pour Kwajalein, les mystères de l'atoll de Johnston, alors restés sans réponse, m'ont accompagné. J'étais très curieux de savoir ce que j'allais trouver à mon

prochain arrêt. Kwajalein était un avant-poste encore plus grand et plus important pour la technologie militaire de pointe construite à l'époque pour le théâtre de guerre en développement qu'était l'espace.

#### Atoll de Kwajalein - Site d'essai de missiles Ronald Reagan

L'atoll de Kwajalein était alors l'extrémité ouest du polygone d'essais de missiles du Pacifique. Hier comme aujourd'hui, Kwajalein est une installation essentielle qui teste la précision des missiles ICBM américains et de leurs têtes nucléaires MIRV (Multiple Independent Reentry Vehicle). Depuis plus d'un demi-siècle, on y teste également l'efficacité des missiles anti-missiles balistiques conçus pour suivre, intercepter et vaporiser les ogives nucléaires des ICBM hostiles. Cet exercice consistant à "frapper une balle avec une balle" était difficile à réaliser il y a plus d'un demi-siècle, et il n'est pas devenu plus facile depuis la récente mise au point de missiles hypersoniques par les Chinois et les Russes.

Notre avion a atterri sur l'île de Kwajalein, la plus grande et la plus méridionale de l'atoll de Kwajalein. Kwajalein se trouve au nord de la Nouvelle-Zélande dans le Pacifique Sud et à l'est de la partie sud des Philippines. En bref, comme l'atoll de Johnston, il se trouve au milieu de nulle part. L'atoll se compose d'une centaine d'îles réparties en une chaîne corallienne de 80 km de long, qui s'étend de l'île de Kwajalein au sud à l'île de Roi-Namur au nord. L'île de Kwajalein ne fait que trois quarts de mille de large et trois milles et demi de long. L'ensemble de la terre corallienne de l'atoll ne fait que 5,6 miles carrés. L'atoll a une largeur d'environ 80 miles, ce qui en fait l'un des plus grands lagons du monde.

Les personnes avec lesquelles j'avais le plus besoin de parler à Kwajalein étaient les scientifiques du Massachusetts Institute of Technology et les ingénieurs de Raytheon qui connaissaient le mieux le développement du missile Safeguard (le missile Sprint à courte portée et le missile exo-atmosphérique Spartan). J'avais également besoin d'en savoir plus sur le fonctionnement du radar à réseau phasé (PAR), essentiel à la capacité du Safeguard de suivre et d'intercepter les ogives avant de les vaporiser avec les rayons X d'une détonation nucléaire.

Mes entretiens sur l'île de Kwajalein et à Roi-Namur ont été retardés parce que j'ai dû me rendre à une visite d'un membre du personnel du Congrès qui se trouvait être en conflit avec la mienne. Les récents dysfonctionnements des tests de sauvegarde ont apparemment incité le Congrès à examiner de plus près l'état du programme et les problèmes budgétaires qui en découlent.

Pour avoir quelque chose à faire en attendant, mon hôte de l'armée, qui était aussi le responsable des loisirs de la base, m'a emmené jouer au golf. Quel terrain ! Il s'étendait de part et d'autre de l'unique piste d'atterrissage de l'île de Kwajalein. L'étroite bande de verdure où l'on pouvait jouer était parsemée de radars utilisés pour les essais de missiles de l'île. Les soi-disant fairways étaient bordés d'une clôture en piquet du côté de l'océan qui servait de rappel à l'ordre. Si votre balle de golf franchissait la clôture et atterrissait devant l'un des bunkers de stockage de munitions, vous deviez lui dire adieu. Cependant, à côté des clôtures se trouvaient de longues perches munies d'un anneau circulaire à l'extrémité. Si la perche atteignait votre balle mal frappée, vous pouviez la récupérer. Si la perche ne pouvait pas atteindre votre balle, vous étiez SOL.

Il n'y avait pas le même problème au practice de golf de Kwajalein. Il était impossible d'y perdre sa balle de golf. Cela s'explique par le fait que le champ de tir a réaffecté une énorme structure radar

circulaire abandonnée. La construction du radar avait créé un gigantesque filet d'acier circulaire d'une hauteur et d'un diamètre tels que, quelle que soit la force avec laquelle vous frappiez une balle de golf depuis le périmètre du radar, vous ne pouviez pas la faire sortir de l'espace clos. Il s'agit sans aucun doute du terrain de golf le plus cher jamais construit par l'homme.

Lors d'une de nos sorties de golf au bord de la piste, notre jeu a été interrompu par des klaxons bruyants au sommet des nombreux radars situés sur le greenward. "Qu'est-ce que c'est que ça ? demandai-je. Mon mentor m'a répondu qu'il s'agissait d'un avertissement indiquant que des ondes radar puissantes et potentiellement dangereuses allaient bientôt balayer notre allée ou qu'il y avait peut-être un risque de débris provenant d'un missile d'essai entrant ou sortant, et que nous devions immédiatement nous mettre à l'abri. Croyez-moi, il n'a pas eu besoin de me le répéter deux fois !

Un soir, après le dîner, j'ai flâné jusqu'au petit port à la tombée de la nuit. C'était calme et paisible en regardant la lagune. J'ai bientôt remarqué un autre homme qui se promenait le soir. Nous avons engagé la conversation et je lui ai demandé ce qu'il faisait à Kwajalein. Il m'a répondu qu'il venait de Californie et qu'il attendait avec impatience l'arrivée d'un missile balistique intercontinental plus tard dans la soirée. C'était nouveau pour moi, alors je lui ai demandé comment il était au courant. Il m'a répondu que c'était lui qui avait programmé l'ensemble des instruments qui remplaçaient l'ogive de l'ICBM pour le test. Il a ajouté que c'était la première fois qu'il avait l'occasion de voir les feux d'artifice au-dessus de Johnston, alors que le missile entrant et son ensemble d'instruments traversaient l'atmosphère jusqu'à des coordonnées préprogrammées dans le lagon. J'ai rapidement décidé que je resterais moi aussi éveillé tard pour le feu d'artifice. Malheureusement, lorsque je me suis réveillé le lendemain matin, je me suis reproché d'avoir dormi toute la nuit et d'avoir manqué le grand spectacle.

L'une des questions soulevées dans mon dernier rapport de contre-espionnage concernait un navire espion soviétique, déguisé en chalutier de pêche. Il se trouvait en permanence juste à l'extérieur de l'atoll, dans les eaux internationales. Il surveillait en permanence les télécommunications de tout le personnel de Kwajalein, ainsi que la télémétrie de chaque essai de fusée. Outre les protocoles de sécurité des communications mis en place pour minimiser la valeur des signaux interceptés par le chalutier, une autre procédure très importante liée au navire espion avait été mise en place. Lorsqu'un instrument se séparait de son ICBM et tombait dans le lagon de Kwajalein, au moins trois radars de détection des éclaboussures situés en différents points de l'atoll triangulaient l'emplacement précis de l'éclaboussure. Cela permettait d'évaluer si la précision du lancement du missile était suffisante pour détruire un silo de missiles balistiques intercontinentaux soviétiques en U.R.S.S. Dans le cadre d'une autre mesure de sécurité, des nageurs plongeaient immédiatement dans le lagon au point d'impact et récupéraient l'ensemble des instruments et leurs données. Ce protocole visait à s'assurer qu'aucun plongeur du navire de renseignement soviétique ne les devancerait jamais.

Lorsque les membres du Congrès qui avaient retardé mon travail ont pris la route, j'ai pris le premier bimoteur disponible pour me rendre à l'île voisine de Meck, sur l'atoll. C'est là que se trouvait le tout nouveau radar à réseau phasé de Safeguard que je devais mieux comprendre. Ce grand radar avait une face fixe et circulaire inclinée qui lui permettait de scanner les missiles entrants lancés depuis la base aérienne de Vandenberg en Californie. Les équipages de l'armée de l'air, prélevés au hasard dans le Montana ou dans d'autres installations ICBM, étaient transportés par camion avec leurs missiles

Minuteman jusqu'à Vandenberg. À Vandenberg, leur aptitude au lancement était testée et les missiles étaient régulièrement remplis d'instruments au lieu d'ogives avant d'être lancés vers un point prédéterminé dans le lagon de Kwajalein.

Alors que le directeur de Meck Island m'emmenait dans la salle informatique surdimensionnée qui constituait la base du grand radar, il a souri et, d'une voix semblable à celle d'un père fier d'annoncer que son enfant a ramené un bon bulletin, il a déclaré qu'il y avait plus de puissance informatique dans cette salle qu'il n'y en avait sur l'ensemble de la planète en 1955. Alors que je réfléchissais à ce que cela signifiait, il m'est venu à l'esprit qu'il me disait peut-être la vérité.

De Meck, j'ai volé jusqu'à l'île Roi-Namur, à l'extrémité nord de l'atoll. Là aussi, je devais me familiariser avec différents radars et instruments. Une fois mon travail sur le terrain terminé, j'étais prêt à rentrer à Washington, D.C., et à rédiger mon rapport. J'ai rapidement pris le dernier vol de banlieue de la journée à Roi-Namur et j'ai parcouru les 80 kilomètres vers le sud jusqu'à mon logement dans le quartier des officiers célibataires (BOQ) sur l'île de Kwajalein. Sans tarder, j'ai pris le prochain avion à queue rouge de Northwest qui passait par Kwajalein pour entamer une semaine de congé de l'armée à Honolulu, où je rendais visite à un camarade d'université et à sa famille.

À mon retour au Pentagone, j'ai passé plusieurs semaines à poursuivre mes recherches. J'ai ensuite consacré plusieurs semaines supplémentaires à la rédaction de mon rapport sur les faiblesses du système Safeguard en matière d'espionnage et de sabotage et sur les mesures nécessaires pour renforcer les faiblesses opérationnelles du système. À la fin de l'automne 1969, j'ai achevé ma mission en présentant mon rapport au groupe de travail sur la sécurité du système de sauvegarde, à d'autres officiers supérieurs de l'armée et à divers conseillers techniques et scientifiques civils.

Mon effort a dû être approuvé, car le commandant du 902e groupe de renseignement militaire m'a décerné à la fin de l'année un certificat de réussite pour "devoir exemplaire" pour ce travail. Pour moi, cela signifiait que le rapport avait probablement été plus utile qu'on ne l'avait imaginé lorsqu'on m'avait confié cette tâche pour la première fois.

#### L'université de Kent State et ses conséquences

Ma plus mauvaise évaluation des services de renseignement a été de sous-estimer les futures grandes manifestations universitaires contre la guerre qui ont suivi les événements survenus en mai 1970 à l'université d'État de Kent, dans l'Ohio. La violence qui avait accompagné la Convention nationale du parti démocrate en septembre 1968 n'avait pas été appréciée par beaucoup de gens, et le candidat démocrate, le sénateur Hubert Humphrey, avait été battu par Richard Nixon lors des élections de novembre. Au cours de l'année 1969, Nixon en est progressivement venu à la conclusion que la meilleure stratégie pour mettre fin à la guerre serait la "vietnamisation". Il entendait par là le retrait progressif des troupes américaines parallèlement au renforcement de l'armée sud-vietnamienne. Nixon a annoncé ce plan au peuple américain lors d'un discours télévisé national en novembre 1969. L'opposition à la guerre n'a cessé de croître tout au long de l'année 1969, avec des manifestations anti-guerre de plus en plus importantes et de plus en plus répandues dans tout le pays.

Le 20 avril 1970, Nixon annonce que 115 500 soldats américains ont quitté le Viêt Nam et que 150 000 autres partiront avant la fin de l'année 1971. Pour beaucoup, il semblait que sa stratégie de vietnamisation fonctionnait. Cependant, dix jours plus tard, le 30 avril 1970, il annonce que les troupes américaines et sud-vietnamiennes sont entrées au Cambodge pour attaquer la zone de sécurité qui servait de refuge aux forces nord-vietnamiennes.

De nombreux collèges et universités du pays ont été pris d'assaut et ont rapidement donné lieu à des manifestations pacifiques et violentes pour protester contre l'expansion cambodgienne de la guerre. C'est le cas de l'université d'État de Kent, dans l'Ohio, à une trentaine de kilomètres au sud-est de Cleveland, dont le campus compte 20 000 étudiants. Le lendemain de l'annonce par Nixon du bombardement du Cambodge, le vendredi 1er mai, des violences dans les rues du centre-ville de Kent ont conduit le gouverneur à appeler la Garde nationale en service. La nuit suivante, le samedi 2 mai, des manifestants ont mis le feu au bâtiment du Reserve Officers Training Corps (ROTC). Des éléments de la Garde nationale de l'Ohio sont arrivés, utilisant des gaz lacrymogènes et des baïonnettes pour nettoyer la zone.

Le lendemain, dimanche 3 mai 1970, 1 200 gardes sont présents sur le campus de Kent pour affronter les étudiants manifestants. Au cours de la confrontation qui s'ensuivit, certains des gardes tirèrent avec leurs fusils M-1 sur la foule. Lorsque les tirs ont cessé, on dénombrait quatre morts et neuf blessés parmi les étudiants.

À l'époque, mon travail consistait, tous les lundis, à me rendre au Pentagone au petit matin, avant l'aube, pour lire les télétypes du FBI et les rapports ponctuels de l'armée qui avaient été reçus au cours du week-end. Je me concentrais sur les incidents violents susceptibles d'impliquer, ou ayant impliqué, les forces de la Garde nationale. Ce niveau de violence serait toujours une condition préalable à tout appel ultérieur à des troupes de l'armée régulière. Une fois que j'avais analysé le trafic et fait mon évaluation, mon travail consistait à remonter du sous-sol de l'AOC au bureau du sous-secrétaire de l'armée et à informer son assistant militaire de ce qui se passait, si tant est qu'il y en ait un.

Le sous-secrétaire était la personne civile chargée de gérer la mission de l'armée en matière de troubles civils, et lui et son bureau voulaient suivre de près tout ce qui pouvait évoluer vers une crise engageant les troupes de l'armée.

En 1969, David McGiffert était sous-secrétaire d'État et en avait appris suffisamment pour conclure que l'armée avait dérivé vers la collecte d'informations nationales par le biais de ses unités de contre-espionnage américaines, alors qu'elle n'aurait pas dû le faire. Il avait également conclu que cette situation pourrait mettre l'armée dans l'embarras si elle se poursuivait sans contrôle. Bien qu'il se soit clairement exprimé à ce sujet, les responsables civils de l'administration Nixon et du ministère de la Justice n'étaient pas d'accord. En conséquence, diverses unités locales de contre-espionnage de l'armée ont continué à transmettre des rapports sur la planification ou l'organisation de manifestations qui n'étaient pas strictement nécessaires à l'accomplissement de la mission limitée de l'armée régulière en matière de troubles civils. L'évaluation technique que j'ai fournie à l'assistant du sous-secrétaire d'État, selon laquelle les décès des étudiants de Kent State et les autres troubles du week-end ne conduiraient pas à un engagement de l'armée régulière, s'est avérée correcte. C'était une évidence.

Mais je me suis trompé au plus haut point dans mon observation collatérale selon laquelle les explosions seraient de courte durée et que les campus se calmeraient au cours de la semaine suivante.

La semaine suivante, des manifestations ont rassemblé plus de 150 000 personnes à San Francisco et 100 000 personnes à Washington, D.C. Dans les différents collèges et universités, des gardes nationaux ont été déployés dans 16 États sur 21 campus, 30 bâtiments ROTC ont été bombardés ou incendiés, et plus d'un million d'étudiants auraient participé à des grèves sur au moins 883 campus.

Yale, les Black Panthers et l'armée

En mai 1970, alors que Kent State devenait le symbole de l'extrême division du pays à propos de la guerre du Viêt Nam, un autre type d'événement marquant de l'agitation raciale et étudiante était sur le point de se produire à New Haven, dans le Connecticut, dans mon alma mater, l'université de Yale.

Une combinaison étrange et rare de facteurs a permis aux soldats de l'armée régulière de s'y rendre. Un an auparavant, le 22 mai 1969, le corps d'un membre de la section de New Haven du parti radical des Black Panthers a été découvert dans les bois à l'extérieur de New Haven. Avant d'être abattu dans les bois, il avait d'abord été torturé au siège du parti à New Haven. Il était soupçonné d'être un informateur de la police. Plusieurs membres de la section locale des Black Panthers ont depuis avoué le crime. Au moins une personne a impliqué Bobby Seale, le président national des Black Panthers, dans le crime. Seale était l'un des fondateurs de la première section des Black Panthers à Oakland, en Californie, et avait rendu visite à la section de New Haven au moment où la victime était détenue. Seale devait être jugé pour meurtre l'année suivante, en mai 1970.

Coïncidant avec les manifestations du May Day de Kent State en 1970, un rassemblement national du May Day s'est tenu sur le New Haven Green pour protester contre l'extension de la guerre au Cambodge et pour soutenir les Panthers inculpés dans le procès pour meurtre local.

Des militants de toutes confessions se sont joints aux étudiants de Yale pour participer au rassemblement. L'aumônier de Yale, William Sloane Coffin, aurait qualifié le procès à venir de "répression des Panthères" et aurait déclaré : "Nous avons tous conspiré pour provoquer cette tragédie, les forces de l'ordre par leurs actes illégaux contre les Panthères, et nous autres par notre silence immoral face à ces actes". Kingman Brewster, président de Yale, s'est dit "sceptique quant à la capacité des révolutionnaires noirs à obtenir un procès équitable où que ce soit aux États-Unis". Il a ajouté que "dans une large mesure, l'atmosphère a été créée par les actions de la police et les poursuites engagées contre les Panthères dans de nombreuses régions du pays".

Après les événements de Kent State et les grèves étudiantes qui ont suivi dans les collèges et universités du pays, j'ai suivi de près les événements de New Haven. Au-delà d'un intérêt occasionnel pour mon ancienne école, mon travail consistait à fournir des renseignements au DCDPO en évaluant périodiquement la probabilité que les émeutes dégénèrent. Cela signifie que j'observais également la situation de New Haven d'un point de vue purement professionnel.

Dans l'atmosphère tendue des années 1960, on avait de plus en plus tendance à penser que les protestations et les manifestations d'étudiants contre la guerre étaient en quelque sorte semblables aux troubles raciaux dans les villes qui avaient nécessité l'intervention de l'armée régulière lors des

Première et Seconde Guerres mondiales et maintenant lors de la guerre du Viêt Nam. Cependant, du point de vue de la planification militaire, l'idée que New Haven, dans le contexte actuel, ait besoin des forces de l'armée régulière me semblait totalement inutile. Néanmoins, le gouverneur du Connecticut et le président Richard Nixon sont parvenus à une conclusion différente.

Dans le flou de ma mémoire, il me semble me souvenir d'un article de journal selon lequel John Dean, alors fonctionnaire du ministère de la justice sous l'autorité du procureur général de Nixon, John Mitchell, avait rencontré le gouverneur du Connecticut à Hartford, et que le gouverneur avait ensuite rapidement publié une déclaration indiquant que la situation à New Haven dépassait les capacités de contrôle de l'État. La déclaration du gouverneur autorisait légalement Nixon à engager des troupes fédérales s'il le souhaitait.

La situation à New Haven devenait critique et je me suis rapidement retrouvé à accompagner le directeur adjoint du DCDPO, un général de division de l'armée de l'air, jusqu'aux bureaux du vice-chef d'état-major de l'armée de terre, le général Bruce Palmer. Palmer prenait part à la réunion en l'absence du chef d'état-major de l'époque, le général William Westmoreland. Palmer avait commandé les troupes de l'armée de terre que le président Lyndon Johnson avait envoyées à Saint-Domingue, en République dominicaine, peu de temps auparavant.

Il a commencé à évaluer la situation par quelques questions incisives et, une fois qu'il a eu une idée précise de la situation tactique, il m'a demandé ce que je pensais de la situation. Pensais-je que des troupes régulières de l'armée seraient nécessaires ? Je lui ai dit que je connaissais bien la communauté de New Haven, puisque j'y avais obtenu mon diplôme universitaire quelques années auparavant, et j'ai ajouté que je ne pensais pas qu'il y avait une nécessité militaire de déployer des troupes de l'armée régulière à ce moment-là.

Le général Palmer s'est gratté la tête et a dit qu'il ne pensait pas non plus qu'il était judicieux d'envoyer des troupes. C'est alors que mon ami de l'armée de l'air a toussé et s'est interrompu. Il a informé le général Palmer, et moi-même, qu'il s'agissait d'un point de passage. Sur ordre présidentiel, le premier convoi de troupes aéroportées venait de quitter Fort Bragg, en Caroline du Nord, en direction du nord.

Il s'est avéré qu'il n'y a pas eu de cataclysme à New Haven au début du procès pour meurtre et que les questions sur la possibilité d'un procès équitable pour Bobby Seale se sont dissipées lorsqu'il a été acquitté. Je me souviens que la Garde nationale du Connecticut a apporté un soutien suffisant à la police de New Haven.

Les troupes de l'armée régulière ne s'approchent pas plus de New Haven que Hartford et Rhode Island, où elles bivouaquent pendant une courte période avant d'être rapatriées par avion.

Au cours de l'affaire de New Haven, j'ai organisé ma série habituelle de réunions d'information à l'intention des responsables civils et militaires du Pentagone. J'ai été soutenu comme toujours par le département graphique de l'OACSI. L'illustration dont je me souviens le mieux était une carte de New Haven, sans doute tirée des dossiers du DCDPO.

Elle était centrée sur le restaurant George and Harry's, en face de mon ancienne chambre au Silliman College. En surimpression sur ce terrain de choix, un dessin à main levée en noir et blanc d'un étudiant

aux cheveux longs, hurlant et vêtu d'une toge. Ce jeune homme incontrôlable semblait tenir dans son poing fermé un diplôme à spirale, à la manière d'un révolutionnaire d'une république bananière tenant un fusil.

Au cours des années qui ont suivi, j'ai souvent pensé aux étudiants vêtus de toges qui m'ont succédé à Yale. Qui aurait pu imaginer que leur style vestimentaire et leurs centres d'intérêt extrascolaires auraient été si différents des miens quelques années auparavant ?

Lorsque je sortais de classe, je mettais généralement un jean, je traversais la rue et j'allais boire une bière chez George et Harry. Lorsqu'elles sortaient de classe, du moins dans l'esprit de l'artiste de l'armée, les animaux mettaient des robes, déboulaient dans la rue et brandissaient leur diplôme de fin d'études secondaires au-dessus de leur tête en prétendant qu'il s'agissait d'une Kalachnikov AK-47.

La task force spéciale du secrétaire d'État à l'armée

En janvier 1970, Christopher Pyle, un ancien capitaine des services de renseignement de l'armée, a écrit un article dans le magazine *Washington Monthly* critiquant l'armée pour avoir dépassé les limites de la collecte d'informations sur les civils.

L'article de Pyle a suscité des demandes de renseignements auprès du secrétaire de l'armée Stanley R. Resor de la part de plusieurs membres du Congrès, dont le sénateur Sam Ervin, démocrate de Caroline du Nord, qui préside la sous-commission des droits constitutionnels de la commission judiciaire du Sénat.

C'est au chef d'état-major adjoint de l'armée pour le renseignement, le général Joseph McChristian, qu'est revenue la responsabilité de rassembler les informations nécessaires en interne pour que le secrétaire puisse répondre aux questions détaillées soulevées. McChristian demanda à son tour au chef de la direction du contre-espionnage de l'OACSI, le colonel John Downie, de se charger de cette tâche. La CIAD étant placée sous l'autorité de la direction du contre-espionnage, j'avais récemment commencé à travailler plus étroitement avec Downie que je ne l'avais fait jusqu'alors. J'avais appris à l'apprécier et à le respecter énormément, et je le considérais comme un leader fort et respectueux des principes.

Cinq ans plus tard, après avoir pris sa retraite, Downie a été interrogé sur cette période à son domicile d'Easton, en Pennsylvanie, par Loch K. Johnson. À l'époque, Johnson était enquêteur au Congrès pour la commission sénatoriale américaine connue sous le nom de "commission Church", du nom de son président, le sénateur Frank Church de l'Idaho.

Johnson s'intéressait aux origines du "plan Huston" visant à intensifier les opérations de renseignement intérieur menées par le FBI et l'armée. La mise en œuvre de ce plan avait été approuvée par le président Nixon, puis immédiatement réduite par la Maison Blanche de Nixon.

Dans son livre de 1989, *America's Secret Power, The CIA in a Democratic Society*, Johnson explique que le plan Huston était une tentative d'analyse de la manière d'étendre rapidement et substantiellement la surveillance intérieure des cibles des services de renseignement, en particulier des étudiants radicaux et de leurs relations avec l'étranger.

Johnson écrit que le colonel Downie a représenté l'armée lors de réunions cruciales en juin 1970 pour examiner le plan. Le groupe s'est réuni au siège de la CIA, avec la participation du FBI, du DOJ, de la NSA et d'autres représentants des agences civiles et militaires chargées de répondre à la directive de la Maison Blanche.

Si Johnson affirme que les représentants de la CIA, de la NSA et de la plupart des représentants du FBI ont manifesté un certain enthousiasme pour l'élargissement des efforts, il cite le colonel Downie qui a clairement indiqué que l'armée voulait "se tenir à l'écart" de tout effort de ce type.

Parallèlement, le colonel Downie m'avait chargé d'examiner les autorités juridiques de l'armée en matière d'engagement national. J'ai passé en revue avec lui les détails de la loi Posse Comitatus, adoptée à l'origine en 1878. Cette loi d'une seule phrase est aujourd'hui libellée comme suit :

Quiconque, sauf dans les cas et circonstances expressément autorisés par la Constitution ou un acte du Congrès, utilise délibérément une partie de l'armée de terre ou de l'armée de l'air comme posse comitatus ou pour exécuter les lois sera condamné à une amende en vertu du présent titre ou à une peine d'emprisonnement de deux ans au maximum, ou à ces deux peines.

Depuis son adoption, la loi et ses dérivés constituent des remparts contre l'ingérence de l'armée dans des questions essentiellement civiles d'application de la loi.

Lorsque le colonel Downie m'a demandé d'entreprendre ces recherches, il n'a pas mentionné spécifiquement que le plan Huston se préparait. Cependant, il était clair que quelque chose d'important se préparait et qu'il s'agissait d'une situation d'urgence. Je savais également que le colonel Downie avait des idées bien arrêtées sur la manière de tenir l'armée à l'écart de ce type d'engagement. En outre, l'armée étant à l'époque confrontée à des auditions du Sénat sur des allégations de surveillance militaire de civils, la dernière chose dont elle avait besoin était une poussée irréfléchie pour appliquer ses ressources à ce qui était, par tradition et en vertu de la loi, une responsabilité purement civile.

Avec la première série d'audiences sur la surveillance militaire au début de l'année 1971, mon espace de travail immédiat de l'AOC a été réorganisé. Mon bureau se trouvait au même endroit, mais il avait été tourné de 90 degrés. J'y ai vu un reflet symbolique du changement de cap de l'armée en matière de collecte de renseignements à cette époque. J'ai également reçu un nouveau titre élaboré que j'ignorais à l'époque : Chercheur en chef et analyste des allégations, Branche des allégations, Bureau du chef d'état-major adjoint pour le renseignement, et Groupe de travail spécial du ministère de l'Armée.

Ce que le sous-secrétaire d'État à l'armée McGiffert avait tenté de faire en 1969, sans y parvenir, est désormais chose faite. Le 6 mars 1970, le secrétaire d'État à l'armée Stanley Resor a demandé au général Westmoreland de veiller à ce qu'aucune banque de données informatisée sur les civils ne soit créée dans l'armée sans l'accord du secrétaire d'État à l'armée et du chef d'état-major. Le nouveau sous-secrétaire à l'armée, Thaddeus R. Beal, a écrit au sénateur Ervin le 20 mars que les rapports ponctuels sur la violence créés par l'armée ne seraient conservés que pendant 60 jours. Des directives ultérieures interdisent catégoriquement l'utilisation d'ordinateurs pour stocker des informations interdites sur les civils.

Pyle a écrit un deuxième article avec des allégations supplémentaires dans un article du Washington Monthly de juillet 1970 sur la surveillance militaire, et j'ai repris mon travail de collecte de données. À la fin des années 1970, une nouvelle série d'allégations d'espionnage de civils par l'armée est apparue et a fait l'objet d'une grande attention de la part des médias. John M. O'Brien, ancien sergent-chef du groupe de renseignement militaire de Chicago, a déclaré au sénateur Ervin que d'éminents élus fédéraux et étatiques avaient été espionnés par l'armée, notamment le sénateur Adlai Stevenson III, le représentant Abner Mikva et l'ancien gouverneur de l'Illinois Otto Kerner.

Suite à toutes ces allégations, les premières auditions du Sénat sur la surveillance militaire ont eu lieu le 2 mars 1971. Fred Buzhardt, avocat général du ministère de la Défense, a dû penser que les auditions s'étaient bien déroulées pour l'armée, puisqu'il a envoyé une lettre au chef d'état-major de l'armée, le général Westmoreland, pour le féliciter des documents utilisés pour préparer les auditions.

Westmoreland complimente à son tour le général Joseph McChristian, son chef d'état-major pour le renseignement. McChristian, qui avait également été le chef du renseignement de Westmoreland lorsque ce dernier commandait les forces au Viêt Nam, remercia à son tour le chef de sa division de contre-espionnage, le colonel Downie. Et le colonel Downie a continué sur sa lancée en m'envoyant une lettre de remerciement pour compléter le tout.

À l'époque, cela m'a touché, car j'avais appris à bien connaître le colonel Downie pendant mon séjour au Pentagone, et je l'admirais comme un officier honnête et direct qui avait consacré sa vie au service honorable de son pays. Lorsque j'ai commencé à travailler avec le colonel Downie au Pentagone, j'ai découvert le cœur et la mémoire institutionnelle de la division du contre-espionnage de l'OACSI. Je ne me souviens pas de son nom de famille, mais Millie avait été l'indispensable secrétaire du CD pendant plusieurs décennies. Lorsque j'ai appris sa nomination, je lui ai demandé si elle avait déjà rencontré un officier du contre-espionnage à Chicago, aujourd'hui à la retraite, qui était un ami de la famille, le colonel Minor K. Wilson.

Le connaissait-elle ? Elle a failli tomber de sa chaise en apprenant que je le connaissais aussi. Lorsqu'elle était une jeune secrétaire nouvellement arrivée à la Direction, le colonel Wilson terminait sa carrière militaire au même poste que celui qu'occupait le colonel Downie. Le monde est petit en effet, car après la mort de mon père en 1965, le colonel Wilson, un ami du frère de mon père, Augustine Bowe, s'est assis au bureau de mon père pendant un certain temps au cabinet de droit de la famille Bowe & Bowe, au 7 South Dearborn Street à Chicago. Rejoignant bientôt mon oncle en tant que juge, Wilson a abandonné le fauteuil de mon père pour un nouveau siège sur le banc.

## **La crise de 1971 met fin aux protestations du gouvernement**

Mon engagement de trois ans arrivait à son terme au printemps 1971, et mon dernier jour de service actif était le 12 mai. Dans le jargon de l'armée, j'étais "à court".

Compte tenu de l'époque à Washington, je partais également avec un coup d'éclat, et non un gémissement. La violente faction Weather Underground du mouvement radical Students for a Democratic Society (SDS) était alors publiquement dirigée par Bernardine Dohrn, mon ancienne camarade de classe de la faculté de droit de l'université de Chicago. Cette faction du SDS s'est

attribuée le mérite d'avoir fait exploser une bombe au petit matin du 1er mars sous la salle du Sénat américain du Capitole. L'attentat à la bombe avait été précédé d'un appel téléphonique anonyme à l'opérateur téléphonique du Capitole disant : "Evacuez le bâtiment immédiatement. Il s'agit de représailles pour la décision concernant le Laos". Le mois suivant, des milliers de vétérans du Viêt Nam contre la guerre ont afflué dans la ville pour jeter leurs médailles sur les marches du Capitole. John Kerry, qui sera plus tard le candidat démocrate à la présidence en 2004, s'est exprimé en leur nom lors de son témoignage devant la commission sénatoriale des affaires étrangères le 24 avril 1971. Kerry a déclaré : "Le pays ne le sait pas encore, mais il a créé un monstre, un monstre sous la forme de millions d'hommes à qui l'on a appris à négocier et à faire commerce de la violence, et à qui l'on a donné la chance de mourir pour le plus grand rien de l'histoire ; des hommes qui sont revenus avec un sentiment de colère et de trahison que personne n'a encore saisi."

Selon le Washington Post, plus de 175 000 manifestants étaient présents devant le Capitole ce jour-là. Plusieurs milliers de vétérans sont restés et ont campé dans des tentes sur le Mall, rappelant ainsi le camp de la Bonus Army sur Anacostia Flats pendant la Grande Dépression.

Les groupes militants prévoyaient depuis longtemps de faire en sorte que la foule du 1er mai soit suffisamment nombreuse pour perturber fondamentalement le fonctionnement normal du gouvernement. Le slogan de l'organisation était : "Si le gouvernement n'arrête pas la guerre, nous arrêterons le gouvernement". L'objectif des manifestations du 1er mai était de bloquer le périphérique autour de la capitale avec des véhicules abandonnés et d'empêcher les fonctionnaires de se rendre dans le district. Vingt et un carrefours du district ont également été sélectionnés comme cibles privilégiées pour les blocages de la circulation. Des plans détaillés visant à bloquer l'accès normal aux bâtiments gouvernementaux avaient également été élaborés et largement diffusés. Le maire et la police du district de Columbia n'ont pas apprécié et ont révoqué les permis précédemment délivrés.

Des milliers de manifestants ont commencé à arriver dans le district à la fin du mois d'avril, et plus de 45 000 d'entre eux se sont installés dans le parc West Potomac, non loin du Mall. Comme pour les vétérans qui campaient auparavant, des feux de joie ont illuminé la nuit, avec de la marijuana, de l'acide et d'autres drogues qui ont contribué à créer l'ambiance.

Les manifestations ont commencé le 1er mai et se sont poursuivies quotidiennement par la suite. En temps voulu, des milliers de manifestants sont finalement descendus dans la rue le matin du lundi 3 mai, avec l'intention de fermer le gouvernement du mieux qu'ils pouvaient. Comme l'a rapporté le New York Times le 4 mai :

Les manifestants ... ont réussi à perturber le fonctionnement normal de la ville en entravant la circulation et en harcelant les fonctionnaires qui se rendaient à leur travail, en utilisant comme armes des déchets, des branches d'arbres, des pierres, des bouteilles, des briques, du bois, des clous, des pneus, des poubelles et des voitures en stationnement. ... Au plus fort des troubles, les vapeurs de gaz lacrymogène emplissaient l'air au-dessus des monuments, des rues et des parcs fleuris les plus célèbres de la ville. Des poubelles, des déchets, des voitures abandonnées et d'autres obstacles jonchaient certaines artères principales.

Pendant toute cette agitation, je travaillais de longues heures à l'AOC. Lorsque je n'étais pas dans la cabine de briefing en verre, j'évaluais les tactiques très publiques que les organisateurs de la manifestation diffusaient largement dans leurs brochures et publications. Je m'efforçais en particulier d'évaluer le nombre de manifestants arrivant à Washington. Les chiffres de mes estimations ne cessaient d'augmenter. Le nombre de bus entrant dans le district par l'Interstate 95 était d'une ampleur que personne n'avait jamais vue auparavant.

Le moment surréaliste que j'ai vécu dans le COA s'est produit lorsque j'ai regardé la couverture télévisée locale sur les écrans du COA. À un moment donné, sur l'Ellipse près du Washington Monument, plusieurs hélicoptères ont atterri et un petit nombre de soldats ont débarqué.

Il semble qu'ils n'aient rien à y faire, comme leurs commandants ont fini par s'en rendre compte. Pour moi et pour tout le monde, les hélicoptères dégorgeant les troupes avaient été un élément constant des journaux télévisés du soir au cours des années précédentes. Mais toutes ces scènes s'étaient déroulées au Viêt Nam, et non dans la capitale du pays. To see the same thing underway with the Washington Monument as the backdrop was not only bizarre, but also seemed to be militarily unnecessary. Lorsque les soldats sont arrivés sur le terrain cette fois-ci, et qu'il n'y avait rien à faire, ils ont été évacués en bon ordre et ont été vus pour la dernière fois en train de remonter l'avenue de la Constitution en direction du Capitole. Il est possible qu'ils aient fini dans la cour du ministère de la Justice, où d'autres troupes se trouvaient à l'abri des regards, mais en réserve.

L'ensemble du spectacle m'a fait penser à la bande dessinée populaire de Walt Kelly de l'époque, dans laquelle son personnage des marais, Pogo, disait : "Nous avons rencontré l'ennemi, et c'est nous". Cette phrase, qui se voulait à l'origine un commentaire sur la sensibilisation à l'environnement après les premiers rassemblements de la Journée de la Terre l'année précédente, semblait tout aussi adaptée aux conflits qui secouaient l'Amérique un an plus tard. À la fin de la journée, 12 000 soldats fédéraux étaient stationnés dans la cour intérieure du Pentagone et dans d'autres points stratégiques du district. Il s'agissait d'endroits à partir desquels ils pouvaient être facilement déployés vers les points chauds en cas de besoin. Les lignes de front n'étaient pas tenues par l'armée régulière ou les marines, mais par 5 100 policiers du district et 1 500 gardes nationaux. Le New York Times avait estimé la foule des manifestants arrêtés entre 12 000 et 15 000 personnes. Environ 7 000 d'entre elles ont été arrêtées le 3 mai, et environ 5 000 autres dans les jours qui ont précédé et suivi.

Lorsque le 3 mai 1971 s'est finalement terminé pour moi et que je suis rentré chez moi, dans mon appartement du quartier de Capitol Hill, j'ai quitté l'AOC et j'ai grimpé les escaliers jusqu'au rez-de-chaussée. Pour rejoindre ma voiture garée de l'autre côté du Pentagone, j'ai pris mon raccourci habituel à travers la cour intérieure du bâtiment. En traversant la grande cour, j'ai vu pour la première fois que des troupes de l'armée de terre y étaient également gardées en réserve.

Lorsque je suis arrivé de l'autre côté de la cour, j'ai remarqué que j'avais quelques larmes aux yeux. J'ai trouvé cela étrange. Même si j'étais fatiguée, je n'étais pas du tout bouleversée sur le plan émotionnel. Je n'y ai plus pensé jusqu'au lendemain. C'est alors que j'ai appris que l'un des soldats présents dans la cour du Pentagone avait déclenché par accident un canon à gaz lacrymogène. J'avais juste senti l'odeur du gaz à la fin de sa présence dans la cour. Une fois de plus, les mots de Pogo me

sont venus à l'esprit.

J'ai eu une agréable surprise lorsque j'ai quitté l'armée en mai 1971. On m'a décerné la médaille présidentielle du service méritoire pour "mes contributions extrêmement précieuses aux études de contre-espionnage et aux réunions d'information concernant une grande variété de menaces pour la sécurité de l'armée américaine".

Les anciens combattants qui ont servi dans l'armée pendant les années de la guerre du Viêt Nam ont souvent été victimes d'un manque de respect lorsqu'ils sont retournés à la vie civile. Je ne me souviens pas d'avoir été victime de ce genre d'agissements, mais je sais que beaucoup d'autres l'ont été.

#### 1974 Audiences du Congrès sur la surveillance militaire

Après mon départ de l'armée, le sénateur Sam Ervin a continué à œuvrer pour que l'armée ne se mêle pas de la collecte de renseignements sur les civils. Je m'étais tenu au courant de ces développements et j'avais une opinion bien arrêtée sur la législation qu'Ervin avait introduite pour traiter le sujet. Roger Simon, journaliste au Chicago Sun-Times, m'a interviewé en 1973 dans le cadre d'un article sur le sujet. Lorsque de nouvelles auditions sur la surveillance militaire des civils par la sous-commission des droits constitutionnels de la commission judiciaire d'Ervin ont débuté en mars 1974, le colonel Downie avait pris sa retraite près de State College, en Pennsylvanie.

Christopher Pyle, l'auteur des articles du Washington Monthly, travaillait comme consultant pour la commission Ervin. Après m'avoir rencontré, il m'a contacté pour savoir ce que je pensais du témoignage du colonel Downie.

Downie avait passé toute sa carrière professionnelle dans le contre-espionnage, et je savais que lui et moi étions d'accord sur le rôle à jouer par le contre-espionnage en ce qui concerne sa rare mission de perturbation civile. Il s'est avéré qu'il souhaitait partager son point de vue. J'ai donc conduit de Chicago à son domicile en Pennsylvanie, je suis allé le chercher et je l'ai accompagné à Washington pour les auditions.

Nous nous sommes tous deux exprimés sur la proposition de loi d'Ervin, le colonel Downie mettant à profit sa riche expérience pratique. J'ai fait des suggestions plus juridiques pour amender le projet de loi d'Ervin afin de tenter de corriger certains problèmes que je prévoyais s'il devenait une loi. Le sénateur Ervin n'a pas voulu de mes conseils sur la manière de réécrire son projet de loi et s'est assuré de créer un dossier lors des auditions qui traitait de mes points au cas où un tribunal aurait à interpréter la loi. Au cours du travail du sénateur Ervin sur les auditions relatives à la surveillance militaire, j'ai eu l'occasion de discuter en privé avec lui dans son bureau au Sénat.

À l'époque, je crois que je n'avais jamais été aussi frappé par une personne. Je suis reparti avec le sentiment d'avoir rencontré non seulement un homme amical, sérieux et juste, mais aussi un homme doté d'une intelligence hors du commun et d'un quotient de bon sens encore plus élevé.

Plus tard, en 1974, les auditions sénatoriales sur le Watergate qu'Ervin avait présidées l'année précédente ont finalement porté leurs fruits. Bien que la proposition de loi du sénateur Ervin visant à réglementer la surveillance par l'armée n'ait jamais été adoptée, sa conduite adroite des auditions sur le

Watergate lui a permis, ainsi qu'au pays, de remporter une grande victoire. Fatalement affecté par les faits révélés lors des audiences du Watergate, et confronté à l'imminence d'une mise en accusation et d'une condamnation par le Congrès, Richard Nixon a démissionné de son poste de président le 9 août 1974.

Toujours en 1974, Lawrence Baskir, qui a été conseiller principal et directeur du personnel de la sous-commission des droits constitutionnels de la commission judiciaire du Sénat, a publié un article dans l'Indiana Law Journal décrivant en détail le déroulement des auditions du Sénat sur la surveillance militaire.

Ce compte rendu exhaustif des auditions donne un aperçu sophistiqué du travail au Sénat. Il fournit également une raison supplémentaire, au-delà de sa performance dans l'affaire du Watergate, d'admirer la décence, les compétences législatives et la perspicacité politique du sénateur Sam Ervin.

Bernardine Dohrn revisitée

Les batailles entre le Weather Underground et la police à Chicago en octobre 1969 s'étaient soldées par trois morts et plus de trois cents arrestations de manifestants. Prête à planifier les prochaines étapes, Bernardine a aidé à organiser un "conseil de guerre" pour le groupe à Flint, dans le Michigan, à la fin de l'année. Il n'est pas surprenant qu'à ce moment-là, le FBI ait réussi à infiltrer un informateur confidentiel dans les débats. Dans des remarques qui lui sont attribuées, Bernardine aurait fait référence aux récents meurtres à Los Angeles de Sharon Tate, l'épouse du réalisateur Roman Polanski, et de quatre autres personnes par des adeptes de la secte de Charles Manson : "Creusez ! D'abord, ils ont tué ces porcs, puis ils ont dîné dans la même pièce qu'eux. Ils ont même enfoncé une fourchette dans l'estomac de la victime ! Sauvage !"

Autre signe de l'ampleur que prenaient les fantasmes révolutionnaires, l'informateur du FBI a fait état de conversations sur la nécessité d'établir des centres de rééducation post-révolution dans le Sud-Ouest lorsque le moment serait venu de transformer les capitalistes récalcitrants en partisans bien-pensants du nouvel ordre.

À peu près au même moment où se tenait le conseil de guerre de Flint, j'ai eu le devoir, en tant qu'agent de ma classe de droit, de solliciter ma camarade de classe Bernardine pour une contribution d'ancien élève. Compte tenu des circonstances de l'époque, vous comprendrez sans doute pourquoi j'ai pensé qu'il s'agissait là d'un pas de trop. Néanmoins, je lui ai consciencieusement écrit à sa dernière adresse connue et j'ai avancé le seul argument qui, selon moi, pourrait susciter une contribution. Je lui ai dit que toute somme qu'elle pourrait verser servirait à racheter le contrat d'enseignement d'un professeur de droit très impopulaire. Mon stratagème a échoué lorsque ma lettre m'a été retournée comme étant non distribuable.

Je n'étais pas le seul à essayer de contacter Bernardine à l'époque. Le 17 mars 1970, un mandat d'arrêt fédéral a été lancé contre elle pour fuite entre États afin d'éviter des poursuites pour action collective, émeute et conspiration. Bien que le directeur du FBI, J. Edgar Hoover, l'ait inscrite sur la liste des dix personnes les plus recherchées par le FBI, Bernardine était introuvable. Elle s'était enfouie.

Bien que Bernardine soit en fuite et hors de vue, elle s'est assurée que le Weather Underground ne soit pas complètement hors de l'esprit. En 1974, elle, Bill Ayers et Jeff Jones ont publié 40 000 exemplaires de leur manifeste, *Prairie Fire*, ainsi nommé d'après le slogan révolutionnaire de Mao Zedong, "une seule étincelle peut déclencher un feu de prairie". La distribution s'est faite par l'intermédiaire de librairies universitaires, d'organisations de gauche et d'autres points de vente susceptibles d'atteindre leur public le plus sympathique. *Prairie Fire* expose l'idée, alors radicale, selon laquelle les principes sous-jacents de la révolution américaine sont le capitalisme, le racisme, le sexisme, l'impérialisme et le colonialisme. Il expliquait également que la suprématie blanche était perpétuée "par les écoles, le cycle du chômage, le commerce de la drogue, les lois sur l'immigration, le contrôle des naissances, l'armée, les prisons" et "le privilège de la peau blanche".

Le bombardement d'objectifs gouvernementaux étant une stratégie alors vouée à l'échec pour la révolution, la nouvelle stratégie exposée dans *Prairie Fire* consistait à se concentrer sur le système éducatif américain. Le manifeste appelait les enseignants radicaux à se regrouper en un "mouvement blanc antiraciste" au sein du système éducatif afin de radicaliser d'autres enseignants et de créer un environnement éducatif entièrement nouveau pour les élèves dont ils avaient la charge.

Dans son livre *America's Cultural Revolution*, l'auteur conservateur Christopher Rufo observe que si le *Prairie Fire* tract n'a pas ravivé la Nouvelle Gauche en perte de vitesse dans les années 1970 :

Avec le temps, ce vocabulaire est devenu l'ensemble de la vie intellectuelle américaine : "racisme institutionnalisé", "suprématie blanche", "privilège blanc", "suprématie masculine", "sexisme institutionnel", "identité culturelle", "antiracisme", "hommes antisexistes", "capitalisme monopolistique", "cupidité des entreprises", "néocolonialisme", "libération des Noirs".

L'année suivante, Bernardine refait surface, cette fois en tant qu'auteur d'un article du magazine *Weather Underground* intitulé "Our Class Struggle" (Notre lutte des classes). Cet article était censé s'inspirer d'un discours prononcé récemment devant les cadres du Weather Underground. Alors que certains secteurs de la Nouvelle Gauche avaient eu tendance, à cette époque, à minimiser la rhétorique traditionnelle du parti communiste, qui commençait à paraître dépassée et démodée, cet article était certainement un retour à l'argot marxiste-léniniste plus ancien :

Nous construisons une organisation communiste pour faire partie des forces qui construisent un parti communiste révolutionnaire pour conduire la classe ouvrière à prendre le pouvoir et à construire le socialisme. ... Nous devons poursuivre l'étude du marxisme-léninisme au sein de la WUO [Weather Underground Organization]. La lutte pour le marxisme-léninisme est le développement le plus important de notre histoire récente. ... Nous avons découvert par nos propres expériences ce que les révolutionnaires du monde entier ont découvert, à savoir que le marxisme-léninisme est la science de la révolution, l'idéologie révolutionnaire de la classe ouvrière, notre guide dans la lutte ...

En 1980, Bernardine et son compagnon du Weather Underground, Bill Ayers, élevaient des enfants et étaient fatigués de la vie clandestine. Ils se sont rendus. Bernardine a plaidé coupable à des accusations de coups et blessures et de non-respect de la liberté sous caution, mais n'a pas purgé de peine pour ces délits. Bill Ayers faisait face à des accusations plus graves, mais elles ont été rejetées pour cause de mauvaise conduite de la part du gouvernement.

Les trajectoires ultérieures de Dohrn et d'Ayers donnent raison à l'observation faite par Paul Buhle, un universitaire de gauche. Dans son livre *Marxism in the United States*: À la question : "Où sont allés tous les radicaux des années soixante ? la réponse la plus exacte serait : ni dans les cultes religieux, ni chez les jeunes, mais dans les salles de classe".

Fidèle à cette forme, bien qu'elle n'ait jamais été admise à pratiquer le droit dans aucun État, Bernardine a continué à enseigner dans la pratique clinique de la faculté de droit de l'université Northwestern à Chicago. Bill Ayers, quant à lui, a enseigné au département d'éducation de l'université de l'Illinois à Chicago. Ils se sont retirés de la scène publique pendant des années, mais sont revenus à la une en 2008 lorsque Barack Obama s'est présenté à l'élection présidentielle et qu'il a été révélé qu'Ayers avait été l'un de ses premiers soutiens.

Tous deux étaient des enseignants à la retraite au printemps 2022 lorsque Bernardine s'est retrouvée à l'improviste avec Ayers lors de la 55e réunion de la promotion 1967 de la faculté de droit de l'université de Chicago.

En tant que maître de cérémonie de ces réunions au fil des décennies, c'est à moi qu'il est revenu de présenter Bernardine comme oratrice principale. Bernardine a parlé de sa carrière à la faculté de droit de Northwestern et a ensuite répondu aux questions de ses camarades de classe.

La femme qui considérait la suprématie blanche et le racisme comme les causes premières des maux du monde était toujours présente dans les réponses aux questions de ses camarades de classe.

Cependant, pour les camarades de classe attentifs, il y avait quelque chose de nouveau à entendre : des allusions à des doutes. Dans une tentative tardive d'auto-humiliation, Bernardine a même admis qu'elle avait peut-être fait des choses qui n'étaient pas "parfaites".

Arrogance et suprématie blanche ?

"Je dis que nous faisons partie du problème. Je l'ai été, je pense, par cette arrogance et par ce sentiment que nous pouvions nous frayer un chemin vers une société changée. Mais je pense aussi que la profondeur et la virulence de la suprématie blanche sont bien là, entre nos mains".

Conséquences et bien-pensance ?

"J'étais tellement convaincu de certaines choses que j'ai oublié de m'arrêter et de regarder les conséquences de ce que nous faisions. Je pense que nous nous sommes éloignés du bord du gouffre. Nous, vous savez, cette partie du mouvement. Mais je pense que le coût de l'autosatisfaction est certainement élevé".

Une entreprise risquée et pas vraiment désolée ?

"Vous savez, j'ai pris la décision de réveiller le peuple américain, en particulier au sujet de la guerre du Viêt Nam... Mais j'ai eu le sentiment que l'autre volet, celui de la suprématie de la race blanche, ne recevait pas la même attention. ... Nous avons donc estimé qu'il était essentiel de nous lancer dans une sorte de solidarité. J'essaie de me souvenir du langage que nous avons utilisé et de ce que j'ai ressenti à l'époque. D'une certaine manière, je n'en suis pas vraiment désolée. Je pense que nous avons eu de la

chance. Nous avons essayé d'être très prudents. Nous n'avons tué personne, mais ce que nous avons fait était dangereux. Je ne sais pas quel autre mot utiliser. Nous nous sommes efforcés de faire en sorte qu'il s'agisse de dégâts matériels, d'un cri et d'une prise de conscience de ce qui se passait, mais pas de blesser qui que ce soit. Et vous savez, en tant que vieille dame, j'ai réalisé à quel point c'était risqué. Et je ne prétends pas que c'était la meilleure chose à faire, je dis simplement ce que nous pensions faire".

Cela fait 60 ans que Bernardine Dohrn et moi-même sommes entrés à la faculté de droit de l'université de Chicago en 1964. À la fin de leurs études, la plupart des étudiants en droit comprennent que l'un des rôles des juristes dans la société est de servir de professionnels de la résolution des conflits, en aidant à résoudre les désaccords humains de manière pacifique dans le cadre d'un système de lois. De manière inhabituelle, après l'école de droit, Bernardine a suivi le chemin inverse et est devenue une instigatrice éminente de la violence sociale à grande échelle visant à détruire notre démocratie et à la remplacer par un État marxiste autoritaire.

Dans ses réponses aux questions de ses camarades de réunion, elle ne pouvait même pas se résoudre à reconnaître clairement que le bombardement du Congrès et des commissariats de police était une erreur. Pour justifier ses actes, Bernardine explique qu'il fallait comprendre qu'il y avait une guerre avec laquelle elle n'était pas d'accord et que la "suprématie blanche" était à l'œuvre. Le plus qu'elle puisse dire quant à son erreur, c'est qu'elle ne prétend pas que ce qu'elle a fait était "même la chose parfaite". Elle va même jusqu'à dire qu'elle a participé à une "entreprise risquée", mais "je ne le regrette pas vraiment" et "nous n'avons tué personne".

Au milieu et à la fin de sa vie, Bernardine a travaillé de manière plus productive en s'engageant auprès des jeunes impliqués dans le système de justice pénale. C'est juste, mais pour moi, cela n'a pas remis les pendules à l'heure en ce qui concerne son radicalisme politique antérieur. Je pense que sa vie de violence dans les années 1960 et 1970 a gravement endommagé le pays à l'époque, et que certaines des cicatrices de ses excès sont encore présentes chez nous.

## **Déjeuner avec le général William Westmoreland**

En juin 1968, alors que j'étais en formation de base, le général William Westmoreland a été chassé de son poste par le président Johnson. Il avait été promu de son poste de commandant de nos troupes au Viêt Nam à celui de chef d'état-major de l'armée de terre. J'ai participé à une réunion avec lui et d'autres personnes au Pentagone lorsqu'on a pensé qu'une question pourrait être posée au sujet du système Safeguard Anti-Ballistic Missile System (système de protection contre les missiles balistiques).

J'étais tiré d'affaire et le seul sujet dont je me souviens avoir été abordé ce jour-là était le fusil M16. À Fort Leonard Wood, j'avais été formé à l'utilisation du M14, bien que le M16, plus moderne, ait été utilisé au Viêt Nam depuis quelques années. Tout ce dont je me souviens de la discussion entre Westmoreland et les autres personnes présentes, c'est qu'il s'agissait d'un progrès de doter le M16 d'une poignée pour qu'il soit plus facile à transporter que le M14. Le sujet du jour était peut-être lié à la désignation officielle, en 1969, du M16A pour remplacer le M14 en tant que fusil de service standard de l'armée américaine.

Ce n'est que lorsque Westmoreland et moi-même avons pris notre retraite de l'armée que je l'ai recroisé. En 1985, j'étais avocat général de United Press International. UPI venait de déménager son siège de Nashville à Washington, D.C., mais je faisais fréquemment la navette entre notre domicile de Nashville et la capitale nationale. Ces déplacements étaient le résultat du dépôt de bilan d'UPI au tribunal fédéral Prettyman du District. Lors d'un de mes voyages à Washington pour UPI, j'ai organisé un déjeuner au Hilton downtown avec une amie journaliste de Chicago, Eleanor Randolph. Elle avait quitté le Chicago Tribune et travaillait alors pour le Washington Post. Nous avons commencé à déjeuner dans la salle à manger du Hilton lorsque j'ai remarqué que le général Westmoreland était entré seul dans la salle. Il attendait d'être assis par le maître d'hôtel. Eleanor m'a immédiatement dit qu'elle allait lui demander de se joindre à nous.

J'ai trouvé cela plus que présomptueux de sa part, mais alors qu'elle se levait pour aller le chercher, elle a mentionné qu'elle le connaissait parce qu'elle avait couvert son procès en diffamation contre CBS qui venait de s'achever à New York.

En 1982, CBS avait diffusé un documentaire intitulé *The Uncounted Enemy : A Vietnam Deception*. Westmoreland avait intenté un procès à CBS pour 120 millions de dollars pour l'avoir diffamé. Il reprochait à CBS d'avoir faussement affirmé qu'il avait, pour des raisons politiques, déformé auprès de ses supérieurs les estimations des services de renseignement concernant la force de l'ennemi. Comme beaucoup d'autres, j'avais suivi le procès et je savais qu'il venait d'être réglé. Le général Westmoreland avait décidé brusquement de mettre fin à l'affaire au bout de 18 semaines, juste avant qu'elle ne passe devant le jury. Je savais également que l'un des principaux témoins à charge était son ancien chef des renseignements au Viêt Nam, le général Joseph A. McChristian. Il s'agit du même Joseph McChristian sous les ordres duquel j'ai travaillé lorsqu'il était le chef des renseignements de Westmoreland au Pentagone. Ils ont peut-être travaillé en étroite collaboration pendant des années, mais je suis sûr qu'ils n'ont pas perdu leur amour à la suite du témoignage préjudiciable de McChristian lors du procès.

Dans l'ensemble, ce fut certainement la conversation la plus intéressante que j'ai eue au cours de mon séjour à UPI. Nous avons discuté de l'actualité, du procès et de questions relatives à l'armée. Il m'a semblé que Westmoreland devait penser qu'il avait été traité équitablement dans les articles qu'Eleanor avait publiés depuis New York pour le Washington Post. Au vu de leurs fiançailles, un observateur aurait même pu penser qu'ils étaient de vrais amis, au lieu d'anciennes connaissances professionnelles qui étaient amicales, mais toujours un peu méfiantes l'une envers l'autre.

Quant à moi, je n'ai pas manqué l'occasion de mentionner à Westmoreland que j'avais travaillé sous la direction de McChristian. Toutefois, compte tenu du caractère manifestement délicat du sujet, je n'ai pas vu de raison d'approfondir les détails de leur relation au fil des ans, même si cela m'aurait intéressé d'entendre ses réponses. Westmoreland est décédé 20 ans après ce déjeuner, en 2005, et Eleanor a quitté le Washington Post pour le New York Times, dont elle a fait partie pendant un certain temps du comité éditorial.

## Photos



*My mother's grandfather, Richard L. Gwinn Sr., served in the Confederate Army.*

*Mon arrière-grand-père maternel, Richard L. Gwinn Sr., a servi dans l'armée confédérée.*

*(Photo reproduite de l'édition anglaise ; légendes traduites en français.)*



*In World War I, my father recovers in Orleans, France, after a foot amputation.*



*Leaving the hospital, there is a farewell picture with the French nurse who cared for him.*



*Nurse Marie Loisley visited the Bowes in America in 1967.*

*Pendant la Première Guerre mondiale, mon père se remet à Orléans, en France, après l'amputation d'un pied.*

*En quittant l'hôpital, photo d'adieu avec l'infirmière française qui s'est occupée de lui.*

*L'infirmière Marie Loisley a rendu visite aux Bowe, en Amérique, en 1967.*

(Photo reproduite de l'édition anglaise ; légendes traduites en français.)



*Later than most to board a ship home, he has a brief moment in the English countryside with another injured soldier.*



*My Uncle John Casey served in the Army during World War II.*



*My older brother, Dick, was in the Army ROTC in high school.*

*Parti plus tard que la plupart pour rentrer par bateau, il profite d'un bref moment dans la campagne anglaise avec un autre soldat blessé.*

*Mon oncle John Casey a servi dans l'armée pendant la Seconde Guerre mondiale.*

*Mon frère aîné, Dick, était dans les cadets de l'armée (ROTC) au lycée.*

*(Photo reproduite de l'édition anglaise ; légendes traduites en français.)*



*The University of Chicago Law School.*

*After a year in private practice after graduation, I enlisted in the Army for three years.*



*Army Intelligence School interrogation training at Ft. McHenry, Baltimore in 1968.*

*La faculté de droit de l'université de Chicago.*

*Après une année de pratique privée à la sortie de mes études, je me suis engagé dans l'armée pour trois ans.*

*Formation à l'interrogatoire, à l'école du renseignement militaire, à Fort McHenry, Baltimore, en 1968.*

*(Photo reproduite de l'édition anglaise ; légendes traduites en français.)*



*Paratroopers of the 82nd Airborne Division patrolled riot-torn areas of Washington D.C. after Dr. Martin Luther King's assassination in April 1968. (Bettmann Collection, Getty Images)*



*Army troops in Grant Park, Chicago during the riots after the King assassination. (Don Casper/Chicago Tribune/TCA)*

*Des parachutistes de la 82e division aéroportée patrouillent dans les quartiers de Washington D.C. dévastés par les émeutes, après l'assassinat de Martin Luther King en avril 1968. (Bettmann Collection, Getty Images)*

*Des soldats de l'armée à Grant Park, Chicago, pendant les émeutes qui ont suivi l'assassinat de King. (Don Casper/Chicago Tribune/TCA)*

*(Photo reproduite de l'édition anglaise ; légendes traduites en français.)*



*My pipe-smoking brother Dick, an observer with Chicago's Human Relations Commission, turns up in the Walker Report on Democratic Convention violence in 1968. (Time Magazine)*



*My stabilized assignment in the Office of the Assistant Chief of Staff for Intelligence of the Army at the Pentagon had me in civilian clothes.*

*Mon frère Dick, fumeur de pipe, observateur pour la Commission des relations humaines de Chicago, apparaît dans le rapport Walker sur les violences de la convention démocrate de 1968. (Time Magazine)*

*Ma nouvelle affectation, stable, au bureau du chef d'état-major adjoint chargé du renseignement de l'armée, au Pentagone, me valait de porter des vêtements civils.*

(Photo reproduite de l'édition anglaise ; légendes traduites en français.)



*Johnston Atoll*



*1962 Thor explosion contaminated Johnston with plutonium*



*Radiation cleanup by mangled Thor rocket engine*



*Leaking Agent Orange Barrels at Johnston*



*Johnston furnace used to destroy toxic chemical weapons stocks.*

*L'atoll de Johnston.*

*En 1962, l'explosion d'une fusée Thor contamine Johnston au plutonium.*

*Décontamination radioactive autour du moteur de fusée Thor mutilé.*

*Fûts d'agent orange qui fuient, entreposés à Johnston.*

*Four de Johnston utilisé pour détruire les stocks d'armes chimiques toxiques.*

(Photo reproduite de l'édition anglaise ; légendes traduites en français.)



*A twin launch of Sprint anti-ballistic missiles from Meck Island, Kwajalein Atoll, Marshall Islands (U.S. Government)*



*When this early anti-ballistic missile radar at Kwajalein became technologically obsolete, it was repurposed as a golf driving range.*

*Double lancement de missiles antibalistiques Sprint depuis l'île de Meck, atoll de Kwajalein, îles Marshall. (Gouvernement des États-Unis)*

*Devenu technologiquement obsolète, ce radar antibalistique de première génération, à Kwajalein, a été reconverti en practice de golf.*

(Photo reproduite de l'édition anglaise ; légendes traduites en français.)

Arriving on Capitol Hill in 1973 to testify before the U.S. Senate Judiciary Committee in its hearings on the military surveillance of civilians.



Not having talked to her since graduation, I introduced Bernardine Dohrn as a speaker at our 55th law school reunion.



The one-time domestic terrorist spoke mostly about her post-fugitive life but did answer several pointed questions from her classmates.



In 1970, law school classmate Bernardine Dohrn was one of only 11 women ever to be put on the FBI's 10 most wanted list.

Arrivant au Capitole en 1973 pour témoigner devant la commission judiciaire du Sénat américain sur la surveillance militaire des civils.

Ne lui ayant pas parlé depuis la remise des diplômes, j'ai présenté Bernardine Dohrn comme intervenante lors de nos retrouvailles de promotion, 55 ans après.

En 1970, ma camarade de promotion en droit Bernardine Dohrn devint l'une des onze femmes seulement à avoir jamais figuré sur la liste des dix criminels les plus recherchés du FBI.

*Ancienne terroriste sur le sol américain, elle a surtout parlé de sa vie après sa cavale, mais a répondu à plusieurs questions pointues de ses camarades de promotion.*

(Photo reproduite de l'édition anglaise ; légendes traduites en français.)

## CHAPITRE 2

### *Devenir conseiller général*

Au début des années 1970, j'ai rangé l'armée dans mon rétroviseur et je me suis mis au travail. Cette décennie a été riche en événements. J'ai repris mon travail d'avocat, cette fois pour le nouveau cabinet Roan, Grossman, Singer, Mauck & Kaplan (plus tard Roan & Grossman). Le Singer du cabinet était Bill Singer. Nous avons tous deux été avocats associés dans le cabinet d'avocats dans lequel j'avais brièvement travaillé avant l'armée. Lorsque l'armée m'a affecté à Washington, j'ai suivi la suggestion de Bill de rechercher sa belle-sœur, Judy Arndt, qui travaillait alors sur la colline dans l'une des équipes du Congrès. Lorsque je l'ai épousée en 1974, Bill et moi étions brièvement beaux-frères.

Toujours en 1974, j'ai pris un congé de mon cabinet d'avocats pour servir d'avocat général et de directeur de recherche pour la campagne de Singer contre le maire de longue date de Chicago, Richard J. Daley, et sa machine politique. Le vote anti-machine s'étant réparti entre plusieurs candidats lors des élections primaires démocrates, Singer a perdu. Toutefois, la marge de victoire de Daley a fortement diminué par rapport à sa dernière élection. Daley a remporté un nouveau mandat de maire lors des élections générales de 1975, mais pour la première fois, des fissures sont apparues dans l'imposante machine de Daley. La campagne terminée, je suis retourné au cabinet d'avocats Roan & Grossman et je suis devenu associé à un âge plus jeune que la norme de l'époque.

Lorsque ma mère est décédée au début de l'année 1979. J'étais divorcé et je vivais dans une maison de ville sur Larrabee Street dans le quartier de Lincoln Park à Chicago. Dans ma vie sociale, je fréquentais depuis un certain temps Cathy Vanselow, qui m'avait été présentée par un ami de la campagne municipale de Bill Singer. J'envisageais sérieusement de la demander en mariage.

Telle était la situation lorsqu'un ami avocat plaçant chez Roan & Grossman m'a fait part d'une opportunité d'emploi qui, selon lui, me conviendrait. Il m'a dit qu'un de ses anciens professeurs à la Northwestern University Law School lui avait demandé s'il connaissait quelqu'un qui pourrait être intéressé par le poste de conseiller général d'une société de publipostage à croissance rapide. Il m'a dit qu'il avait immédiatement pensé à moi et que je devais lui faire savoir si j'étais intéressé. J'étais d'abord curieux de cette opportunité, mais pas particulièrement enthousiaste lorsque j'ai appris que la société vendait principalement des assiettes d'une sorte ou d'une autre.

J'ai ensuite appris que l'entreprise en question appartenait au fils de John D. MacArthur, qui aurait été le deuxième ou le troisième homme le plus riche du pays lors de son récent décès. Le fils, Rod MacArthur (J. Roderick MacArthur), était également directeur de la Fondation John D. et Catherine T. MacArthur, bénéficiaire de la majeure partie de la succession de MacArthur. La principale activité de Rod à l'époque était la commercialisation directe de plaques de collection. Elle a connu une croissance très rapide ces dernières années et a atteint une taille telle qu'il serait plus économique pour elle d'avoir des avocats en interne plutôt que de rester totalement dépendante de cabinets d'avocats extérieurs.

J'ai été particulièrement intéressé par le fait que Rod souhaitait avoir un avocat à portée de main pour le conseiller dans le cadre de son différend naissant avec ses collègues directeurs de la Fondation. La perspective d'être impliqué de cette manière indirecte dans la naissance de l'une des plus grandes fondations du pays était un aspect attrayant du travail. Tous ces éléments ont rendu la situation suffisamment intéressante pour qu'on l'examine de plus près. En peu de temps, j'ai rencontré Rod MacArthur, 58 ans, et son vice-président exécutif Kevin McEneely, 31 ans.

J'étais également intrigué et attiré par l'idée de quitter la pratique privée et de m'impliquer plus étroitement dans la gestion d'une entreprise.

Le fait de rester dans le cabinet d'avocats n'est pas sans risque. Dans les années 1970, Roan & Grossman n'avait pas connu une croissance exceptionnelle et, après avoir été battu dans sa course à la mairie en 1975, Bill Singer était parti pour rejoindre le cabinet d'avocats Kirkland & Ellis.

L'entreprise a ainsi perdu l'un de ses meilleurs atouts pour l'avenir. Étant donné qu'il existait un risque réel que l'entreprise connaisse des difficultés à l'avenir, j'ai dû en tenir compte pour décider d'accepter l'offre de devenir le directeur juridique de The Bradford Exchange.

Enfin, à l'instar de la décision que j'ai prise après avoir quitté l'armée de rejoindre Roan & Grossman au lieu de retourner dans le cabinet où j'avais commencé, j'ai décidé de quitter à nouveau la certitude d'une expérience antérieure connue pour le monde inconnu de ce qui m'attendait.

Gardant un pied dans mon dernier étang, j'ai accédé à la demande imprévue de Roan & Grossman de rester Of Counsel du cabinet après mon départ.

Bien qu'entièrement dévouée à mon changement de carrière, je me suis dit que si la vie dans mon nouveau poste tournait mal, garder une certaine forme de lien avec mon ancienne entreprise ne pouvait pas faire de mal.

Sur cette base, j'ai commencé mon nouveau travail en tant qu'avocat général de The Bradford Exchange. À cette époque, le cœur de l'activité de The Bradford Exchange était la vente d'assiettes de collection décoratives destinées à être exposées sur un mur ou posées sur une étagère à bibelots. Ils ne devaient pas être mangés ou, Dieu nous en préserve, mis dans un lave-vaisselle.

L'inflation galopante qui sévissait à l'époque avait un effet merveilleux sur le commerce des objets de collection de Bradford. Avec un marché secondaire modeste pour la vente de plaques de collection, la plaque que vous avez achetée pour 29 dollars l'année précédente valait souvent beaucoup plus l'année suivante.

Ce n'était pas entièrement une surprise. La facture des dépenses nationales extraordinaires pendant et après la guerre du Viêt Nam arrivant à échéance, l'inflation en 1979 dépassait les 11 %. Le président Jimmy Carter perdra les élections l'année suivante en conséquence.

## **Rod MacArthur et la Fondation MacArthur**

Lorsque son père est décédé à l'âge de 81 ans en 1978, la majeure partie de sa fortune a été léguée à la Fondation sous la forme de sa propriété exclusive de la Bankers Life & Casualty Co. Son avocat de

longue date, William T. Kirby, a déposé les documents de constitution de la Fondation en 1970 et en a été plus tard l'un des dirigeants et un administrateur de longue date.

Je connaissais un peu Kirby, car j'avais rencontré sa fille Cathy lorsque nous fréquentions tous deux la faculté de droit de l'université de Chicago. Lorsque je l'ai interrogée récemment sur l'embauche de son père par John D. MacArthur et sur sa longue relation avec MacArthur, elle m'a rappelé que Paul Doolan, le conseiller juridique de Bankers Life, avait rencontré Kirby pour la première fois lorsqu'ils étaient jeunes et qu'ils avaient tous deux travaillé dans le même centre de vacances du comté de Lake, dans l'Illinois.

Plus tard, Kirby est devenu un avocat bien connu au niveau national pour avoir représenté avec succès le constructeur automobile Preston Tucker dans un procès célèbre en 1950. La Securities and Exchange Commission avait poursuivi Tucker pour fraude dans la collecte de fonds pour sa Tucker Corporation. Plus tard dans les années 1960, lorsque MacArthur a eu besoin d'un avocat pour traiter une question juridique concernant les banquiers, Doolan lui a recommandé Kirby. Doolan pensait que Kirby serait un choix économique car il avait récemment étudié des questions similaires lorsqu'il avait gagné contre Albert E. Jenner, Jr, un autre avocat important de Chicago, dans une affaire de la Cour Suprême de l'Illinois impliquant des questions similaires. Kirby a été engagé, mais ce qui a cimenté la relation à long terme avec MacArthur, c'est le fait que sa facture pour les services rendus était étonnamment modeste, comme l'avait prédit Doolan.

Sa fille décrit ainsi la réaction de MacArthur : "Lorsque papa a envoyé à John une facture peu élevée, celui-ci l'a appelé, stupéfait, et lui a demandé si c'était vraiment tout ce qu'il voulait. Il a conquis John par sa radinerie". MacArthur était en effet un radin notoire. Les bureaux du siège de Bankers Life s'étaient étendus dans un vieil immeuble d'habitation de faible hauteur situé sur Lawrence Avenue, dans le quartier nord-ouest de Chicago. Lorsque les appartements de l'immeuble ont été transformés en bureaux, les cuisines et les salles de bains ont été laissées intactes afin d'éviter les frais d'enlèvement.

Curieusement, MacArthur n'est pas le seul milliardaire à s'être enrichi en se concentrant sur la plomberie. Un autre client fortuné de Kirby était A.N. Pritzker. Son petit-fils milliardaire, J.B. Pritzker, élu gouverneur de l'Illinois en 2018, a tenté une approche opposée à celle de MacArthur. Pendant sa campagne, il a été révélé que, pour agrandir son espace de réunion résidentiel, J.B. avait payé 3,7 millions de dollars pour acheter une maison adjacente sur Astor Street, une rue huppée de Chicago. En supprimant les toilettes de la maison, il a économisé pendant un certain temps plus de 300 000 dollars par an en impôts fonciers en prétendant que le bâtiment était "inhabitable".

John MacArthur souhaitant vivement que sa succession ne soit pas largement grevée par l'impôt sur le revenu de 70 % en vigueur dans les années 1970, l'option recommandée par Kirby de léguer l'essentiel de sa succession à la Fondation l'a emporté.

Le fils de Rod, John R. "Rick" MacArthur, longtemps éditeur du Harper's Magazine, a évoqué la relation de sa famille avec son grand-père lors d'une interview accordée en 2003 à la revue Columbia College Today de son alma mater. Il a expliqué qu'il avait grandi en pensant que sa famille n'hériterait de rien :

MacArthur dit qu'il y a cru lorsque son grand-père "a annoncé qu'il nous déshéritait dès notre plus jeune âge. Mon père nous a dit, sérieusement, 'Ne vous attendez pas à recevoir un centime de sa part. Vous allez devoir travailler". Ils ne s'entendaient pas, même si mon père a longtemps travaillé pour lui".

Selon *The Eccentric Billionaire*, une biographie de John D. MacArthur publiée en 2008 par Nancy Kriplen, ce n'était pas le cas avant la création de la fondation en 1970. Kriplen écrit qu'avant cette date, le testament de MacArthur laissait la moitié de ses biens à sa femme Catherine, la seconde moitié étant répartie entre les enfants issus de son premier mariage, Rod et Virginia. Dans son livre, Kriplen décrit également le rôle de William Kirby, qui a fait remarquer à Mac Arthur que cette structure était un désastre du point de vue de la fiscalité et de la planification successorale, la majeure partie de la richesse accumulée devant servir à payer des impôts. Le corollaire de cette structure antérieure était que les impôts applicables ne pouvaient être payés que par la vente ou le démantèlement rapide de Bankers Life & Casualty, l'entreprise qui était l'œuvre de la vie de MacArthur.

La fille de Kirby a ajouté que son père avait insisté auprès de MacArthur pour qu'il ne déshérite pas complètement ses enfants Rod et Virginia. "Il nous a toujours dit qu'il devait insister pour que John laisse quelque chose à ses enfants. Et en effet, bien que modestes par rapport au legs de la Fondation, les deux enfants se sont retrouvés avec des héritages substantiels.

La Fondation est surtout connue pour son programme annuel d'octroi d'importantes subventions en espèces à des personnes créatives, sans conditions. L'idée de ce programme est venue d'un interniste et cardiologue réputé de l'université de Tulane, le Dr George Burch. Bien que les bénéficiaires de ces subventions soient officiellement connus sous le nom de "MacArthur Fellows", les médias font systématiquement référence à ces allocations comme à des "subventions de génie".

En 1989, Kirby a rendu hommage à Rod MacArthur en expliquant comment le programme a vu le jour dans les premiers temps de la Fondation, alors que John D. MacArthur venait de décéder :

Immédiatement après sa mort, notre petit conseil d'administration a discuté des programmes possibles et je lui ai parlé de l'idée du Dr George Burch. ... Dès le début, Rod MacArthur a été enthousiasmé par l'idée et l'a soutenue vigoureusement. Il ne fait aucun doute, je suis heureux d'en témoigner, que Rod MacArthur a été le principal responsable de la mise en œuvre des détails du programme de bourses, et son plus fervent défenseur jusqu'à la fin de sa vie. Je ne veux pas dire que les autres directeurs n'ont pas apporté leur soutien total, mais c'est en Rod que le dynamisme et le dévouement ont le plus brillé. On peut dire, en toute honnêteté, que le programme MacArthur Fellows, tel qu'il existe aujourd'hui et tel que vous en avez tous bénéficié, est un hommage à la fois à George Burch et à J. Roderick MacArthur. Rod, comme vous le savez, est mort en 1984.

Je me souviens en effet de nombreuses réunions dans le bureau ouvert de Rod MacArthur au Bradford Exchange, alors qu'il consultait un groupe disparate sur la meilleure façon de structurer le programme et sur l'éventuel renflouement de Harper's Magazine par la Fondation. Parmi les personnes qu'il rencontrait figuraient Ken Hope, son assistant et plus tard le premier directeur du programme des boursiers MacArthur, ainsi qu'un certain nombre d'universitaires et d'experts administratifs. Je me souviens également d'avoir été chargé un jour d'aller chercher Gloria Steinem et une collègue du

magazine Ms. à l'aéroport O'Hare. Je les ai conduits pour qu'ils rencontrent Rod et j'ai assisté à la discussion. Je me souviens qu'ils semblaient plus intéressés par la sollicitation de subventions que par la réflexion sur les problèmes de la Fondation. Ils ont clairement indiqué qu'ils avaient des idées importantes et précieuses sur la possibilité de partager les détails de dispositions fiscales favorables qu'ils connaissaient si des subventions étaient proposées à Mme.

MacArthur père a eu deux enfants avec sa première femme, Louise, Rod et sa sœur, Virginia. Il s'était séparé de Louise lorsque Rod avait six ans et avait ensuite épousé sa secrétaire de l'époque, Catherine T. Hyland.

La seconde Mme MacArthur a été étroitement associée à la croissance de son empire d'assurance et à ses investissements immobiliers. Pendant de nombreuses années, vers la fin de sa vie, MacArthur a géré ses affaires courantes depuis une cabine du café du Colonnades Beach Hotel à Palm Beach Shores, en Floride. À sa mort, il possédait plus de 100 000 acres de biens immobiliers de premier ordre en Floride, dont une grande partie dans le comté de Palm Beach.

John MacArthur a servi dans la marine américaine et la Royal Air Force canadienne pendant la Première Guerre mondiale. Il a ensuite commencé à travailler dans une compagnie d'assurance appartenant à son frère Alfred. Vendeur doué, il avait racheté, pendant la dépression, une compagnie d'assurance en difficulté. Il en a fait par la suite le principal actif de sa succession, Bankers Life and Casualty Co. Au cours des décennies qui ont suivi, grâce à de multiples acquisitions et à des investissements immobiliers astucieux, il a fait de Bankers Life un géant de l'assurance prospère et énorme.

Au cours de mes entretiens avec Rod et Kevin, j'ai eu droit à leur histoire passionnante : Rod a créé la société alors qu'il travaillait pour son père chez Bankers Life. Lorsque la petite société de plaques de collection a commencé à décoller, Rod a dû arracher le contrôle de l'entreprise à son père.

Le combat a consisté à détourner les stocks de plaques d'un entrepôt et, en fin de compte, à libérer Rod, à l'âge mûr, de décennies de subordination et de contrôle étroit par son père.

Bien que l'histoire soit censée avoir une fin heureuse, avec un père et un fils totalement réconciliés avant sa mort, j'avais des doutes. Cela ressemblait à un meilleur conte pour la consommation publique que la réalité probable. Les récits de Rod sur sa vie de travail pour son père étaient principalement axés sur le fait qu'il avait constamment réalisé des percées commerciales qui n'étaient ni reconnues ni récompensées par son père. Les difficultés rencontrées par Rod MacArthur avec le premier conseil d'administration de la Fondation ont pris de l'ampleur après la mort de son père, et il est apparu clairement qu'un conflit majeur sur la gestion de la Fondation allait éclater.

D'une certaine manière, la querelle de sang qui opposa ensuite Rod aux associés de son père au sein du conseil d'administration de la Fondation n'était rien d'autre que la continuation de la rancœur entre père et fils qui avait persisté pendant les décennies au cours desquelles Rod avait travaillé dans les entreprises Citizens Bank et Macmart de son père, ainsi que dans Bankers Life elle-même.

Le livre de William Hoffman, *The Stockholder*, une biographie non autorisée de John MacArthur publiée en 1969, brosse le tableau d'une relation père-fils très tordue. Lorsque la Fondation a publié

plus tard une histoire de la famille MacArthur, The MacArthur Heritage, elle a qualifié l'ouvrage de Hoffman de "version sensationnaliste de la vie de John [qui] devrait être lue davantage comme un divertissement que comme un fait historique". Bien que certains dialogues reconstitués par Hoffman dans le livre semblent exagérés, ce récit a pour moi un parfum de vérité :

John considère comme un affront personnel le fait que les intérêts de Roderick aillent dans une direction différente de la sienne. Il fait travailler son fils chez Bankers Life, puis prend plaisir à l'insulter publiquement dès qu'il en a l'occasion. Souvent, devant d'autres employés, John racontait des histoires de mauvais goût sur l'incompétence de Roderick. Souvent... John quittait son bureau pour crier dans le couloir : "Hé, petit fils de pute sans valeur, ramène ton cul de fainéant ici."

Hoffman avait apparemment passé du temps au sein de l'organisation Banker Life en tant que rédacteur en chef de l'une de ses publications. Cela l'aurait mis en position d'être au courant d'au moins une partie des ragots internes de l'époque. Il raconte ainsi l'histoire de Rod à l'âge mûr :

Roderick a passé l'âge mûr à passer d'un psychiatre à l'autre, à adhérer à des organisations pacifistes, à boire et peut-être à essayer de se suicider. Une fois, il a plongé dans une piscine et a dû être tiré d'affaire. Une autre fois, il a foncé tête baissée dans un arbre sur le terrain de golf de la PGA et a passé six mois en convalescence. Roderick travaille toujours chez Bankers, bien que ses fonctions soient vagues, et il est soit craint, soit méprisé par ses collègues. Ceux qui savent seulement qu'il est le fils du propriétaire croient qu'il a un grand pouvoir sur leur carrière et lui accordent une feinte déférence. D'autres, généralement des cadres supérieurs, connaissent les sentiments du père à l'égard du fils et le traitent comme le voudrait leur patron.

Hoffman, contrairement à Kriplen, n'offre aucune source ou note de bas de page que le lecteur puisse consulter et je dois dire que je n'ai jamais vu un comportement semblable à celui-ci pendant la période où j'ai travaillé avec Rod à Bradford. Par conséquent, une partie ou la totalité de ce texte peut sortir du domaine des faits et entrer dans la catégorie des inventions, des oui-dire ou des rumeurs.

Le dernier chapitre du livre de Hoffman est quelque peu différent en ce sens qu'il prétend relater une conversation directe que l'auteur a eue avec John MacArthur en 1968 dans le café de l'hôtel Colonnades. C'est là que MacArthur a vécu et travaillé dans les dernières années de sa vie. Plus tard, Hoffman a raconté qu'il avait vécu plusieurs semaines à l'hôtel Colonnades pendant qu'il faisait des recherches pour son livre. Dans cet échange, Hoffman écrit qu'il a demandé à John MacArthur ce qu'il pensait de son fils Rod :

"Et Rod ?"

"Vous lui avez parlé ?"

"Oui.

"Bon sang. Est-il nécessaire de remuer des histoires désagréables ? Pourquoi ne pas simplement raconter ce que j'ai fait ? C'est ainsi que les gens mesurent un homme et c'est ce qu'ils veulent savoir. Mais vous êtes un homme sensible. Je vais être franc avec vous et vous laisser décider. D'accord, Rod me déçoit. J'avais de grands projets pour lui. Les banquiers auraient pu être les siens. Et tout le reste.

Mais si vous lui avez parlé, vous savez que c'est impossible. Il n'a aucun bon sens. Il préfère perdre son temps à lire et à suivre des cours. Bon sang, il a quarante-huit ans. Quarante-huit ans et il va en cours. Merde. J'ai fréquenté l'école des coups durs. Mais je m'en veux. J'aurais dû le prendre par le cou et lui faire faire ce qui était juste. Maintenant, c'est trop tard. C'est un buveur et il est dérangé mentalement. C'est ce qui me rend le plus triste. Ce serait bien de savoir qu'en vieillissant, mon propre fils reprendrait ce que j'ai commencé. Donc... les choses ne sont pas aussi douces qu'elles en ont l'air."

## **Embauche d'avocats**

À Bradford, j'ai acquis une grande expérience de la gestion des litiges en dehors des États-Unis. Les assiettes de collection de Bradford étaient généralement fabriquées à partir de gisements isolés d'argile kaolin en Chine, au Japon et en Europe. Après l'application de l'œuvre d'art sur les décalcomanies, ils ont été cuits en volumes limités et numérotés et livrés à Bradford aux États-Unis pour être vendus dans le monde entier. Bradford les exporterait ensuite des États-Unis pour qu'ils soient vendus par ses propres filiales ou d'autres concessionnaires locaux. Lorsque les plaques ont franchi la frontière à cet endroit, une déclaration douanière de leur valeur a été faite lorsque les plaques importées sont entrées en vrac dans le pays de vente finale.

À un moment donné, les autorités douanières canadiennes ont contesté la valeur attribuée aux importations de Bradford, affirmant que l'entreprise perdait les droits de douane qui lui étaient dus. Après avoir conclu que le calcul de la valeur canadienne effectué par les douanes était erroné, j'ai cherché au Canada un avocat qui pourrait représenter l'entreprise et faire valoir ses arguments. À l'époque, au Canada et dans d'autres pays du Commonwealth britannique, les avocats n'étaient pas seulement des avocats, ils étaient soit des solicitors, soit des barristers et les deux ne se rencontraient jamais. Les avocats ne font généralement que du travail de bureau, même s'ils peuvent intervenir en tant qu'avocats devant les juridictions inférieures. Les barristers sont des avocats plaidants et ont le monopole des procès les plus importants devant les tribunaux de première instance et les cours d'appel. Cela signifiait que j'avais besoin d'un avocat.

Au début de mes recherches, j'ai découvert un sous-ensemble d'avocats connu sous le nom de Queen's Counsel. Ce groupe s'est avéré être l'endroit où j'ai trouvé mon avocat. Ces défenseurs sont nommés par le ministre canadien de la Justice. Tous étaient des avocats plaidants chevronnés qui ont été reconnus pour leur contribution à la profession juridique et au service public en recevant le titre de conseiller de la reine (CQ). Plus tard dans ma carrière à l'Encyclopaedia Britannica, j'ai également eu la chance d'être guidé de la même manière dans des litiges majeurs devant les tribunaux de première instance et d'appel du Royaume-Uni et de l'Australie.

Avant que Rod MacArthur n'intente un procès à ses collègues directeurs de la fondation John D. et Catherine T. MacArthur, il m'avait demandé de l'aider à trouver un avocat de premier plan. J'ai emmené Rod à une série d'entretiens avec plusieurs des avocats les plus importants de Chicago. J'ai commencé par lui présenter Albert Jenner, l'un des fondateurs du cabinet d'avocats Jenner & Block. Jenner nous a semblé, à Rod et à moi, ne pas convenir à ce poste. Il semblait clairement être en déclin de santé et manquer de l'acuité mentale de ses meilleurs jours.

Kirkland & Ellis était également sur la liste des personnes à qui parler. Lorsque j'étais à la faculté de droit et que je commençais à passer des entretiens avec des cabinets pour un stage, le frère de mon père, Augustine J. Bowe, avait quitté le cabinet Bowe & Bowe pour devenir le juge en chef du tribunal municipal de Chicago. Il m'a suggéré de demander un rendez-vous avec l'un des fondateurs de Kirkland, Weymouth Kirkland.

Lorsque j'ai exprimé des doutes sur le fait que Kirkland prenne le temps de me voir, Gus m'a dit de ne pas m'inquiéter. Il a dit que lui et Weymouth se connaissaient depuis des décennies. J'ai découvert plus tard que ces contemporains s'étaient rencontrés non pas en tant qu'éminents avocats de Chicago qui auraient pu se rencontrer en tant qu'alliés ou adversaires, mais parce que Gus et sa femme, Julia, avaient croisé Kirkland et sa femme, Louise, lors de voyages d'été en France dans les années 1920. Comme Gus l'avait prédit, Kirkland a pris le temps de me voir.

Le cabinet Kirkland figurant sur ma liste pour la mission en cours, j'ai présenté MacArthur à son avocat plaçant le plus en vue de l'époque, Don Reuben. Reuben était très en vue, ayant des clients aussi divers que le Chicago Tribune et Time et des équipes sportives telles que les White Sox, les Cubs et les Bears. Ajoutez à cela le parti républicain de l'Illinois, l'archidiocèse catholique de Chicago et les personnalités hollywoodiennes Zsa Zsa Gabor et Hedda Hopper. Reuben n'a pas été engagé à l'époque, mais peu de temps après mon départ de Bradford, Rod a finalement intenté un procès à ses collègues directeurs de la Fondation MacArthur, Rod était représenté par d'autres avocats de Kirkland & Ellis. Reuben n'était plus dans le coup à ce moment-là, car peu de temps après que Rod et moi l'ayons rencontré, il avait été renvoyé par le cabinet dans ce que le Chicago Tribune a appelé "un acte de poignardage dans le dos complété pendant que Reuben était en vacances en Europe".

## **Maîtrise des droits d'auteur et des marques de commerce**

La commercialisation des plaques de collection fait appel à une bonne partie du droit de la propriété intellectuelle. Les motifs des plaques étaient pour la plupart protégés par des lois sur le droit d'auteur qui empêchaient la copie de l'œuvre artistique. Bradford avait créé un magazine consacré à ce hobby. Son contenu devait également être protégé par des droits d'auteur.

Ces dépôts ont été effectués auprès du Copyright Office de la Library of Congress. Ensuite, il y avait les noms des nombreuses filiales qui vendaient les différentes plaques de collection. "Bradford" et les noms de ces entreprises devaient être des marques déposées. Pour ce faire, des dépôts ont été effectués auprès de l'Office des brevets et des marques du ministère américain du commerce et auprès de divers bureaux gouvernementaux des États.

Cette concentration et cette formation pratique m'ont aidé à orienter ma carrière en tant qu'avocat spécialisé dans la propriété intellectuelle, lorsque j'ai ensuite occupé le poste de directeur juridique chez United Press International, Inc. et Encyclopaedia Britannica, Inc. Pendant mon mandat, Bradford a connu d'importants litiges sur les questions de droits d'auteur et de marques déposées de l'époque. Cela a marqué le véritable début de mon apprentissage de la gestion des litiges complexes en matière de propriété intellectuelle. À Bradford, ces litiges impliquaient généralement des poursuites judiciaires portant sur la violation de droits d'auteur ou de marques ou la défense contre ce type de plaintes. Dans

l'affaire historique des droits d'auteur, *Gracen v. Bradford Exchange*, 698 F.2d 300 (7th Cir. 1983), l'opinion du juge Richard Posner pour la Cour d'appel fédérale du 7e circuit a confirmé la défense de Bradford contre une action en contrefaçon de droits d'auteur intentée à son encontre. Le procès concernait une peinture de l'actrice Judy Garland dans le célèbre film de la MGM, *Le magicien d'Oz*. L'avis de Posner est mémorable tant pour son érudition que pour la création d'un important précédent juridique.

## **Hammacher Schlemmer**

Lorsque j'ai commencé à travailler pour Bradford en 1979, Rod MacArthur était directement impliqué dans la gestion de la société, mais il consacrait de plus en plus ses heures de travail à d'autres choses, notamment à régler son différend croissant avec ses collègues directeurs de la Fondation. Au moment où j'ai quitté la société, il consacrait de moins en moins de temps aux affaires Bradford et se présentait de moins en moins dans les bureaux de la société à Niles, dans la banlieue de Chicago. Néanmoins, au cours de cette période, il a racheté à Gulf + Western la célèbre entreprise de vente au détail et par catalogue Hammacher Schlemmer & Co. basée à New York.

Au moment de l'acquisition de Rod, Gulf + Western était l'un des plus grands conglomerats américains. Lorsque nous sommes entrés dans son bâtiment, au pied de Central Park, nous avons traversé un groupe de religieuses qui protestaient à l'extérieur. Ils étaient apparemment mécontents de la politique de Gulf + Western dans les Antilles. La société possédait des milliers d'hectares en République dominicaine, avec des plantations de sucre et du bétail. Lorsque Bradford a remporté l'enchère pour Hammacher, le président de Gulf + Western, David (Jim) Judelson, nous a demandé de nous joindre à lui pour un déjeuner dans sa salle à manger privée, située au sommet du bâtiment. Lorsque l'ascenseur est arrivé à la suite exécutive, deux agents de sécurité armés et dégainés étaient là pour nous accueillir. Si les nonnes en bas n'étaient pas la menace, Gulf + Western pensait certainement qu'il y avait de plus gros ennemis invisibles qui rôdaient.

La petite salle à manger avait de grandes fenêtres offrant une vue spectaculaire sur Manhattan. À l'époque, Gulf + Western n'était que locataire de l'immeuble, et non son propriétaire. Curieusement, son propriétaire était Bankers Life & Casualty Co, l'énorme compagnie d'assurance créée par John D. MacArthur. Il s'agit du principal actif légué à la Fondation MacArthur à sa mort. Sachant que Rod est le fils de MacArthur et un directeur de la Fondation, Judelson plaisante en disant que si les stores de la fenêtre doivent être réparés, il sait maintenant qui appeler.

Peu de temps après que Bradford a conclu l'achat de Hammacher, la Fondation, tenue par la loi de céder ses activités opérationnelles, a vendu le Gulf + Western Building et 18 autres propriétés new-yorkaises pour plus de 400 millions de dollars. Avec le temps, Gulf + Western s'est effondré et, en 1994, l'architecte Philip Johnson a supervisé la rénovation du bâtiment, qui a été rouvert sous le nom de Trump International Hotel and Tower.

## **Bradford hier et aujourd'hui**

Rod MacArthur avait principalement acheté Hammacher pour développer son activité de vente par correspondance par catalogue. Fondé en 1848, Hammacher reste le plus ancien catalogue d'Amérique. En peu de temps, il a ajouté à la seule opération de vente au détail de Hammacher à New York des magasins sur le "Magnificent Mile" de Chicago, sur Michigan Avenue, et sur la chic Rodeo Drive à Beverly Hills, en Californie. Aujourd'hui, seul le magasin de Manhattan situé sur la 57e rue subsiste. L'activité initiale de Bradford, qui consistait à vendre par correspondance des plaques de collection, s'est considérablement élargie à toute une série d'autres objets de collection. La gamme de produits comprend désormais des objets de décoration, des bijoux et des montres, des vêtements, des sacs, des chaussures, des villages et des trains miniatures, des boîtes à musique, des voitures moulées, des décorations de Noël, des poupées, des pièces de monnaie, des billets de 2 dollars, des chèques personnels et des articles de papeterie, sans oublier les objets de collection Disney, Star Wars, NFL et Harry Potter. Au fil du temps, l'entreprise a également changé de mains, des héritiers de Rod MacArthur à ses employés. Un historique de Bradford rédigé en 2006 expliquait ainsi les origines de l'entreprise :

Contrairement à l'opinion générale, J. Roderick MacArthur, l'entrepreneur et le génie du marketing qui a fondé le Bradford Exchange il y a plus de trente ans, n'a pas inventé les plaques de collection. Lorsque, dans une démarche audacieuse caractéristique, il a lancé ce qui allait devenir son Bradford Exchange en libérant ses marchandises de l'entrepôt verrouillé de son père, magnat de l'assurance, Rod MacArthur a compris le marché de l'assiette d'une nouvelle manière. Lorsque le Bradford Exchange a publié ses premières "cotations courantes" en 1973, répertoriant les prix du marché de toutes les plaques de collection Bradford Exchange les plus échangées, il a redéfini les plaques comme une marchandise artistique unique, activement échangée, avec des transactions d'achat et de vente uniformes, sur un marché organisé. À l'origine, la mission du Bradford Exchange consistait simplement à surveiller le marché des plaques. L'idéal, cependant, était de créer un marché électronique d'offres et de demandes, fonctionnant de la même manière qu'un marché des valeurs mobilières, où les transactions pouvaient être effectuées instantanément. En 1983, ce marché informatisé est devenu une réalité. Cependant, avec la nouvelle facilité et l'augmentation du volume des échanges, le Bradford Exchange est passé progressivement de la surveillance du marché secondaire à la création et à la commercialisation d'une variété toujours plus grande d'objets de collection.

Bien entendu, cette version de l'histoire de l'entreprise masque la réalité de ce qui se passait vraiment à la fin des années 1970 et au début des années 1980. Les cibles marketing de Bradford pour la vente de plaques de collection étaient des personnes aux revenus modestes qui pouvaient désormais non seulement acheter des œuvres d'art comme un vrai collectionneur, mais aussi regarder leur investissement dans des plaques sages prendre de la valeur.

Pour renforcer l'idée de rareté des plaques, les plaques de collection étaient principalement vendues à l'époque comme des « éditions limitées », qui ne seraient jamais fabriquées à nouveau. La commercialisation des plaques de collection avant mon arrivée avait été suffisamment agressive pour que la Commission fédérale des opérations de bourse (SEC) lance une enquête pour déterminer si Bradford ne respectait pas les lois sur les valeurs mobilières.

L'idée était qu'en laissant entendre que la valeur des plaques de collection augmenterait probablement sans aucun effort de la part de l'acheteur, la plaque pourrait répondre à la définition d'un titre. Bradford avait réduit sa publicité et évité une action formelle de la SEC. En fait, elle a trouvé un avantage marketing inattendu à la menace de la SEC. Son matériel promotionnel pouvait désormais annoncer fièrement que les plaques de collection n'étaient "pas des titres !".

Cependant, l'histoire de l'entreprise en 2006 passe sous silence les raisons pour lesquelles Bradford a dû diversifier sa gamme de produits au-delà des plaques après 1983. La vérité est que le marché des plaques s'est effondré parce que l'inflation galopante dans le pays, qui a brièvement atteint 14,6 % par an pendant le mandat unique de Jimmy Carter, s'est effondrée en 1983 sous son successeur, Ronald Reagan. L'inflation est tombée à 3,2 % en 1983. La récession qui a suivi le premier mandat de Reagan, associée à la maîtrise de l'inflation, a tout simplement tué le thème marketing selon lequel les plaques de collection en édition limitée étaient susceptibles de prendre de la valeur avec le temps.

Les séries de plaques de collection étaient généralement appelées "éditions limitées" car elles étaient limitées par le nombre de "jours de cuisson". Il n'a pas été mentionné que les fours industriels utilisés pour la transformation des ébauches d'argile en plaques décoratives pouvaient produire des dizaines, voire des centaines de milliers de plaques au cours des jours de cuisson spécifiés.

Dans les années 1970 et 1980, Bradford a vendu des assiettes de collection largement décorées d'œuvres d'art appartenant au domaine public. Cela permettait d'éviter de devoir payer des commissions à un artiste pour créer de nouvelles œuvres. En outre, vous pourriez vendre davantage de plaques si vous y apposiez des œuvres d'art préexistantes déjà connues du public. Heureusement pour Bradford, il a pu utiliser un grand nombre des illustrations réalisées par le célèbre maître américain Norman Rockwell.

Au début du siècle, Rockwell avait dessiné des couvertures pour le Saturday Evening Post qui n'étaient plus protégées par la loi sur le droit d'auteur pendant 28 ans. Pensant que les vieux magazines n'avaient aucune valeur, leurs droits d'auteur n'avaient pas été renouvelés.

Pour vendre ses plaques de collection Rockwell, MacArthur a décidé de créer une autre société que Bradford pour les commercialiser sous un autre nom. C'est ainsi qu'il a ressuscité le nom d'un fabricant de vaisselle de Virginie-Occidentale qui n'existait plus depuis longtemps. Bientôt, la société Edwin M. Knowles China Co. vendit les assiettes Norman Rockwell de la "plus ancienne marque de porcelaine d'Amérique du Nord". C'était assez vrai, même si les plaques étaient en fait cuites en Chine.

L'inconvénient est que beaucoup d'autres sociétés de collection vendent également des articles ornés de Rockwell. Pour se démarquer et élever ses plaques Rockwell au-dessus de la concurrence, Rod a conclu un accord avec les héritiers de Rockwell, par l'intermédiaire du Norman Rockwell Family Trust, pour qu'ils soutiennent l'effort commercial de Knowles.

Bien que les images soient restées dans le domaine public, le paiement d'une redevance pour ce soutien lié à Rockwell a été très avantageux pour toutes les parties concernées. Rockwell étant décédé depuis peu, et son œuvre étant plus populaire que jamais, la vente des plaques Rockwell "authentifiées" avec la nouvelle marque Knowles a connu un grand succès.

En 1983, Rod MacArthur consacrait de moins en moins de temps aux affaires de Bradford, son attention se portant de plus en plus sur les affaires de la Fondation. La responsabilité de la gestion quotidienne de l'entreprise incombait de plus en plus à son jeune intendant Kevin McEneely, alors âgé de 35 ans. Leur relation s'était forgée lorsque McEneely avait abandonné le vaisseau-mère Bankers Life avec Rod et l'avait aidé à faire disparaître l'inventaire Bradford du père de Rod une décennie auparavant. Bien que M. McEneely n'ait pas reçu de formation commerciale spécialisée, il est sympathique et, comme c'est Rod qui décide de la direction de l'entreprise, tout se passe bien. Avec un président financièrement astucieux ayant une formation en comptabilité, McEneely a prouvé qu'il était capable d'être la seconde banane de Rod. Cependant, lorsque Rod a brusquement licencié l'actuel président de Bradford, il est rapidement apparu que McEneely n'était pas du tout capable de combler le vide. La préoccupation a commencé à dériver et les problèmes se sont accumulés.

En tant qu'avocat général, je rendais compte directement à Rod, pas à McEneely. J'ai de plus en plus pensé que j'avais le devoir d'alerter Rod sur la lacune que je voyais, car elle commençait déjà à avoir des conséquences négatives. Au départ, Rod était très préoccupé par le message que je lui avais transmis et avait pris des dispositions pour qu'une tierce partie examine de plus près l'état de la direction générale. Lorsqu'on m'a demandé quelle était la solution, j'ai répondu qu'outre l'option évidente d'un recrutement externe, l'entreprise avait récemment embauché un cadre pour diriger Hammacher, et je pensais qu'il avait les compétences et l'expérience nécessaires pour occuper le poste de directeur d'exploitation de l'entreprise sous la direction de Rod.

Lorsque Rod m'a contacté à ce sujet, il m'a clairement indiqué qu'il n'allait pas remplacer son pilier, du moins pas à ce moment-là. Cela signifiait que j'allais prendre la route. Ne voulant pas attendre la hache, je lui ai rapidement dit qu'il semblait avoir perdu confiance en mes conseils et que je lui présentais ma démission. Il a semblé aussi soulagé que moi que la conversation ait été aussi brève et sans problème.

Le destin a voulu que, peu après mon départ, Rod soit atteint d'un cancer du pancréas et décède après une brève maladie. Mon propre diagnostic des graves problèmes de gestion auxquels l'entreprise était confrontée quelques mois auparavant a été confirmé lorsque la première chose que sa famille a faite après sa mort a été de retirer McEneely de l'entreprise et d'installer la personne que j'avais désignée comme le seul candidat interne sensé pour le remplacer. Bien qu'elle n'ait pas été retenue par Bradford à l'époque, Mme McNeely a poursuivi une carrière normale dans plusieurs autres entreprises de la région de Chicago.

Après avoir quitté Bradford, je suis brièvement retourné à la pratique privée dans le Loop. J'avais alors abandonné mon affiliation à Roan & Grossman en tant qu'avocat-conseil et suis devenu avocat-conseil d'un cabinet récemment créé par deux de mes anciens partenaires, Bill Cowan et Charles Biggam. Je n'y suis pas restée longtemps, car j'ai rapidement déménagé à Nashville avec Cathy et Andy lorsque j'ai accepté de mettre en place le premier service juridique interne de United Press International en tant qu'avocate générale adjointe de l'UPI.

À l'époque, j'étais mécontent que mon travail en tant que conseiller général de Bradford soit court-circuité comme il l'a été. Mon bref retour à la pratique privée m'a donné le temps de repenser à

ce que devaient être mes objectifs professionnels à ce moment-là. J'ai presque immédiatement décidé de poursuivre un autre poste en tant que juriste d'entreprise.

Il s'est avéré que l'expérience de Bradford a débouché sur une période sauvage et exigeante au cours de laquelle il a contribué à orienter la trajectoire juridique d'UPI alors que l'entreprise s'effondrait en raison de sa faillite.

## Photos



*Robert Grossman and Frank Roan opening the Chicago law firm's Sarasota, Florida office in 1977.*

*Robert Grossman et Frank Roan inaugurent le bureau de Sarasota, en Floride, du cabinet d'avocats de Chicago, en 1977.*

(Photo reproduite de l'édition anglaise ; légendes traduites en français.)



Bradford's "A Young Girl's Dream" collector's plate.

My first general counsel job was at the Bradford Exchange, a collectible plate company based in the Chicago suburb of Niles.



Seals and certifications on bottom of "A Young Girl's Dream" collector's plate.



MGM Wizard of Oz plate that was the subject of a major copyright infringement lawsuit.

Notre siège mondial, à Niles, dans l'Illinois.

Mon premier poste de directeur juridique fut à la Bradford Exchange, une société d'assiettes de collection basée à Niles, dans la banlieue de Chicago.

L'assiette de collection « A Young Girl's Dream » de Bradford.

Sceaux et certifications au dos de l'assiette de collection « A Young Girl's Dream ».

L'assiette du Magicien d'Oz de la MGM, objet d'un important procès en contrefaçon de droits d'auteur.

(Photo reproduite de l'édition anglaise ; légendes traduites en français.)



*Hammacher Schlemmer's landmark store  
at 147 East 57th Street, in New York City.*



*Typical Hammacher Schlemmer  
mail order catalog.*

*Le magasin emblématique de Hammacher Schlemmer, au 147 East 57th Street, à New York.*

*Un catalogue type de vente par correspondance de Hammacher Schlemmer.*

(Photo reproduite de l'édition anglaise ; légendes traduites en français.)



*John and Catherine MacArthur.  
(John D. and Catherine T.  
MacArthur Foundation)*



*Rod, John's son, and me at my wedding.*



*Cathy and Bill Bowe travelling on their honeymoon in 1979.*

*John et Catherine MacArthur. (Fondation John D. et Catherine T. MacArthur)*

*Rod, le fils de John, et moi, le jour de mon mariage.*

*Cathy et Bill Bowe en voyage de nocces, en 1979.*

(Photo reproduite de l'édition anglaise ; légendes traduites en français.)

## CHAPITRE 3

### *Jane Byrne brûlée – La politique de Chicago dans les années 1970*

En juin 1980, alors que Jane Byrne entamait sa deuxième année en tant que première femme maire de Chicago, un étrange brouhaha médiatique a brièvement bouleversé la ville. Elle était devenue furieuse à la suite d'un article du Chicago Tribune et, dans un accès de colère, avait interdit au journaliste du journal à l'hôtel de ville d'occuper l'espace de la salle de presse du bâtiment.

L'article qui a déclenché sa colère a révélé les détails d'un rapport de transition qu'elle avait elle-même commandé après avoir battu les restes de la légendaire machine politique du défunt maire Richard J. Daley et obtenu la nomination du parti démocrate pour la mairie lors de l'élection primaire démocrate de février 1979.

Bien qu'elle ait reçu le rapport de transition peu de temps après avoir remporté les élections générales en avril de l'année suivante, elle et son personnel ont ensuite gardé le silence sur cette affaire.

L'article de première page sur les détails du rapport de transition paru dans le Chicago Tribune, le dimanche 22 juin 1980, a révélé que j'étais l'auteur d'une partie du rapport précédemment secret, ainsi que la source immédiate de ses révélations surprenantes.

La façon dont le rapport a été révélé, et le rôle que j'y ai joué, est le fruit d'un concours de circonstances hautement improbable. Cependant, malgré tout le Sturm und Drang médiatique qui s'ensuivit, tout récit de cette histoire ressemblera toujours à un Macbeth de Shakespeare, une histoire "pleine de bruit et de fureur, ne signifiant rien". Rétrospectivement, son seul effet durable a peut-être été de renforcer la perception publique de Jane Byrne comme une personne sujette aux problèmes, souvent par sa propre faute.

Je ne me serais jamais retrouvé au milieu de cette affaire sans les engagements politiques que j'avais pris plus tôt dans les années 1970. Mon implication dans le scandale médiatique lié à la publication du rapport est naturellement née de mon travail avec deux politiciens réformateurs du quartier nord de Chicago, Dick Simpson et Bill Singer.

Daley était en course pour un sixième mandat de quatre ans en 1975. Heureusement pour lui, Singer n'était pas le seul candidat à se présenter contre lui.

Le premier Afro-Américain à figurer sur le bulletin de vote d'un maire de Chicago, le sénateur d'État Richard Newhouse, a contribué à diviser le vote anti-machine. L'ancien procureur Edward Hanrahan était également dans la course. Hanrahan tentait un retour politique après le meurtre du leader des Black Panthers Fred Hampton par la police sous son contrôle et l'échec consécutif de sa réélection.

### **La machine s'affaiblit après la mort de Daley**

Le vote anti-Daley étant ainsi divisé, Daley est réélu lors de l'élection primaire démocrate de février 1975 avec 58 % des voix. Singer arrive en deuxième position avec 29 %, Newhouse avec 8 % et Hanrahan avec 5 %. Dans un changement frappant par rapport aux règles du jeu habituelles, la part du vote de Daley a été beaucoup plus faible que lors de ses précédentes courses à la mairie. Et cette fois, il a également remporté moins de la moitié du vote afro-américain. Cela annonçait le changement fondamental qui s'est finalement produit lorsque Harold Washington a gâché les chances de Jane Byrne d'obtenir un second mandat de maire et a été élu premier maire afro-américain de Chicago en 1983.

Peu après la mort de Daley en 1976, les personnes en deuil ont eu l'occasion de lui rendre hommage en passant devant son cercueil qui reposait dans l'église catholique de la Nativité de Notre Seigneur, dans le quartier d'origine de Daley. On estime à 100 000 le nombre de personnes qui se sont rendues à cette église située dans le quartier de Bridgeport, où vivait Daley. Parmi les personnes en deuil figuraient des personnalités politiques telles que le vice-président Nelson Rockefeller, le président élu Jimmy Carter et les sénateurs américains Edward Kennedy et George McGovern. Parmi les personnes qui ont rendu hommage à la mémoire des victimes figuraient également des opposants politiques. Ce jour-là, mon beau-frère de l'époque, Bill Singer, et moi-même sommes restés dans le froid dans la longue file d'attente pour l'accès à l'église.

La mort de Daley a été suivie d'un interrègne de six mois au cours duquel plusieurs conseillers municipaux se sont disputés la suprématie. En conséquence, Michael Bilandic, conseiller municipal de la 11e circonscription de Daley, a été élu plus tard en 1977 pour terminer le mandat de Daley.

Bien que Bilandic ait hérité de Jane Byrne de Daley en tant que commissaire à la consommation de la ville, elle n'a pas fait long feu. Lorsque Bilandic s'est prononcé en faveur d'une augmentation des tarifs des taxis, Mme Byrne a non seulement refusé de dire qu'il s'agissait d'un ajustement nécessaire, mais elle l'a également dénoncé comme un "accord secret" néfaste que Bilandic avait "graissé".

C'est la fin pour Jane Byrne, qui est rapidement licenciée par Bilandic en novembre 1977. Lorsque Byrne annonce quatre mois plus tard qu'elle se présente au poste de maire contre Bilandic, presque personne ne la considère comme une menace sérieuse pour la candidature de ce dernier à sa réélection lors des primaires démocrates de février 1979.

Le rapport de transition avait été entrepris à la demande de Byrne peu après qu'elle eut battu le maire en place, Michael Bilandic, lors des élections primaires démocrates au début de 1979. Un membre éminent de son équipe de transition était Dick Simpson, conseiller municipal indépendant de longue date. M. Simpson avait obtenu un diplôme de l'université du Texas en 1963 et avait ensuite poursuivi un doctorat avec des recherches en Afrique. Il a commencé une carrière de professeur de sciences politiques à l'université de l'Illinois à Chicago en 1967, l'année même où j'ai obtenu mon diplôme de la faculté de droit de l'université de Chicago.

En dehors de l'enseignement, Simpson est devenu cofondateur de l'Independent Precinct Organization (IPO) de Chicago et en a été le directeur exécutif. L'IPO était un groupe de libéraux du bord du lac qui se concentrait sur un bon gouvernement. Dans son cas, cela signifiait presque toujours servir de contrepoids pas très lourd à la politique dominante de la machine du maire Richard J. Daley, chef de l'Organisation démocratique régulière dans le comté de Cook à Chicago. J'avais appris à connaître

Simpson dans le cadre de mon travail politique avec Singer.

La santé avait été une question mineure dans la campagne de Daley en 1975 et, l'année suivant sa réélection en tant que maire, l'homme de 74 ans a subi une crise cardiaque dans le cabinet de son médecin et est décédé le 20 décembre 1976.

Mon travail sur la campagne du maire Singer m'avait permis de mieux connaître Dick Simpson et, juste avant la mort de Daley, Simpson m'avait dit qu'il souhaitait promouvoir l'idée d'une plus grande participation des citoyens aux décisions de zonage des quartiers.

Il m'a expliqué comment il envisageait le fonctionnement des conseils de zonage communautaire et m'a demandé de rédiger une ordonnance qui détaillerait leur création, leur structure et leur fonctionnement. Si j'avais déjà rédigé de nombreux discours et communiqués de presse à l'époque, je n'avais jamais eu à rédiger un texte législatif aussi complexe. Cela m'a semblé être un défi technique intéressant et j'ai dit à Simpson que j'allais tenter ma chance.

Et ce, malgré mes sérieux doutes quant à la sagesse d'une décentralisation aussi radicale de la réglementation de l'utilisation des sols dans la ville. À l'époque comme aujourd'hui, la primauté actuelle des prérogatives échevinales en matière de zonage donnait aux échevins ce qui équivalait à un droit de veto pratique sur de nombreuses décisions de zonage et avait engendré une corruption échevinale généralisée.

Cependant, il n'était pas clair si l'idée de M. Simpson était susceptible de résoudre ce problème ou de l'aggraver en encourageant des décisions plus paroissiales de type NIMBY (Not In My Back Yard) qui ne tiennent pas compte des meilleurs intérêts de la ville dans son ensemble.

M. Simpson était satisfait de mon travail et a présenté mon projet d'ordonnance à l'ensemble du conseil municipal au début de 1977. Comme d'habitude avec toute initiative de l'un des conseillers municipaux démocrates indépendants, elle n'a jamais été sérieusement prise en considération.

J'ai rencontré Singer pour la première fois au cours de l'été 1966, après ma deuxième année d'études de droit. J'étais alors stagiaire d'été au cabinet d'avocats Ross, Hardies, O'Keefe, Babcock, McDugald & Parsons à Chicago. Il y avait déjà commencé en tant que nouvel avocat associé, récemment diplômé de la Columbia Law School. Après avoir obtenu mon diplôme de droit en juin 1967, j'ai passé l'examen du barreau et j'ai rejoint Singer en tant qu'avocat associé à plein temps au sein du cabinet jusqu'à ce que je m'engage dans l'armée en mai 1968.

Puis, à la fin de l'année 1968, lorsque Bill a appris que j'allais être en poste au Pentagone à Washington, il m'a suggéré de chercher la sœur de sa femme Connie, Judy Arndt, qui travaillait alors dans l'un des services du Congrès. Je l'ai pris au mot. Le destin a voulu que, quelques années plus tard, Bill et moi soyons brièvement conjoints en tant que beaux-frères. Cet état temporaire a rapidement pris fin lorsque les deux sœurs ont divorcé des deux factures.

Pendant mon séjour dans l'armée, de 1968 à 1971, Bill avait entamé une carrière politique réussie tout en continuant à pratiquer le droit. En 1969, alors que je m'installais dans mon travail au sein de l'armée pour m'occuper de la nouvelle mission de lutte contre les troubles civils, Dick Simpson dirigeait la

campagne victorieuse de Bill pour se faire élire conseiller municipal démocrate indépendant du 44e arrondissement, dans le quartier de Lincoln Park à Chicago.

Plus tard dans les années 1970, l'Organisation démocratique régulière de Daley a fait redessiner les cartes des quartiers dans l'espoir d'étouffer le mouvement politique indépendant de Singer. Néanmoins, Singer est élu dans le 43e arrondissement nouvellement redessiné et Dick Simpson devient conseiller municipal du 44e arrondissement. Les deux hommes étaient des critiques constants et articulés du contrôle centralisé de l'ère Daley sur la politique de la ville et du comté de Cook. Ils ont dû faire face à des vents contraires puissants, car l'organisation politique de Daley, basée sur le favoritisme et qui a connu un grand succès, n'était pas appelée la "machine" pour rien.

Avant que je ne quitte l'armée en 1971, un autre associé de Ross, Hardies, Jared Kaplan, m'avait appelé de Chicago pour me dire qu'il venait à Washington pour affaires et qu'il aimerait déjeuner avec moi. Je l'ai invité à me rejoindre pour un sandwich dans la cour centrale du Pentagone, alors ouverte aux visiteurs civils. Au cours du déjeuner, il m'a annoncé que lui, Bill Singer et quelques autres avocats de Ross, Hardies allaient bientôt quitter le cabinet pour créer un nouveau cabinet plus petit. Il voulait que je les rejoigne.

À l'époque, j'avais 28 ans et j'avais l'impression que mon passage dans l'armée m'avait fait prendre du retard par rapport à mes camarades de l'école de droit dans la poursuite de ma carrière juridique. Presque tous avaient pu poursuivre leur carrière juridique sans une interruption de trois ans pour le service militaire. À l'époque, j'avais du mal à me souvenir de ce que j'avais appris à la faculté de droit, si tant est qu'il y en ait eu. J'ai pensé que, même s'il était plus risqué de refuser l'offre permanente qui m'était faite de rejoindre Ross, Hardies, le fait de rejoindre un cabinet en démarrage me donnerait probablement plus d'expérience et de responsabilités plus tôt dans l'exercice de la profession d'avocat.

Je pensais que cela me permettrait également de rattraper mes pairs plus rapidement que si je devais retourner dans un cabinet d'avocats plus grand et plus structuré. Les dés étant jetés, j'ai quitté l'armée au printemps 1971 pour exercer au sein du cabinet d'avocats nouvellement créé Roan, Grossman, Singer, Mauck & Kaplan (plus tard Roan & Grossman). Le fait de ne pas retourner chez Ross, Hardies s'est avéré fortuit pour moi, car le cabinet a été contraint peu après de licencier la plupart des jeunes avocats après que son plus gros client, Peoples Gas Co. a décidé de licencier le cabinet et de créer son propre service juridique interne.

Bill Singer, alors conseiller municipal du 43e arrondissement et associé du nouveau cabinet d'avocats Roan & Grossman, s'était associé à Jesse Jackson et à d'autres forces libérales anti-machines pour contester avec succès l'attribution de sièges à la délégation de démocrates réguliers de Richard J. Daley lors de la convention démocrate de 1972 à Miami. Ce succès et la publicité qui l'accompagne amènent Singer à envisager de défier Daley lors de la course aux primaires démocrates pour la mairie qui aura lieu en février 1975. Singer annonce sa candidature le 15 octobre 1973, se laissant 18 mois pour collecter des fonds et faire campagne dans la ville.

Au cours de cette période, Singer m'a demandé de devenir secrétaire de l'organisation de son 43e arrondissement et, plus tard, lorsque sa campagne a pris de l'ampleur, de la rejoindre à plein temps. Désireux de relever le défi de ce que j'estimais être une bataille méritoire, j'ai pris un congé de Roan &

Grossman et suis devenu avocat général et directeur de la recherche de la campagne électorale de Singer. Au fur et à mesure que la campagne devenait plus frénétique et que le temps de Singer s'amenuisait, j'ai également commencé à rédiger des discours, des déclarations de campagne et des communiqués de presse occasionnels, ainsi que des prises de position sur diverses questions d'actualité.

Pendant la campagne de Singer en 1974-1975, j'avais rencontré Don Rose, un militant de longue date contre les machines et pour les droits civils. Plus tard, en 1979, j'ai brièvement fait appel à ses conseils alors que je tentais, sans succès, de battre l'actuel membre du comité démocratique du 43e arrondissement. Je ne me souviens pas du conseil que Don Rose m'a donné, mais cela n'aurait pas eu d'importance dans un sens ou dans l'autre.

Il s'est avéré que j'ai été exclu du scrutin pour insuffisance de signatures sur mes pétitions de nomination. J'ai fait appel avec succès de cette décision du conseil des commissaires électoraux du comté de Cook et la cour d'appel de l'Illinois a ordonné que mon nom soit réinscrit sur le bulletin de vote. Cependant, lorsque la poussière est finalement retombée, j'ai pu dire aux gens que j'avais perdu l'élection avec seulement sept voix d'écart. Malheureusement, il s'agissait des voix des sept juges de la Cour suprême de l'Illinois qui avaient infirmé la décision de la cour d'appel. C'est ainsi qu'a été court-circuitée ma malheureuse carrière politique.

Bien que travaillant généralement dans les coulisses, Rose a joué au fil des ans un certain nombre de rôles importants dans les compétitions électorales et les spectacles politiques de la ville. En 1966, Rose a été l'attachée de presse de Martin Luther King Jr. lorsque ce dernier s'est installé dans un bidonville de Chicago pour attirer l'attention sur la pauvreté et l'injustice raciale dans le Nord, dans le cadre de sa campagne pour la liberté de Chicago. En plus de s'occuper de la presse locale, Rose a été l'un des rédacteurs des discours de King et l'un de ses stratèges locaux. Plus tard, il a considéré cet effort comme étant probablement la chose la plus importante qu'il ait jamais faite.

Deux ans plus tard, à l'automne 1968, Rose joue un rôle majeur dans le cirque qui entoure la convention nationale du parti démocrate à Chicago. Les batailles de rue avec la police qui en ont résulté ont immédiatement précédé l'ouverture de la Convention nationale démocrate. L'année suivante, Bernardine Dohrn, une camarade de classe de ma faculté de droit, et son collègue radical, Bill Ayers, étaient occupés à organiser les émeutes "Days of Rage" du Weather Underground. J'observais tout cela avec un intérêt plus qu'occasionnel, étant donné le rôle que je jouais à l'époque au Pentagone, à savoir évaluer si des troubles civils risquaient de prendre de l'ampleur.

En même temps que les désagréments de la Convention, les "Yippies" étaient également arrivés à Chicago pour la Convention avec leur théâtre politique consistant à nommer un cochon à la présidence. Cependant, le SDS et les Yippies n'étaient que la première partie de l'année 1968. La plupart des manifestants anti-guerre étaient venus en ville par milliers sous l'égide de la coalition de groupes connue sous le nom de Mobilisation nationale pour mettre fin à la guerre au Vietnam (MOBE). Et Don Rose, fort de ses récents efforts en faveur du Dr. King, est devenu le porte-parole du MOBE et est à l'origine du slogan des manifestations contre la guerre, "The Whole World is Watching" (le monde entier regarde).

Homme de gauche engagé toute sa vie, Rose pouvait se débrouiller pour travailler pour un républicain si les circonstances l'exigeaient. Il est particulièrement fier de sa gestion de la campagne du républicain Bernard Carey en 1972 contre le procureur général du comté de Cook, Edward Hanrahan. Hanrahan avait été considérablement affaibli auprès du public à la suite de son raid meurtrier sur la maison du leader des Black Panthers, Fred Hampton, fin 1969. La plupart des gens pensaient que le raid était, au mieux, bâclé et, au pire, meurtrier.

J'y tenais tellement que moi-même et l'avocat de Ross, Hardies, Phillip Ginsberg, avions auparavant demandé à l'Association du barreau de Chicago d'ouvrir une enquête pour violation de l'éthique juridique contre Hanrahan.

Malgré le scandale de Hampton, lorsque Hanrahan se représente aux élections, il est toujours le candidat de la machine et est largement présumé gagnant. C'est alors que Don Rose est arrivé et a aidé Carey à gagner ce qui aurait normalement été un match perdu.

Dennis L. Breo, rédacteur en chef du Chicago Tribune, a réalisé un portrait de Rose en 1987. Lorsque j'ai récemment relu l'article, j'ai été frappé par le fait que j'avais une relation d'une manière ou d'une autre avec tous ceux qu'il citait en parlant de Rose. Basil Talbott, rédacteur politique du Chicago Sun-Times, était un ami que j'avais connu dans le monde de la politique et à Lincoln Park. Mike Royko, du Chicago Tribune, avait écrit une chronique sur mon oncle, le juge Augustine Bowe, lorsqu'il est décédé. En outre, Royko, qui était veuf, avait épousé plus tard ma première femme, Judy Arndt. Ron Dorfman était un ami et le journaliste qui a fondé la Chicago Journalism Review en 1968. À la fin de sa vie, il l'a devancée aux portes de la mort en devenant la moitié du premier couple gay à se marier lorsque la loi de l'Illinois a changé en 2014. Le dernier à être cité est mon ancien collègue juriste et beau-frère, Bill Singer. Alors que je ne connaissais Rose que de façon superficielle, nous avions beaucoup d'autres amis en commun.

Avec une longue histoire de droits civils et de références anti-Daley, anti-machine, Rose était à nouveau disponible pour une bataille contre la machine en 1979 lorsque Jane Byrne semblait à tous comme un perdant quixotique face au successeur de Daley, Bilandic.

## **Le bilan des 90 jours du maire Byrne**

Lors de l'élection primaire démocrate de 1975 pour la mairie, le Chicago Tribune avait refusé de soutenir l'un ou l'autre des candidats, déclarant qu'il s'agissait de savoir "s'il fallait rester à bord du galion sans gouvernail aux poutres pourries ou affronter les mers déchaînées à bord d'un hors-bord de 17 pieds". Au moment où Don Rose a rejoint Byrne pour gérer sa campagne, les "poutres pourries" de la machine démocrate s'étaient plus complètement érodées. Et l'ancienne commissaire à la consommation, Jane Byrne, a non seulement eu la témérité de se présenter contre le choix de la machine pour le poste de maire, mais elle avait aussi une personnalité dure, terre-à-terre et combative qui contrastait fortement avec son adversaire réservé et fade.

La circonscription libérale de longue date du bord du lac dans la 5e circonscription de la ville, dans le quartier Hyde Park de l'université de Chicago, et les circonscriptions indépendantes plus récentes du bord du lac, représentées par Simpson et Singer, l'ont solidement soutenue. Elle a également profité de

l'opposition croissante à la machine dans la communauté noire.

Mais ce qui l'a vraiment mise en avant, ce sont les 35 pouces de neige qui sont tombés dans les deux semaines précédant les élections primaires du 27 février 1979. Elle avait été accueillie comme un effondrement des efforts de déneigement de la ville, habituellement plus efficaces. À l'issue des primaires, Byrne a recueilli 51 % des voix et Bilandic 49 %.

La chronique de Mike Royko dans le Chicago Sun-Times a immédiatement déclaré que, de manière assez surprenante, les habitants de Chicago avaient décidé de vaincre enfin la machine. Il a remercié ceux qui ont voté pour elle et a déclaré : "Aujourd'hui, je suis plus fier d'être un habitant de Chicago que je ne l'ai jamais été dans ma vie".

Peu de temps après l'élection de Jane Byrne au poste de maire lors des élections générales d'avril 1979, j'ai écrit un article pour le numéro d'août 1979 du Chicagoland Magazine afin d'évaluer les trois premiers mois de son mandat.

Au cours de mon examen de ses premiers résultats, j'ai d'abord jeté un coup d'œil au contexte plus large de l'évolution de la politique de Chicago dont elle était issue. Pour Richard J. Daley, les années 1970 ont été la période la plus difficile de sa domination de plusieurs décennies sur la politique de la ville, et la grande machine de patronage qu'il avait mise au point était considérablement affaiblie au moment de sa mort en 1976. Tout au long des années 1970, la croissance de l'opposition indépendante se poursuit, tout comme la désaffection de l'électorat noir.

Comme le rappelle l'article ci-dessous, le début de la mairie de Jane Byrne a exposé les graines qui allaient pousser dans les années suivantes et empêcher sa réélection en 1983 :

Il coupe, il hache, il tourbillonne comme un derviche. Il tourne, il joue aux dés, il change de direction aussi vite que A. Robert Abboud. Il fait de la viande hachée à partir de trempettes avec un simple coup de langue. Il aime bien mélanger les choses. Un nouveau robot de cuisine révolutionnaire, demandez-vous. Pas du tout. C'est La Machine de Byrne.

Si Daley était le Christopher Wren de la Machine, Bilandic était sa Cleveland Wrecking Company. Par la seule force de son impersonnalité, il a érodé de manière systématique et dévastatrice la perception qu'avait le public que quelqu'un dirigeait et contrôlait une très grande ville, très agitée et tumultueuse.

Et, en fait, il n'était pas en charge, ayant délégué la politique du poste à Tom Donovan, l'ancien fonctionnaire non élu de Daley chargé du patronage. Pendant que Chicago Byrne, Bilandic a bricolé : il a fait du jogging, augmenté le prix des taxis et cuisiné sur la chaîne 11. Ou du moins, c'est ce qu'il semblait.

C'en était trop pour les quartiers, peu importe ce que disaient les chefs de quartier, la plupart des gens réalisaient que s'ils ne prenaient pas les choses en main pour une fois et ne mettaient pas une personne plus coriace dans ce bureau du 5ème étage, ils seraient bloqués par la neige, les nids de poule, les ordures, et peut-être même volés à mort. Ironie des ironies, la ville des grandes épaules a confié la direction du magasin à un petit politicien en talons hauts et a relégué le titulaire masculin dans la relative tranquillité d'un cabinet d'avocats de la rue LaSalle. Le légendaire "Man on Five" s'est

métamorphosé en "Women on Five", et à Chicago en plus !

Il est clair que Byrne avait l'une des bouches les plus rapides à l'est de Cicero. Mais son instinct, sa combativité politique et son sens de l'humour se traduiront-ils par des résultats satisfaisants lorsque les questions de fond seront abordées ? Nous disposons maintenant d'un certain nombre de preuves et la réponse à cette question est plutôt mitigée. Elle ne l'a pas encore prouvé, mais il semble au moins que Chicago ait à nouveau un maire. Prenons trois questions qui sont apparues très tôt : les nominations, les condominiums et le projet Crosstown. ....

## **Le rapport secret de transition du maire Jane Byrne**

Comme Byrne s'était présentée comme une candidate réformatrice, elle a rapidement cherché conseil auprès d'un groupe d'experts compétents réunis au sein d'une équipe de transition dirigée par un professeur de l'université Northwestern, Louis Masotti.

Masotti avait pris un congé du Center for Urban Affairs de l'université et, dans une interview accordée au Chicago Tribune, il a déclaré que le rapport de transition de l'équipe pour le nouveau maire était conçu pour "aider une administration naissante à démarrer en trombe".

Masotti a poursuivi en parlant de son comité de transition composé de 26 membres :

Ce que nous avons fait n'était pas prévu au budget ; personne n'a été payé. Nous n'avions pas de personnel. Il s'agit de citoyens qui, à la demande du maire, se sont portés volontaires pour consacrer beaucoup de temps et d'énergie et mettre leur réputation en jeu afin de fournir des informations destinées à guider le maire.

Le fait qu'elle ait choisi de le rejeter, apparemment sans le lire ou le juger sur le fond, n'a été bien accueilli par personne au sein de la commission. De même, personne n'a reçu d'appréciation de quelque manière que ce soit, y compris moi.

Dick Simpson est l'auteur principal du rapport New Programs and Department Evaluations. Il s'agirait d'un document de 1 000 pages, dont 700 ont été mises à la disposition de la Tribune. Parmi les autres membres de l'équipe de transition, outre Simpson, on trouve Bill Singer, Leon Despres du 5th Ward à Hyde Park, et d'autres opposants bien connus de la Regular Democratic Organization. Lorsque l'article du Chicago Tribune sur le rapport de transition a été publié, il comportait un encadré de George de Lama et Storer Rowley indiquant que j'avais rédigé une partie du rapport.

Des années plus tard, je ne me souviens plus de quelle partie il s'agissait, mais il est fort possible qu'elle ait porté sur les écoles publiques de Chicago. J'avais passé une bonne partie de mon temps sur les questions de CPS dans mon rôle de directeur de recherche dans la campagne électorale de Singer. Singer avait fait de l'amélioration des écoles publiques la pièce maîtresse de sa campagne municipale, et j'avais fini par rédiger la majeure partie de la longue étude politique publiée par la campagne. Lorsque Jane Byrne a remporté l'élection générale en avril 1979, elle a obtenu 82 % des voix en battant le républicain Wallace Johnson. Peu après, elle et son équipe ont reçu le rapport de transition de Masotti. La décision a été rapidement prise de garder le secret.

## **Rob Warden**

J'avais rencontré le journaliste Rob Warden à la fois dans le cadre de mon activité d'avocat et, séparément, parce que je fréquentais le bar de Riccardo après les heures de travail.

Warden était un ancien correspondant au Moyen-Orient pour le Chicago Daily News et était devenu rédacteur en chef du Chicago Lawyer après la fermeture du Daily News en 1978.

Le magazine avait été lancé par des avocats mécontents de la couverture médiatique de leur profession, et ils souhaitaient que le directeur disponible améliore la couverture médiatique du processus de sélection des juges. Warden étant Warden, le Chicago Lawyer est rapidement passé à des sujets d'intérêt public plus large, notamment des manquements notoires à l'éthique juridique, des processus gouvernementaux non juridiques et des fautes commises par la police. Plus tard, Warden documentera avec James Tuohy le scandale Greylord de Chicago sur la corruption judiciaire généralisée et terminera sa carrière en 2015 comme directeur exécutif émérite du Bluhm Legal Clinic Center on Wrongful Convictions de la Northwestern University Pritzker School of Law.

Warden et moi nous apprécions et nous nous respectons mutuellement et, en tant que rédacteur en chef du Chicago Lawyer, il avait commandé des articles récents que j'avais écrits pour lui sur la prolifération des bureaux de banques étrangères dans la ville et sur la transition désordonnée qui a conduit le banquier A. Robert Abboud à la tête de la First National Bank of Chicago.

Mécontent du fait que le rapport de transition soit bloqué par Byrne, Warden avait intenté un procès contre la ville pour qu'il soit rendu public. En décembre 1979, le juge James Murray, de la cour de circuit du comté de Cook, a ordonné que le rapport en six volumes voie le jour.

Cependant, la ville ayant fait appel de l'ordonnance, le rapport était toujours hors de vue un an après l'élection de Byrne. C'est alors que, le 6 juin 1980, Warden et Dick Simpson se sont arrangés pour qu'une copie du rapport soit offerte au Chicago Sun-Times de manière à lui permettre d'obtenir un avantage concurrentiel majeur par rapport à son grand rival, le Chicago Tribune.

L'objectif de M. Simpson, en présentant le rapport encore secret au Sun-Times, était avant tout de mettre en lumière les nombreuses recommandations du rapport visant à réduire le gaspillage au sein du gouvernement. Along the way he also hoped to generate some publicity for a forthcoming book he had edited that contained a long essay developed from the report. Étant donné que le Chicago Lawyer avait intenté avec succès un procès à la ville pour obtenir la publication du rapport de transition, Simpson voulait laisser Warden et le magazine publier leur propre compte rendu du rapport de transition en même temps que le Sun-Times. Apparemment, le Sun-Times était d'accord avec cet arrangement général.

Un article paru plus tard dans le Chicago Reader a décrit le brouhaha médiatique qui a suivi la révélation du rapport de transition comme un "récit de la vie dans le quartier des médias - un récit de passions mal vécues, de décisions prises en une fraction de seconde et de coups de cape et d'épée en fin de soirée".

Lorsque Simpson a remis à Warden une copie des 700 pages dont il avait la garde, Warden me l'a transmise et m'a demandé de digérer ce tome dans un article approprié pour les lecteurs du Chicago Lawyer .

Le vendredi 20 juin, j'avais lu l'intégralité du rapport dans ma maison de Lincoln Park et je venais de commencer à rédiger mon article. Le vendredi, Warden a appris que le Sun-Times était en train de mettre au point une version en trois parties de son histoire et prévoyait de la publier sous sa forme définitive dans le journal du dimanche.

Warden a rapidement appelé le rédacteur en chef du Sun-Times, Ralph Otwell, pour lui demander s'il pouvait retarder la publication du Sun-Times suffisamment longtemps pour que je termine mon article et qu'il soit prêt à être publié dans le Chicago Lawyer à peu près en même temps que le Sun-Times. Selon l'article paru plus tard dans le Chicago Reader, Otwell a dit que l'article était déjà dans le journal, mais qu'il verrait s'il pouvait le retarder. En fait, Otwell a réussi à le retarder et la première édition du Sun-Times de ce dimanche ne contenait rien sur le rapport de transition.

Vers 11 heures ce vendredi soir, Warden se trouvait au Riccardo's, l'un des points d'eau préférés des médias, lorsqu'un rédacteur du Sun-Times, ignorant que Otwell avait réussi à retarder la publication de l'article, lui a dit que l'article devait être publié dans le journal de dimanche.

À l'époque, j'étais jeune marié et ma femme, Cathy, était enceinte de notre premier fils, Andy. Nous vivions dans une maison de ville sur Larrabee Street dans le quartier de Lincoln Park lorsque j'ai reçu un appel téléphonique inattendu de Warden.

Il a déclaré que le Sun-Times avait devancé son article et que, l'actualité de l'article du Chicago Lawyer étant désormais compromise, il souhaitait donner au Chicago Tribune un accès immédiat à ma copie du rapport. Il m'a demandé de guider les journalistes qui allaient écrire l'article en première page du journal du dimanche de la Tribune dans la lecture de ce long document.

Cela serait nécessaire pour une histoire aussi compliquée étant donné le délai serré, mais réalisable étant donné que je l'avais déjà soigneusement analysée pour en dégager les éléments dignes d'intérêt et que je m'étais déjà fait ma propre idée sur la façon dont l'article pourrait être structuré.

Le directeur m'a dit que je devais rester éveillé et attendre l'arrivée de deux reporters.

Samedi, à 1 heure du matin, j'ai sonné à ma porte et George de Lama et Lynn Emmerman, de la Tribune , sont arrivés, prêts à se lancer à corps perdu dans leur tâche. En entrant, de Lama m'a remis une note manuscrite que Warden leur avait donnée pour attester de leur bonne foi. Il était écrit :

Le journaliste du Tribune qui a cette note a ma bénédiction. Le Sun-Times nous trompe sur la publication du rapport de transition. J'aimerais le lire d'abord dans le Tribune. Aidez-les.

J'ai guidé de Lama et Emmerman à travers les centaines de pages, leur expliquant la structure du rapport et leur indiquant ce que je pensais être les critiques les plus importantes et les plus intéressantes des différents départements de la ville. J'ai également passé en revue avec eux les recommandations pertinentes qui avaient été faites au maire entrant. Il était 5 heures du matin avant que nous n'ayons terminé, et mes visiteurs sont partis. Leur tâche suivante consistait à rédiger rapidement leur long article

et les encadrés qui l'accompagnaient, afin de respecter l'échéance du samedi pour l'édition anticipée du journal du dimanche.

"Insinuations, mensonges, calomnies, assassinats de personnages et machisme".

Le résultat de cette mission frénétique a été que les premières éditions du Sunday Tribune qui ont été publiées samedi soir contenaient l'article en première page et dans de nombreuses pages intérieures, ce qui n'était pas le cas du Sun-Times. Le Tribune titrait : "Le rapport de Secret City dénonce le gaspillage et l'incompétence." Le début (ou "lede" pour les romantiques nostalgiques de l'ère linotype) de l'histoire en première page était un classique :

Rapport exclusif : Une évaluation secrète de la ville de Chicago, préparée au printemps dernier à la demande du maire Byrne par une équipe de conseillers triés sur le volet, puis mise de côté par son administration, a révélé un gaspillage et une incompétence généralisés dans l'administration municipale dont elle a hérité. Le rapport secret, obtenu samedi par la Tribune, n'a apparemment pas été pris en compte, car la maire et les hauts fonctionnaires de son administration ont jugé politiquement inopportunes ses recommandations concernant une révision générale de la structure gouvernementale de la ville et le licenciement de plusieurs chefs de service dont l'action est lourde de conséquences.

Lorsque Otwell , du Sun-Times, s'est aperçu que l'exclusivité de son journal avait disparu, l'histoire étant déjà écrite en interne, il a pu la récupérer rapidement et la présenter en première page de l'édition dominicale du Sun-Times. Comme le veut l'adage, quand il pleut, il pleut à verse, le maire Byrne a offert au Tribune et au Sun-Times un nouvel élément d'information. En haut de l'édition du dimanche, le Tribune titrait : "Le Tribune interdit d'accès à l'hôtel de ville : Byrne". Le responsable de l'histoire a expliqué :

Quelques heures après la publication d'un rapport critiquant la façon dont la ville était gérée avant son administration, la maire Byrne a appelé le bureau de la Tribune samedi soir et a déclaré qu'elle jetterait les journalistes du journal hors de l'hôtel de ville lundi matin. "Le journal d'aujourd'hui a été la goutte d'eau qui a fait déborder le vase", a-t-elle déclaré. "Votre journal n'aura pas de privilèges dans la salle de presse de l'hôtel de ville. Je ne répondrai plus jamais aux articles du Chicago Tribune".

Cette nouvelle histoire choquante a immédiatement attiré l'attention de tous les médias de Chicago. Les services d'information télévisuelle se sont jetés dans la mêlée avec des histoires enfiévrées et des spéculations sur la mort imminente du premier amendement et sur la situation difficile dans laquelle se trouve le maire pour revenir sur sa promesse intenable.

L'édition tardive du Sunday Sun-Times a également fait une large place à l'éviction du Tribune et a rapporté qu'une déclaration de l'attaché de presse et mari de Jane Byrne, Jay McMullen, au City News Bureau, disait : "Le Chicago Tribune s'est engagé dans des insinuations, des mensonges, des calomnies, des assassinats de personnages et des tactiques machistes depuis que Jane Byrne est devenue maire".

Dans une interview accordée au Sun-Times, Mme Byrne a ajouté que les articles du Tribune n'étaient que les derniers d'une longue série d'attaques injustes contre son administration.

Elle a qualifié les conclusions du groupe de travail de "ridicules", le reportage de la Tribune de "journalisme jaune" et a déclaré que le journal "n'a imprimé que 85 % de l'histoire". L'article du Sun-Times se poursuit : La maire a déclaré qu'elle refuserait de répondre aux questions posées par les journalistes du Tribune et qu'elle refuserait de faire des commentaires à d'autres journalistes sur des articles publiés par le journal. Elle a également répété directement au Sun-Times: "Je ne leur parlerai plus jamais, jamais [au Tribune]". Elle a également rejeté l'étude consultative elle-même comme étant "incroyable, naïve et superficielle".

## **Rassemblement autour du premier amendement**

Dimanche matin, Jay McMullen, son mari, s'est entretenu avec Bob Crawford, correspondant de longue date à l'hôtel de ville, sur la radio WBBM. Lorsque M. Crawford a évoqué la possibilité que le maire soit poursuivi en justice et perde, M. McMullen a déclaré : "Au moins, nous aurons fait valoir notre point de vue."

McMullen s'est également montré offensif en déclarant à l'agence de presse United Press International : "Qu'ils intentent un procès ; nous irons jusqu'à la Cour suprême". (Bien que je n'aie pas été directeur juridique de United Press International avant cinq ans, je ne peux m'empêcher de penser que j'aurais déposé un mémoire d'ami de la cour en faveur de la Tribune si un tel procès avait eu lieu dans les années qui ont suivi).

L'American Civil Liberties Union, qui jouissait alors d'une réputation de défenseur de la liberté d'expression, a jugé l'action de Mme Byrne "scandaleuse" et a prédit que l'interdiction de la Tribune ne serait pas maintenue, même si elle était portée devant la Cour suprême.

Stuart Loory, président élu du Chicago Headline Club et directeur de la rédaction du Sun-Times, a estimé qu'il s'agissait d'une "violation manifeste" du premier amendement.

Le syndicat Chicago Newspaper Guild s'est également montré horrifié : "Nous condamnons vigoureusement et unanimement l'action du maire".

L'éditeur du Sun-Times, James Hoge, a réagi en qualifiant l'interdiction d'"indéfendable".

## **Le fera-t-elle ou non ?**

Au début, tout cela a été pris très au sérieux. Le directeur de la rédaction de la Tribune, William Jones, a déclaré dans la Tribune de lundi :

Il n'y a pas de vendetta et le maire le sait. La Tribune continuera à publier les informations sans demander au préalable l'approbation de l'administration municipale. Le maire Byrne déclare en effet que lorsqu'elle n'est pas d'accord avec ce qui est publié dans le Chicago Tribune, elle prendra des mesures pour empêcher la libre circulation de l'information entre la mairie et les habitants de Chicago. C'est un point de vue effrayant de la part d'un fonctionnaire. C'est particulièrement effrayant quand cela devient la politique publiquement déclarée du maire de la ville de Chicago. Le problème n'est pas un bureau gratuit à l'hôtel de ville. Il s'agit de la liberté de la presse.

Au Sun-Times, l'attaque de Byrne contre le Tribune s'est étendue à la première page du journal lundi, qui titrait : "Byrne blâme la 'vendetta' sur l'échec de l'accord foncier". L'article de Michael Zielenziger, journaliste au Sun-Times, rapporte que le maire Byrne estime que la "vendetta" du Chicago Tribune contre son administration découle en partie de son incapacité à approuver rapidement un projet immobilier de 54 acres le long de la rivière Chicago, à l'est de la Tribune Tower.

Le terrain en question appartenait en partie au Chicago Tribune et à la Chicago Dock and Canal Co. Cette dernière était une entreprise vieille de 123 ans, fondée par le premier maire de Chicago, William B. Ogden. Mme Byrne s'est déclarée offensée par le fait qu'un responsable de la Dock and Canal Co. lui avait présenté les plans détaillés du projet le jeudi précédent, sans les avoir préalablement présentés au commissaire à l'urbanisme de la ville.

Le fait que le porte-parole occasionnel et mari de la maire, Jay McMullen, soit actuellement en congé de son travail de journaliste au Sun-Times dans le domaine de l'immobilier, n'a pas été signalé.

Byrne ayant jeté le gant en déclarant à plusieurs reprises que le Tribune serait banni de l'hôtel de ville, la question qui se posait à tous était de savoir si la maire allait réellement mettre à la porte le correspondant du Tribune à l'hôtel de ville et tenir sa promesse de "ne plus jamais répondre aux articles du Chicago Tribune".

À l'époque, Roger Simon faisait ses armes en tant que journaliste au Sun-Times. Plus tard, il deviendra le correspondant du Tribune à la Maison Blanche, puis le correspondant politique en chef de Bloomberg News et de Politico. Simon a reçu pour mission de réfléchir librement à la gravité apparente de l'interdiction de Byrne sur la première page du journal. En une série de piqures d'épingles franches, il a réussi à perforer le dirigeable d'air chaud qui planait au-dessus de la ville ce matin-là.

Le titre de l'article de Simon était "Les tribulations font éclater le maire". La piste qui a suivi a donné plus qu'une indication que tout le monde devrait se détendre et prendre une grande respiration :

Le mont St. Byrne est entré en éruption ce week-end, crachant de la vapeur, de l'air chaud et de la colère volcanique. Byrne, également connue sous le nom de Jane Byrne, maire de Chicago, a été furieuse lorsque le Chicago Tribune a publié un rapport datant d'un an selon lequel les anciens maires étaient souvent influencés par la politique dans la gestion de la ville. .... La vraie question, cependant, est de savoir pourquoi Byrne était si furieuse de l'impression du rapport, puisque le rapport ne l'attaquait pas elle, mais son prédécesseur, Michael Bilandic, un homme que le maire a souvent comparé défavorablement à un loup de mer.....

Le mari de la maire, Jay McMullen, attaché de presse et responsable de l'application de la loi, a immédiatement cherché à calmer la situation en annonçant qu'il serait également interdit à la Tribune de parler aux fonctionnaires de la mairie et d'examiner les dossiers publics. Lorsque des personnes ont fait remarquer que cela pourrait violer la Déclaration des droits, Jay a été momentanément réduit au silence alors qu'il tentait de savoir si la mairie en possédait une copie.

Simon a conclu ses observations par des suggestions sur la façon dont la Tribune aurait pu mieux répondre aux attaques du maire et a exprimé la pensée déprimante que la ville resterait captive du chaos dans un avenir prévisible :

Mais le Tribune est vraiment stupide à propos de tout ça. Au lieu de faire de belles déclarations sur la liberté de la presse, voici ce que je ferais : Je prendrais mes cinq plus gros journalistes et je les ferais asseoir sur le bureau de l'hôtel de ville. Je forcerais McMullen à le sortir avec un chariot élévateur. Puis je vendrais la photo à Life Magazine pour 10 000 \$. Ou alors, je demandais à tous mes rédacteurs en chef de s'asseoir par terre dans la salle de presse de l'hôtel de ville et de ramollir. Puis, quand le maire ordonne aux flics d'intervenir avec des aiguillons à bétail, je fais chanter à tous les rédacteurs "We Shall Overcome" et je vends la bande originale de "Deadline U.S.A."

Je pense que toute l'affaire a été formidable. La presse ne s'est jamais autant amusée depuis la convention démocrate de 1968. La plupart des jours de juin, les autres journaux du pays doivent écrire des articles sur les enfants qui font frire des œufs sur les trottoirs et sur les soucoupes volantes qui atterrissent dans les marais. Mais pas à Chicago.

Nous avons des éruptions quotidiennes pour nous occuper. Je dis : "Continuez comme ça, Monsieur le Maire !" Qui se soucie de savoir si ces petits hommes mornes de Wall Street continuent à s'énervier avec toutes les crises de cette ville et à abaisser nos notes d'obligations ? Ces types n'ont aucun sens de l'humour.

Quant aux autres citoyens, je sais que vous êtes parfois déprimés par le fait que Jane Byrne ait créé tout ce chaos en un peu plus de 14 mois.

Mais que pouvez-vous y faire ? C'est ainsi, au 434<sup>e</sup> jour de captivité des otages de Chicago.

La suite - Harold Washington bat Jane Byrne

Le samedi 27 juin, une semaine seulement après que le Tribune a publié les détails du rapport de transition précédemment protégé, c'est à la section "Hot Type" du Chicago Reader d'essayer de recoller les morceaux. Le tout dernier mot, sinon le dernier rire, a été prononcé le lendemain par le Near North News, l'un des journaux de Lerner.

Selon l'analyse du Reader's, Warden était un ancien du Daily News qui n'avait pas perdu son amour pour Field Enterprises, le propriétaire du Sun-Times. Par conséquent, il n'a eu aucun mal à croire un rédacteur en chef du Sun-Times qui lui a dit avoir vu des épreuves de l'article du dimanche et a également conclu que Ralph Otwell n'avait pas réussi à retirer l'article et revenait sur son accord avec Dick Simpson. Le Reader a examiné l'offre :

En guise de représailles, Warden a donc décidé de transformer l'"exclusivité" du Sun-Times en une absence totale d'exclusivité. A minuit, Warden était dans la salle de réunion du Tribune ; à 1 heure du matin samedi, quelques journalistes du Tribune avaient réveillé William Bowe, qui analysait le rapport de transition pour le Chicago Lawyer, et qui (à la suggestion de Warden) a conduit les journalistes à travers ses 700 pages disponibles au cours des trois heures suivantes. À 5 heures du matin, le Tribune préparait une première page inattendue pour le journal de dimanche et remaniait sa section "Perspective" pour y insérer un long tableau des conclusions du rapport.

L'article du Reader conclut en citant Otwell qui aurait déclaré que dans des circonstances normales, l'histoire n'aurait pas été mise en avant comme elle l'a été dans le cadre d'un titre de journal du

dimanche. Otwell a fait remarquer : "Après tout, il s'agit d'une histoire recyclée qui ne semble pas justifier l'espace et la fanfare que l'un ou l'autre d'entre nous lui a accordés, très franchement". Lorsque le Reader a demandé à Warden s'il aurait publié mon article en première page du Chicago Lawyer, il a répondu : "Bien sûr que non !". Le Reader a résumé la situation de la manière suivante :

Quoi qu'il en soit, considérez la signification réelle de cet épisode ridicule (qui a probablement retardé de plusieurs mois tout examen sérieux du rapport de transition) : une histoire vieille d'un an devient un cirque médiatique de trois jours, grâce à un rédacteur en chef de magazine surprotecteur, deux quotidiens contestataires et la première famille étourdie de la ville. Et pendant quelques instants, tout Chicago a été dupé en pensant que quelque chose d'important était arrivé.

Le véritable dernier mot est arrivé le lendemain de l'article du Reader et a été publié dans une édition régionale des journaux de Lerner, le Near North News. Fidèle à sa tradition de concentration sur son tirage local, il s'est concentré sur les adresses de Rob Warden et de moi-même dans le quartier nord, avant d'évoquer le fait que les journaux Lerner avaient déjà publié un article détaillé sur le rapport de transition en novembre 1979 :

Les habitants du quartier nord ont été fortement impliqués dans l'histoire du Chicago Tribune qui a tellement irrité la maire Jane Byrne qu'elle a annoncé que le journal allait être expulsé de l'hôtel de ville. Le rapport de transition du maire a été obtenu par le Chicago Lawyer, édité par Rob Warder, 1324 N. Sandburg. Le directeur l'a remis à Atty. William J. Bowe, 2044 N. Larrabee pour analyse. Bowe l'a remis à la Tribune. Ironiquement, le rapport a été imprimé de manière très détaillée le 18 novembre dernier par les journaux Lerner, sans irriter outre mesure le maire.

Je pense pour ma part que ce qui s'est passé est plus qu'une simple histoire de rien du tout, et qu'il y a au moins une vérité solide à démêler de cette affaire. Ce cirque médiatique particulier est venu s'ajouter à l'opinion déjà croissante selon laquelle Jane Byrne, pour de nombreuses raisons, n'était pas apte à remplir un second mandat en tant que maire de Chicago. L'étrange agitation médiatique autour du rapport de transition et la couverture de son séjour temporaire dans la cité de Cabrini-Green ont donné une idée de son instinct pour le capillaire plutôt que pour le jugulaire. Ses licenciements de fonctionnaires dans l'ensemble du gouvernement de la ville semblaient trop perturbateurs et désordonnés pour être considérés comme une juste rétribution politique. Après avoir fait campagne en tant que réformatrice contre la "cabale diabolique" du conseil municipal, elle s'est également aliéné Rose et d'autres partisans indépendants en s'acoquinant avec des conseillers municipaux poids lourds comme Edward Vrdolyak et Edward Burke. Enfin, Chicago s'apprêtait en tout cas à passer à la prochaine nouveauté, l'élection de Harold Washington, le premier maire afro-américain de la ville. Bien qu'il y ait beaucoup de choses à admirer chez Jane Byrne et dans son unique mandat de maire, elle a ajouté, au lieu de retrancher, au sentiment de malaise persistant de la ville après le long règne de Daley, et les électeurs l'ont punie pour cela lors des élections suivantes.

## Photos



*Dick Simpson led the 1970s political reform movement in Chicago in his role as a north side lakefront alderman.*



*Alderman and mayoral candidate Bill Singer directly took on the patronage-based political machine of Mayor Richard J. Daley.*

**Bill Singer**  
**Mayor**

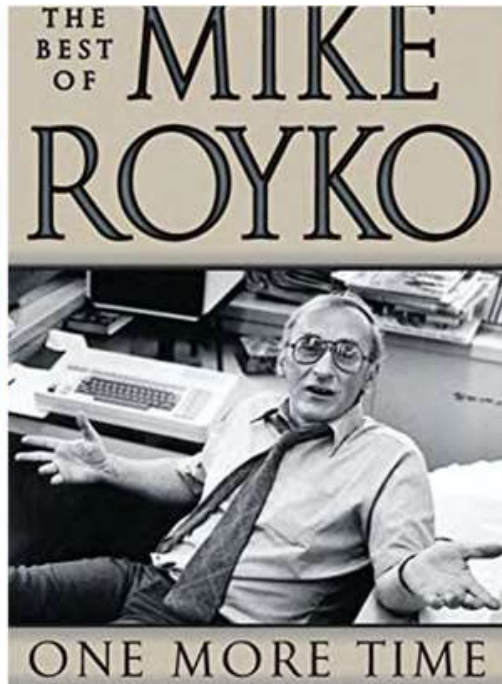
*Dick Simpson a mené le mouvement de réforme politique des années 1970 à Chicago, en tant qu'échevin du secteur nord, au bord du lac.*

*L'échevin et candidat à la mairie Bill Singer s'attaqua de front à la machine politique de clientélisme du maire Richard J. Daley.*

(Photo reproduite de l'édition anglaise ; légendes traduites en français.)



*Don Rose, longtime independent political operative, headed up Jane Byrne's successful mayoral campaign.*



*Noted Chicago columnist Mike Royko, left his normal disdain for politicians behind when he wrote a celebratory column on Byrne's election victory.*



*Jane Byrne was elected Chicago's first woman mayor in 1979. (Carl Hugare, Chicago Tribune)*

*Don Rose, éternel militant politique indépendant, dirigea la campagne victorieuse de Jane Byrne à la mairie.*

*Le célèbre chroniqueur de Chicago Mike Royko, oubliant pour une fois son dédain habituel pour les politiciens, écrivit une chronique élogieuse sur la victoire électorale de Byrne.*

*Jane Byrne fut élue première femme maire de Chicago en 1979. (Carl Hugare, Chicago Tribune)*

*(Photo reproduite de l'édition anglaise ; légendes traduites en français.)*



Riccardo's Restaurant 1983: Ron Dorfman (Chicago Journalism Review), Bill & Cathy Bowe, Nick Farina (Chicago Sun-Times), Jane Jedlicka and Carol Teuscher.

OTHER VOICES

Personal Commentary by William J. Bowe

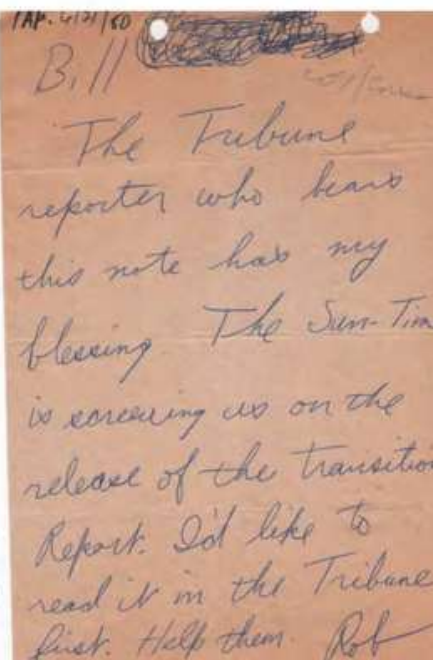
## Jane Byrne's 90-Day Report Card

"Byrne hasn't proven herself yet, but at least it appears the city has a mayor again."



Rob Warden was the editor of Chicago Lawyer magazine. (William Hinkle, Chicago Tribune)

Rob Warden's assignment put me in the middle of a Page One story involving a secret study, a mayor's overreaction, and feuding newspapers.



Au restaurant Riccardo's, en 1983 : Ron Dorfman (Chicago Journalism Review), Bill et Cathy Bowe, Nick Farina (Chicago Sun-Times), Jane Jedlicka et Carol Teuscher.

Rob Warden était rédacteur en chef du magazine Chicago Lawyer. (William Hinkle, Chicago Tribune)

La mission que m'a confiée Rob Warden m'a placé au cœur d'un article à la une mêlant une étude secrète, la réaction excessive d'un maire et une guerre entre journaux.

(Photo reproduite de l'édition anglaise ; légendes traduites en français.)



The Chicago Tribune's front page scoop on Mayor Byrne's secret transition report.



The Chicago Sun-Times immediately follows with breaking news of the Tribune's ouster from City Hall.



Jane Byrne looks askance as her successor, Harold Washington, Chicago's first African American mayor, takes the oath of office. (Chicago Tribune)

Le scoop en une du Chicago Tribune sur le rapport de transition secret du maire Byrne.

Le Chicago Sun-Times réplique aussitôt en publiant l'information sur l'éviction du Tribune de l'hôtel de ville.

Jane Byrne regarde d'un air soupçonneux son successeur, Harold Washington, premier maire afro-américain de Chicago, prêter serment. (Chicago Tribune)

(Photo reproduite de l'édition anglaise ; légendes traduites en français.)

## CHAPITRE 4

### *Avant le déluge – United Press International*

Après avoir quitté The Bradford Exchange en 1983, j'ai brièvement repris la pratique privée du droit. Rejoignant plusieurs de mes anciens partenaires de Roan & Grossman en tant qu'avocat-conseil, j'ai travaillé dans un bureau de La Salle Street, en face du bâtiment State of Illinois Center de l'architecte Helmut Jahn, qui était sur le point d'être achevé. Cette structure emblématique a abrité les bureaux de l'État à Chicago pendant les trois décennies suivantes avant que l'État ne l'abandonne comme un éléphant blanc trop coûteux à entretenir. Inefficace dans une ville aux hivers rigoureux, il est resté vide pendant la majeure partie d'une autre décennie jusqu'à ce que Google le sauve de la démolition et l'achète en 2022 pour en faire son deuxième siège social à Chicago. Mon meilleur souvenir de cette courte période n'est pas le travail juridique que j'ai effectué, mais plutôt le fait d'être au niveau du dôme de verre en construction au sommet de l'atrium spectaculaire de 17 étages de l'immeuble. Il était impossible de ne pas regarder souvent par la fenêtre les métallurgistes qui grimpaient le long de la structure de la verrière qui n'était pas encore vitrée et qui se trouvait au-dessus de l'atrium. Leurs marches sur la corde raide, à la manière d'un ballet, défiant la mort, étaient si captivantes que quiconque les regardait longtemps pouvait être accusé d'avoir une curiosité morbide digne d'un fan de Formule 1.

En dépit de cette distraction, j'ai continué à effectuer des travaux d'entreprise pour Bradford et à traiter des questions juridiques générales pour d'autres clients. Je me souviens notamment d'avoir travaillé sur un problème étrange qui s'est présenté dans l'administration d'une succession. Mon ami Arthur Cushman avait récemment entrepris un voyage de vacances prévu de longue date à travers les Rocheuses canadiennes. Il se dirigeait vers l'ouest de Toronto à Vancouver à bord d'un train de Via Rail Canada. Il ne l'a jamais fait. Un rapport de police contemporain indique que peu après son départ de Toronto, il dînait dans le wagon-restaurant lorsqu'il s'est soudainement levé, s'est saisi la poitrine, s'est effondré et est décédé. Bien que n'ayant qu'une cinquantaine d'années, je savais qu'il avait eu des problèmes cardiaques dans le passé, mais l'annonce de sa mort soudaine avait été un choc pour moi et pour tous ceux qui le connaissaient.

L'exécuteur testamentaire m'a chargé de retrouver plusieurs objets manquants qu'il avait sur lui au moment de sa mort. Étrangement, ils n'étaient pas sur lui lorsque ses restes ont été réclamés par ses proches. L'un des objets était une ceinture d'argent qu'il portait toujours en voyage. On a dit qu'il y avait 200 \$ d'argent fou dedans. L'autre objet manquant avait une valeur plus sentimentale : il s'agissait d'un fermoir de cravate en or en forme de tête de mouton, qui faisait toujours partie de sa tenue informelle en cravate à cordon.

L'équipe du train a rapidement transmis la nouvelle au dispatcheur éloigné de Via Rail, qui a à son tour contacté les autorités du premier arrêt disponible le long de la route. Cushman était grand et très lourd et, lorsque j'ai parlé plus tard au shérif local, j'ai appris que son cadavre avait été déchargé du train avec quelques difficultés. Le corps a été mis dans une ambulance dans un endroit peu peuplé et conduit

à la morgue la plus proche.

Le shérif a pris mon rapport sur les objets manquants au sérieux et, chose étonnante pour moi, il a en grande partie résolu le mystère des objets manquants. Il s'est avéré que l'ambulancier et son assistant n'ont pas pu résister à la tentation. Après tout, c'était une nuit noire quand ils ont récupéré le corps, et la seule autre personne autour d'eux pendant qu'ils roulaient vers les pompes funèbres ne pourrait jamais raconter l'histoire de leur filage.

Confrontés à la loi, ils avaient cédé le fermoir en or de la cravate bolo sans hésiter, refusant de savoir ce qu'il était advenu de l'argent froid et dur. Bien que je ne l'aie jamais su, je suppose qu'en échange de la remise du fermoir, le grand shérif a laissé tomber l'affaire.

Ma priorité durant cette période était de trouver un autre poste en droit des sociétés. Dans la poursuite de cet objectif, j'ai commencé à parler à mes amis, à ma famille et à d'autres avocats que je connaissais pour obtenir des conseils et des indications sur les opportunités possibles. L'une des personnes avec lesquelles j'ai discuté était une de mes camarades de classe à la faculté de droit de l'université de Chicago, Linda Neal (alors Linda Thoren).

L'une des rares femmes de la promotion, outre Bernardine Dohrn, qui a été diplômée avec moi en 1967, Linda avait d'abord travaillé au bureau de développement de l'université, puis à l'Art Institute of Chicago. À cette époque, elle était associée dans un cabinet privé au sein de l'important cabinet d'avocats Hopkins & Sutter de Chicago. Elle y effectuait des travaux juridiques pour les clients de Cordell Overgaard, un associé qui représentait plus tard le service de presse United Press International.

## **UPI-Deuxième banane de l'Associated Press**

United Press avait été fondée en 1907 par E.W. Scripps, propriétaire de journaux à Cincinnati, Cleveland, Columbus et Toledo. Les journaux ont couvert les nouvelles locales de ces villes de manière adéquate mais ont été désavantagés dans la couverture des nouvelles non locales. Les concurrents de Scripps avaient un accès peu coûteux aux nouvelles en dehors de leurs marchés locaux parce qu'ils avaient accès au service d'information de l'Associated Press, ce qui n'était pas le cas de Scripps. L'AP était une coopérative autonome de collecte d'informations créée et financée à l'époque par ses membres, la plupart des plus grands journaux du pays. Ces journaux étant membres de la coopérative, AP était en mesure de leur télégraphier ces informations locales de manière économique.

Les journaux coopératifs qui possédaient AP avaient consolidé leur monopole sur ce type de reportage économique en interdisant à AP de vendre à plus d'un journal sur chaque marché. Cette situation avait contraint Scripps à prendre une mesure non rentable en commençant à placer ses propres reporters dans des villes où elle n'avait pas de journal ou de moyen de compenser le coût.

La réponse à ce problème à laquelle Scripps est arrivé est de créer un concurrent à AP. Après quelques années, son United Press disposait d'un petit nombre de correspondants dans les villes qui transmettaient environ 12 000 mots de code Morse sur des lignes télégraphiques louées à 369 journaux. Par la suite, l'UP est devenue un concurrent valable de l'AP, mais au fil des décennies, elle est toujours restée deuxième en termes de taille et de portée par rapport à l'AP. Ce qui lui manquait dans les

ressources plus profondes de l'AP, il a essayé de le compenser par un accent coloré sur les personnes et des reportages succincts et vivants.

À la fin des années 1920, le directeur d'UP a brièvement rencontré William Randolph Hearst pour discuter d'une fusion avec l'International News Service de la chaîne de journaux Hearst. À l'époque, INS éprouvait des difficultés à concurrencer le mastodonte AP. Selon l'histoire de l'UPI dans le livre *Down to the Wire*, écrit par Gregory Gordon et Ronald Cohen, Hearst aurait répondu : "Vous savez, une mère est toujours la plus tendre avec son enfant le plus malade. Donc, je suppose que je vais garder l'INS." Cependant, en 1954, trois ans après la mort de Hearst, la mère de l'INS n'est plus dans le paysage. La fusion a eu lieu et United Press est devenue United Press International.

Au cours des deux décennies suivantes, UPI a prospéré. En 1975, elle comptait 6 911 clients. Ses principaux producteurs de revenus étaient alors 1 146 journaux et 3 680 diffuseurs. Les progrès technologiques en matière d'informatisation avaient permis de faire progresser les télétypes, mais la technologie satellitaire, qui permet de réaliser des économies, était encore dans l'avenir.

Après 1975, le transfert continu des recettes publicitaires des journaux vers la télévision a commencé à réduire fortement le nombre de journaux de l'après-midi qui subsistaient dans le pays. Cela a eu un effet de plus en plus négatif sur les finances d'UPI. À la fin des années 1970, les négociations de fusion d'UPI avec CBS, National Public Radio et d'autres acheteurs potentiels n'ont abouti à rien, et les dirigeants de Scripps ont annoncé publiquement qu'ils étaient intéressés par une vente ou une autre forme de cession d'UPI. En 1980, une année quadriennale avec des dépenses d'information supplémentaires pour les élections présidentielles et les Jeux olympiques, la chaîne Scripps a été obligée d'assumer une perte d'exploitation annuelle de 12 millions de dollars pour sa filiale UPI.

Aucune partie responsable dans le secteur de la presse ne s'étant manifestée pour proposer de racheter UPI, le trust familial E.W. Scripps, propriétaire de la chaîne de journaux, a commencé à faire pression pour que UPI soit vendu sur n'importe quelle base.

Les bénéficiaires du Trust étaient les héritiers de la famille Scripps. Les administrateurs du trust, qui ont une obligation fiduciaire envers les héritiers, étaient de plus en plus préoccupés par le fait que si le trust continuait à détenir UPI, ils pourraient à l'avenir être soumis à des engagements de retraite non financés pouvant aller jusqu'à 50 millions de dollars.

Ils craignaient également que les héritiers n'intentent des actions en justice contre les administrateurs pour avoir gaspillé les actifs du Trust en continuant à financer les pertes d'une agence de presse qui n'était plus essentielle pour les journaux Scripps.

Entrez à ce moment propice, Douglas Ruhe et William Geissler. Ils ont acheté UPI à Scripps pour 1 dollar en juin 1982.

Les nouveaux propriétaires d'UPI, Douglas Ruhe et William Geissler, étaient de jeunes entrepreneurs de Nashville. Bien qu'ils aient commencé avec peu d'expérience commerciale ou de capital, leur petite entreprise de Nashville, Focus Communications Co, avait obtenu une licence de télévision à faible puissance dans l'Illinois et plusieurs autres étaient en attente.

Ruhe a grandi dans une famille inhabituelle. Son père, le Dr David Ruhe, a été nommé premier professeur de communication médicale à la faculté de médecine de l'université du Kansas en 1954. Le Dr Ruhe était un éducateur médical qui a réalisé plus de 100 films de formation. Membre de la foi bahá'íe, il a ensuite été élu secrétaire de l'Assemblée spirituelle nationale des bahá'ís des États-Unis. La foi bahá'íe n'ayant pas de clergé, elle est gouvernée par des assemblées spirituelles élues. Puis, de 1968 à 1993, il a été l'un des neuf membres de l'organe représentatif de la communauté bahá'íe mondiale, la Maison universelle de justice de la foi bahá'íe, qui réside à Haïfa, en Israël. Le Dr Ruhe a également été longtemps actif dans le domaine des droits civiques, travaillant à Atlanta dans les années 1940 pour augmenter le recrutement de policiers afro-américains et à Kansas City dans les années 1960 pour protester contre la ségrégation.

Son fils Doug a suivi son père dans la foi bahá'íe. Il avait rencontré Bill Geissler lorsqu'ils étaient tous deux étudiants à l'université du Massachusetts à Amherst. Ils ont ensuite travaillé ensemble dans les années 1970 au Centre national bahá'í de Wilmette, dans l'Illinois, près de l'endroit où vivait M. Ruhe. En 1977, grâce à un prêt de la belle-mère de M. Ruhe, ils se sont associés à un graphiste d'origine coréenne et ont créé une petite société de relations publiques dans le grenier de la maison de M. Ruhe, à Evanston.

En 1980, sous la présidence de Jimmy Carter, la Commission fédérale des communications avait lancé un programme visant à "permettre aux petits" d'accéder à la radiodiffusion télévisuelle commerciale. L'idée était d'assouplir les exigences en matière de licence et les obstacles financiers pour les stations de télévision de faible puissance qui auraient une portée limitée à 15 miles, au lieu de la moyenne de 50 miles pour les stations de pleine puissance. L'idée était que ces stations seraient moins chères à construire, ce qui permettrait aux minorités et à un plus grand nombre de propriétaires d'obtenir des licences de radiodiffusion. Les candidats aux stations de faible puissance n'auraient plus à prouver qu'ils ont les moyens financiers de s'en sortir.

En 1985, un grand nombre des 40 000 demandes reçues concernaient des zones géographiques qui se chevauchaient. Dans ces cas, des licences avaient été accordées dans plus de 300 loteries. Afin d'orienter davantage de demandes vers les candidats issus des minorités et d'augmenter leurs chances de l'emporter sur les candidats non issus des minorités, ces derniers se sont vus attribuer davantage de numéros de loterie. Avec Doug Ruhe marié à un Noir et leur partenaire d'origine coréenne marié à un Amérindien, suffisamment de cases ont été cochées pour que plusieurs licences de faible puissance soient en attente ou délivrées à leur entreprise Focus Communications. La licence délivrée à l'époque concernait la chaîne 66 à Joliet, dans l'Illinois, près de Chicago. Barbara Kreisman, alors responsable de la branche télévision à faible puissance de la FCC, a estimé que les minorités, qui disposaient de numéros supplémentaires pour jouer à la loterie, avaient gagné environ deux tiers des loteries auxquelles elles avaient participé.

Au début, leur signal brouillé donnait aux stations de télévision de faible puissance une grande latitude de programmation pour attirer un public payant et abonné. Sur [fandom.com](http://fandom.com), qui se décrit comme "la plus grande plateforme wiki de fans au monde", j'ai trouvé un bref historique de la station WFBN de Ruhe et Geissler à Joliet :

Station indépendante WFBN. Détenue à l'origine par Focus Broadcasting, basée à Nashville, elle diffusait des programmes locaux d'accès public pendant la journée et le service de télévision par abonnement Spectrum pendant la nuit. En 1982, WFBN diffusait les programmes de Spectrum presque 24 heures sur 24 ; cependant, à l'automne 1983, Spectrum partageait le même horaire avec ONTV, le service rival par abonnement de Chicago. La station, ainsi que la société mère de l'ONTV, la National Subscription Television, ont fait l'objet d'un examen juridique approfondi en raison de l'absence de programmes d'actualités ou d'affaires publiques et ont été confrontées à des actions collectives en justice en raison des films pornographiques diffusés par l'ONTV pendant les tranches horaires de fin de soirée, certains de ces litiges se poursuivant même après l'arrêt de l'ONTV. Elle a déclaré que "les émissions qui ne pourraient pas être vues et entendues en clair par un téléspectateur ordinaire équipé d'un téléviseur ordinaire étaient exemptées", à condition que le signal soit crypté.

Devenu propriétaire de plusieurs licences de chaînes de télévision actives ou en cours d'attribution, Ruhe a vu par hasard un article du Wall Street Journal en 1982 selon lequel E.W. Scripps, Co. n'ayant pas réussi à vendre UPI à d'autres acheteurs, envisageait de vendre la société à National Public Radio, une société privée à but non lucratif financée par des fonds publics. Ruhe s'est immédiatement concentré sur son prochain objectif, le rachat d'UPI.

Conscients de leur manque d'expérience dans le domaine de l'information, les deux hommes ont contacté l'avocat de leur ancienne société de relations publiques, Cordell Overgaard, associé du cabinet Hopkins & Sutter de Linda Neal. Overgaard les a mis en contact avec Rob Small, un autre de ses clients et éditeur de plusieurs petits journaux de l'Illinois. Ruhe et Geissler ont pensé que Rob Small serait un bon partenaire et ont convenu qu'il serait président d'UPI après la vente.

Ce choix a donné la crédibilité nécessaire à leur offre de rachat d'UPI. Bill Alhauser, fraîchement diplômé de l'école de commerce de Harvard, s'est également joint à leurs efforts pour acheter UPI.

Il est devenu trésorier de l'UPI. Ruhe et Geissler détenaient initialement une participation de 60 % dans UPI, Rob Small et Overgaard 15 % chacun, et Alhauser et un autre conseiller financier, Tom Haughney, 5 %.

Cela faisait cinq ans que Scripps s'efforçait de vendre UPI et était prêt à jeter l'éponge. Pour se débarrasser définitivement de Ruhe et Geissler, Scripps a fourni à UPI un fonds de roulement de 5 millions de dollars et a placé plus de 2 millions de dollars supplémentaires dans ses fonds de pension.

De leur côté, Ruhe et Geissler ont mis le paquet. Le 3 juin 1982, l'UPI est née.

Ce qu'ils ont acheté, c'est le deuxième producteur d'informations de la planète, avec plus de 200 bureaux dans le monde et plus de 1 500 employés qui écrivent, éditent et distribuent plus de 12 millions de mots d'informations par jour.

L'achat par Ruhe et Geissler a été mal accueilli lorsque sa clientèle d'éditeurs de journaux a eu vent de la vente. Leur malaise est accentué lorsque le journal The Tennessean de Nashville rapporte que les deux hommes ont déjà été arrêtés, Ruhe lors d'une manifestation pour les droits civiques et Geissler pour s'être soustrait à l'appel sous les drapeaux. Geissler avait même purgé un an de prison fédérale à cause de cela.

Après l'achat d'UPI, le chaos opérationnel a rapidement été à l'ordre du jour dans la haute direction. Le président d'UPI, qui avait été remplacé, a été mis à la porte et un ancien directeur de l'information de NBC et CBS, Bill Small (aucun lien avec Rob Small), est arrivé en tant que remplaçant coûteux.

Small n'avait aucune expérience dans le secteur de la presse en gros, mais il a au moins donné à Ruhe et à Geissler une personnalité connue dans le secteur de la presse pour être le visage public d'UPI.

À l'automne 1982, Alhauser avait ordonné au contrôleur d'UPI de ne plus envoyer à Overgaard et à Rob Small les états financiers mensuels.

Puis, au début de 1983, Rob Small et Overgaard ont démissionné de leurs fonctions de direction lorsqu'il est devenu évident que Ruhe et Geissler n'étaient pas enclins à les écouter.

L'article *Down to the Wire* de Gordon et Cohen relate la réaction de Rob Small et d'Overgaard à ce qui s'est passé dans le court laps de temps qui s'est écoulé depuis l'achat d'UPI :

Ruhe et Geissler, selon eux, se sont perdus dans un idéalisme rêveur qui a faussé leur jugement commercial. Si leurs partenaires allaient mettre UPI sur la paille, Small et Overgaard ne voulaient pas en faire partie.

D'autres changements majeurs dans la direction ont suivi. En 1983, Australian Maxwell McCrohon, vice-président du Chicago Tribune pour l'information, est devenu rédacteur en chef d'UPI et Luis Nogales, vice-président de Golden West Broadcasting de Gene Autry, est devenu plus tard vice-président exécutif.

## **Déménagement à Nashville en tant qu'avocat général adjoint d'UPI**

Ruhe et Geissler avaient fait de Linda Neal l'avocate générale d'UPI après le rachat de cette dernière. Ils avaient également décidé de faire des économies en déplaçant le siège de l'UPI de Manhattan à Washington, D.C., et le siège de la société des bureaux de Scripps à Cincinnati à Nashville, où Ruhe et Geissler vivaient alors.

UPI ayant quitté le giron administratif de Scripps, la société a dû créer pour la première fois un service juridique interne autonome. Linda avait une pratique variée chez Hopkins & Sutter et n'avait aucune envie de remplir ce rôle en déménageant à Nashville. Elle s'est souvenue que je cherchais un poste de juriste d'entreprise et que j'avais déjà créé un département juridique à partir de zéro à The Bradford Exchange. Elle m'a demandé de réfléchir à la possibilité de créer le service juridique d'UPI à Nashville et d'y occuper le poste de directeur juridique adjoint de l'entreprise.

D'un point de vue positif, cela semblait être une bonne opportunité, mais d'un point de vue négatif, cela impliquait de déménager avec Cathy et notre fils de trois ans, Andy, à Nashville. Je me suis donc rendu à Nashville pour rencontrer Ruhe, Geissler et Alhauser afin d'en savoir plus sur les projets et les finances d'UPI.

J'ai rencontré Ruhe pour la première fois dans le bureau en forme de tarte de Focus Communication, situé dans l'Union Bank of Commerce, dans le centre-ville de Nashville. Ruhe était un tourbillon de paroles optimistes, qui se présentait comme un génie des affaires qui savait tout et qui voyait l'avenir. Il

m'a expliqué plus d'une fois que posséder une chaîne de télévision revenait à avoir "une licence pour faire de l'argent".

Mon dîner avec Geissler a été, d'une manière pythonesque, quelque chose d'entièrement différent. Geissler était né au Venezuela et parlait couramment l'espagnol et l'anglais. Pendant le dîner, il n'avait étrangement pas grand-chose à dire dans les deux langues sur quoi que ce soit.

Pour une raison quelconque, il est resté largement catatonique pendant tout notre repas. Linda Neal n'ayant que peu de connaissances directes sur la situation financière actuelle de l'entreprise, elle m'avait orienté vers le trésorier d'UPI, Bill Alhauser, pour qu'il me donne l'heure juste. Lors de notre rencontre, j'étais entièrement concentré sur l'état des finances d'UPI et les questions que j'ai posées à Alhauser, un homme réservé et doux, sur la situation financière de l'entreprise étaient très directes.

Comme je l'ai découvert plus tard, je n'étais pas le seul qu'il trompait régulièrement. Par conséquent, bien que j'aie rencontré les trois principaux directeurs opérationnels d'UPI et que je sois généralement au courant de sa stratégie de redressement, je ne me doutais pas que la société allait s'effondrer dans les 18 mois à venir et que j'allais recevoir la formation supérieure en droit des faillites que je n'ai jamais reçue à la faculté de droit.

Contrairement au tableau rose brossé par Ruhe et Alhauser, UPI a en fait terminé l'année 1983 avec une perte de 14 millions de dollars et des dettes de 15 millions de dollars. Des cacahuètes aujourd'hui peut-être, mais beaucoup d'argent en 1983.

Même si je ne le savais pas à l'époque où je rencontrais Ruhe, Geissler et Alhauser, UPI avait régulièrement du mal à honorer ses salaires. Heureusement pour UPI, Tom Haughney a découvert que le prêteur à haut risque Foothill Capital Corporation, basé à Los Angeles, était prêt à lui prêter 4 millions de dollars. Le prêt couvrirait les salaires pendant un certain temps et aiderait à régler les arriérés dus à AT&T et RCA. Malheureusement pour UPI, le prêt était assorti d'un taux d'intérêt de 14,25 %, soit trois points de plus que le taux préférentiel à cette époque où l'inflation était encore élevée.

Forts de ce contexte dont j'ignorais tout, Cathy, Andy et moi nous sommes installés début 1984 dans notre nouvelle maison à Brentwood, dans la banlieue de Nashville, non loin du nouveau siège social d'UPI.

## **UPI entame sa descente vers la faillite**

Dans sa quête de liquidités pour faire face aux salaires, UPI s'est alors entouré de consultants hautement rémunérés. Au détriment de la légion croissante de créanciers, les amis et connaissances bahá'ís de Ruhe et Geissler ont de plus en plus proposé et exécuté des achats d'actifs d'UPI à des conditions extrêmement favorables. Des coupes importantes dans le personnel, des réductions de salaire et des cessions d'actifs à prix cassés étaient à l'ordre du jour. Ruhe et Geissler ont également continué à siphonner l'argent de la société en effectuant des paiements à leurs participations dans Focus. Pressé d'accorder un prêt salvateur à l'entreprise, M. Alhauser a révélé par la suite que Focus recevait 150 000 à 200 000 dollars par mois de la part d'UPI, bien que cette somme n'apparaisse pas dans les états

financiers. Ce montant était bien supérieur aux salaires de Ruhe et Geissler. Selon le livre *Down to the Wire* de 1984 :

UPI croulait sous les dettes, submergé par son énorme charge de communication, par les coûts des déménagements, par les honoraires d'une prolifération de consultants hautement rémunérés et par des accords de joint-venture coûteux. Pour aggraver le problème, les propriétaires ont transféré secrètement de l'argent d'UPI à Focus. En 1983, il s'élèvera à 1,434 million de dollars.

L'explosion de la dette des créanciers commerciaux témoigne des difficultés de l'entreprise. AT&T et RCA Service Co. étaient plusieurs des principaux créanciers commerciaux d'UPI. UPI avait pris beaucoup de retard dans le paiement des frais mensuels de location des lignes téléphoniques et des télétypes indispensables au fonctionnement de ses bureaux et à la transmission des nouvelles à ses clients.

Le livre de Richard Harnett et Billy Ferguson, *Unipress : United Press International Covering the 20th Century*, rapporte que le contrôleur d'UPI à cette époque n'arrivait pas à convaincre Ruhe qu'UPI manquait d'argent et que Ruhe le qualifiait régulièrement de "compteur de haricots" pour ses efforts. Le trésorier Alhauser serait soit inconscient du problème, soit peu disposé à confronter Ruhe et Geissler au sujet de l'argent. La hausse exceptionnelle des comptes créditeurs a donné lieu à un étrange fiasco administratif.

Pour assurer une transition en douceur, Scripps avait accepté de s'occuper des paiements d'UPI aux fournisseurs pendant un certain temps après la vente à Ruhe et Geissler. Par la suite, le département financier d'UPI a dû gérer l'envoi des chèques à ses fournisseurs de biens et de services. Au moment de la transition, l'ordinateur d'UPI a été dûment programmé pour imprimer ces chèques dès que les factures relatives à ces dépenses étaient approuvées. Cependant, le contrôleur d'UPI n'était pas en mesure d'envoyer des chèques si les fonds du compte chèque de la société ne les couvraient pas.

Les salaires, les loyers, le téléphone et le télétype sont des priorités absolues, mais même dans ce domaine, les arriérés commencent à s'accumuler. Lorsqu'un chèque de moindre priorité risquait d'entraîner un découvert s'il était encaissé par le bénéficiaire, il était retenu. Signe d'une catastrophe imminente, près d'un million de dollars de chèques se sont retrouvés sur le bureau du contrôleur.

Ces problèmes financiers ont continué à être ignorés et Ruhe et Geissler ont organisé une fête somptueuse pour célébrer l'ouverture de leur nouveau siège à Washington. Pour une entreprise en perte de vitesse, un communiqué de presse peu coûteux aurait pu être une solution plus judicieuse qu'une fête exagérée et coûteuse. Dans la suite exécutive du 9e étage d'un bâtiment de 12 étages nouvellement construit au-dessus de la station de métro située à l'angle de la 14e rue et de la rue I NW, une foule de représentants de Capitol Hill et d'organisations de médias se promenait dans le nouvel espace, se régaland de hors-d'œuvre et buvant caisse après caisse de spiritueux et de champagne. Gordon et Cohen dans *Down to the Wire* ont dit succinctement du parti, "Ruhe et Geissler ont dépensé l'argent comme s'ils l'avaient."

La salle de rédaction principale a été transférée avec succès de Manhattan au nouveau bâtiment, mais le déménagement des studios de radio de New York pour les reportages d'UPI à l'heure et à la demi-heure

s'est avéré être un problème majeur et a entraîné un dépassement massif du budget pour le déménagement. Il s'est avéré que personne n'avait pensé à recréer l'insonorisation nécessaire pour les studios de Washington. Une partie des nouveaux bureaux avait simplement été cloisonnée par des parois de verre et équipée de bureaux et de microphones. Immédiatement, les nombreuses stations de radio du pays qui dépendent de la retransmission de ces rapports se sont plaintes que les voix des commentateurs d'UPI étaient difficiles à entendre. Le problème était un bruit de fond à basse fréquence provenant des ventilateurs de chauffage et de climatisation dans les conduits de ventilation du plafond. La résolution de ce problème a été une tâche complexe qui a perturbé la partie diffusion de l'entreprise et qui a coûté un bras et une jambe.

Au printemps 1984, UPI était à nouveau à court de liquidités. Désespéré par la perte de contrôle qu'entraînerait la faillite d'UPI, Ruhe a décidé de vendre le joyau de la couronne d'UPI, son service d'images de presse. Il s'agissait d'une entreprise internationale qui vendait des photos d'actualité du monde entier à tous les journaux clients d'UPI. Mike Hughes, responsable du service photo d'UPI, craignait que si Ruhe allait de l'avant, le coût estimé pour recréer l'actif s'élèverait à environ 25 millions de dollars. Ruhe a entamé des négociations secrètes à Brentwood avec Peter Holland, un cadre de l'agence Reuters basée à Londres.

Holland devait être certain qu'il allait bientôt conclure un accord avec Ruhe. Reuters était sur le point de faire une offre publique d'actions et, dans un prospectus de vente daté du 4 juin 1984, elle déclarait qu'elle allait bientôt conclure un accord de coentreprise de cinq ans qui lui permettrait d'obtenir l'activité photo d'UPI à l'étranger pour 7,5 millions de dollars. Et ce, avant même que Holland ne prenne l'avion pour Nashville afin de finaliser les détails de l'accord. Peu de temps après son arrivée, Ruhe m'a convoqué dans son bureau de Brentwood et m'a demandé de rédiger un mémo précisant les termes de l'accord qu'ils venaient de conclure. UPI devait recevoir une injection immédiate de 3,3 millions de dollars en espèces, et 2,4 millions de dollars supplémentaires seraient versés en plusieurs fois sur une période de cinq ans. C'était beaucoup moins que ce que Holland avait prévu. En contrepartie, Reuters acquerrait l'équipe de photographes étrangers d'UPI et lui enverrait des photos d'événements américains. UPI recevrait les images non américaines du service Reuters élargi, mais devrait laisser Reuters s'implanter aux États-Unis en autorisant la vente de sa production à de grands journaux tels que le Washington Post, le Baltimore Sun et le New York Times.

Peu après l'annonce de l'accord, Linda Neal et Bill Alhauser ont rencontré Ruhe pour un petit-déjeuner. Lorsqu'ils ont tous deux soulevé des questions sur l'accord, M. Ruhe leur a opposé une fin de non-recevoir en déclarant : "Écoutez, l'accord est conclu ! Il suffit de le signer !" À ce moment-là, j'ai pris le prochain avion pour Londres afin de négocier les conditions formelles et les détails juridiques de l'accord que les deux parties allaient signer. Comme on pouvait s'y attendre, l'affaire s'est révélée très unilatérale.

Normalement, dans une négociation contractuelle, il y a toujours des allers-retours lorsque les conditions commerciales secondaires sont couchées sur le papier. Holland était assez malin et savait que l'UPI n'avait que peu de moyens de pression pour négocier même des points mineurs. Néanmoins, Holland et moi nous sommes enfermés dans la salle du conseil d'administration du siège de Reuters au 85 Fleet Street à Londres et avons commencé nos discussions. Sur la grande table de la salle de

conférence, un portrait du fondateur Paul Reuter surveillait nos négociations. Nous avons fait quelques progrès pendant la journée lorsque l'inattendu s'est produit. Après avoir frappé à la porte, nous avons reçu des documents émis par un tribunal de New York indiquant que la signature de l'accord et la poursuite de la transaction étaient interdites.

Une fois le choc passé, nous avons commencé à évaluer cette évolution. Nous avons finalement décidé d'ignorer la décision du tribunal et de finaliser l'accord. Cela a pris des heures et nous avons passé la nuit dans la salle de réunion. Ensuite, nous avons dû non seulement attendre que les documents soient tapés sous leur forme définitive, mais aussi que Ruhe vienne de Nashville pour les signer. Holland a soulagé l'ennui de notre siège dans la salle de réunion au petit matin en sortant une bouteille de scotch d'une réserve d'alcool cachée de Reuters. Il s'est avéré être un adversaire commercial charmant et convivial alors que nous faisions une pause en attendant la fin de la dactylographie, toujours de part et d'autre de la table.

De retour à Nashville, Jack Kenny, le nouveau responsable des opérations financières recruté sur l'insistance de Foothill pour pallier l'inexpérience et la perplexité d'Alhauser, commençait à régler certaines des factures les plus urgentes des fournisseurs. Il était aidé par une nouvelle contrôleuse, Peggy Self, qui avait également été engagée comme assistante. Ils avaient été embauchés après que Foothill, inquiet de voir UPI manquer à ses obligations de remboursement d'un prêt de 4 millions de dollars, eut jugé Alhauser inapte à gérer les finances de l'entreprise.

Lorsque Kenny et Self sont arrivés au printemps 1984, ils ont été immédiatement confrontés à une foule de créanciers en colère et à peu de liquidités pour les payer. Tous deux ont rapidement été consternés par les instructions de Ruhe de payer ses amis consultants et ses copains avant les fournisseurs critiques d'UPI.

Avec les 3 millions de dollars immédiatement disponibles grâce à la fermeture de Reuters, Kenny a rapidement couvert les salaires dus, puis a envoyé des chèques aux créanciers qui menaçaient alors d'intenter des poursuites pour non-paiement. Lorsque Ruhe est revenu à Nashville après avoir signé l'accord Reuters à Londres, l'argent de Reuters avait complètement disparu.

## **Ruhe et Geissler perdent leur influence alors que l'UPI s'effondre**

Au cours de l'été 1984, un autre ami bahá'í de Ruhe a continué à réclamer le paiement d'énormes honoraires de conseil pour un système de comptabilité automatisé qu'il avait promis à l'UPI mais qu'il n'a jamais livré. Lorsque j'ai rejoint Kenny et Self pour demander à Ruhe de reporter encore le paiement de ce fournisseur non critique, Ruhe a été inflexible et a ordonné un paiement immédiat. Pour Self, ce fut la goutte d'eau qui fit déborder le vase. Elle est partie peu de temps après pour le monde plus pacifique du Baptist Sunday School Board.

Luis Nogales, en tant que vice-président exécutif d'UPI à New York, a de plus en plus pris conscience de la situation financière désastreuse de l'entreprise. À peine rentré à Nashville après avoir conclu la vente des activités photographiques d'UPI à Londres, Luis Nogales a conclu que des licenciements et des réductions de salaire devaient être immédiatement négociés avec la Wire Service Guild, le syndicat des employés de la rédaction, si UPI voulait éviter de sombrer dans la faillite.

Gordon et Cohen, dans *Down to the Wire*, rapportent que Geissler n'a pas pris conscience de cette réalité et a écrit une lettre furieuse à Nogales pour lui ordonner de se retirer des négociations avec le syndicat des agences de presse, déclarant au passage : "Vous tous, MBA, pensez que la seule façon de résoudre les problèmes est de réduire les salaires et de procéder à des licenciements. La solution, ce sont les ventes et le marketing, et l'augmentation des revenus".

Au début du mois d'août 1984, Ruhe et Geissler ne pouvaient plus cacher au syndicat l'effondrement imminent de l'entreprise. Le président de la Wire Service Guild, William Morrissey, a été stupéfait lorsqu'il a été informé du péril qui menaçait l'ensemble des membres du syndicat. UPI devait 20 millions de dollars à ses créanciers et perdait 1,5 million de dollars chaque mois. Dans un premier temps, tous les intéressés ont estimé qu'UPI devait tout faire pour éviter la faillite, car une telle nouvelle aurait un effet négatif immédiat sur les clients d'UPI, et de nombreux journaux ne renouvelleraient sans doute pas leurs abonnements. Ruhe et Geissler, en particulier, ont compris que, même si ce n'était pas une certitude, le dépôt de bilan d'UPI pouvait les priver de tout rôle de direction et rendre leur participation dans la société sans valeur.

Nonobstant le fait que le président d'UPI, Bill Small, continuait à se présenter tous les jours au bureau d'UPI à New York, Luis Nogales était, dans la pratique, la personne qui dirigeait les opérations de la société au jour le jour pendant la crise naissante. Luis Nogales était à l'époque, et tout au long de sa carrière, une personne intègre et sérieuse.

D'origine immigrée modeste, Nogales a grandi dans les vallées agricoles de Californie, près de Calexico, en travaillant comme ouvrier agricole. Son intelligence lui a permis de suivre les cours de l'université d'État de San Diego. En 1969, il est diplômé de la faculté de droit de l'université de Stanford. Après avoir été PDG d'UPI, il est devenu président d'Univision et a siégé au conseil d'administration de Levi Strauss & Co, de la Banque de Californie et d'autres grandes sociétés à but lucratif et non lucratif.

Il n'est pas surprenant qu'au fur et à mesure que la situation financière de l'entreprise se détériorait, j'ai travaillé de plus en plus avec Luis, avant et après être devenu le directeur juridique d'UPI. Alors que le différend qui l'oppose à Ruhe et Geissler porte sur la question de savoir qui doit gérer l'entreprise, il n'est pas difficile de voir quel serait le meilleur résultat pour l'entreprise. Avec Ruhe et Geissler, vous aviez des enfants prodiges en puissance qui avaient brièvement profité du programme d'attribution de licences aux minorités de la FCC pour s'enrichir de façon éphémère. Bien que dépourvus d'argent, de bon sens et d'expérience en matière de gestion, ils étaient dotés d'une grande énergie, d'une impétuosité et d'une grande chance. Cela leur a permis de tirer parti de leur position au-delà des attentes les plus folles et d'obtenir la propriété et le contrôle d'UPI. Cependant, ayant remporté un prix qu'ils n'étaient pas en mesure de gérer, ils ont en peu de temps précipité l'UPI dans la boue à une vitesse telle qu'elle vous fait tourner la tête.

Le sort d'UPI étant désormais en jeu, il n'était pas nécessaire d'être devin pour comprendre que l'entreprise aurait intérêt à ce que sa dette et sa gestion soient réorganisées conformément aux lois fédérales sur la faillite. Contrairement à Ruhe et Geissler, vous aviez en Nogales le choix exactement opposé d'une personne capable de faire avancer l'entreprise dans une période difficile. Avocat de

formation, doté de compétences exceptionnelles en matière de leadership et de politique, il était déjà, au début de sa carrière, un homme d'affaires accompli, doté de l'expérience et de l'intelligence nécessaires pour gérer une grande entreprise mondiale de médias en difficulté. Ma sympathie s'est naturellement portée sur lui alors que le conflit de gestion avec Ruhe et Geissler atteignait son paroxysme. Au cours de cette période, la relation avocat-client entre moi et Nogales s'est développée, et nous sommes également devenus de bons amis.

Lorsque je suis devenu plus tard directeur juridique de l'Encyclopaedia Britannica, l'ancien directeur juridique de Britannica, Newton Minow, était l'un des directeurs de la société. Minow a été un mentor utile pour moi pendant que j'occupais ce poste, en partie, je pense, parce qu'il connaissait et tenait en haute estime le frère de mon père, Augustine Bowe, ancien président de l'association du barreau de Chicago. Comme je tenais Nogales et Minow en grande estime, je ne pouvais pas laisser passer l'occasion de les présenter l'un à l'autre. Tous deux ont travaillé au sein du gouvernement fédéral. Luis avait été boursier de la Maison Blanche et Minow avait été nommé président de la Commission fédérale des communications par le président John F. Kennedy. Minow est resté célèbre pour son discours qualifiant la télévision des années 1950 et du début des années 1960 de "vaste terrain vague".

Outre le service fédéral, tous deux avaient en commun d'être profondément immergés dans l'industrie de la télévision, Minow en tant qu'avocat et réalisateur et Nogales en tant que manager. Lors de la visite de Luis à Chicago, nous avons eu l'occasion de nous rencontrer tous les trois. J'ai été ravi de constater que Nogales et Minow se sont immédiatement entendus, comme je m'en doutais.

Alors que la saga UPI se poursuivait vers l'inévitable, après quelques efforts et avec le consentement à contrecœur de Ruhe et Geissler, Nogales a pu ouvrir les livres d'UPI au syndicat et s'est assuré de la transparence de la structure de propriété et des finances de l'entreprise. Conformément à ses instructions, Linda Neal et moi avons passé une longue journée avec les négociateurs syndicaux dans les bureaux d'UPI à Brentwood pour dévoiler l'étrange structure d'entreprises que Ruhe et Geissler avaient érigée pour servir leurs intérêts, sinon ceux d'UPI. Morrissey et les autres étaient à la fois choqués et furieux de ce qu'ils ont appris.

La faillite restant une possibilité réelle à court terme, le syndicat a accepté des suppressions d'emplois et des réductions de salaire. L'accord final avec la Wire Service Guild prévoyait l'expiration des réductions salariales avant la fin de 1984.

UPI n'était pas la seule chose qui allait mal pour Ruhe et Geissler à la fin de 1984. Le recours aux marchés réservés aux minorités leur avait en effet permis, au début des années 1980, d'obtenir plusieurs licences de télévision de faible puissance de la FCC. Si les stations étaient construites, le modèle économique de l'époque consistait à acquérir des téléspectateurs payants par le biais d'abonnements. Cette première forme de télévision payante a permis à Channel 66 de démarrer à Joliet, dans l'Illinois, et la Focus Broadcasting Co. de Ruhe et Geissler a attiré des capitaux d'investisseurs extérieurs pour plusieurs autres petits marchés. Ce que Ruhe et Geissler n'avaient pas prévu, c'est la croissance naissante de la télévision par câble. Elle a grignoté ce qu'ils pensaient être une source de revenus à long terme pour les chaînes de faible puissance. Au cours de l'année 1984, le fournisseur de programmes de Channel 66 s'est retiré et la chaîne a commencé à diffuser des contenus pornographiques et des vidéos

musicales. Ruhe et Geissler ont commencé à essayer de faire passer la chaîne à un format de station commerciale ordinaire et de la vendre à un autre opérateur. Si la vente ne peut être réalisée, le monde entier de Ruhe et Geissler risque de s'écrouler autour d'eux.

Down to the Wire décrit cette période de la manière suivante :

Les illusions de Nogales concernant la vente de la télévision n'ont pas duré longtemps. Peu de temps après avoir remis aux employés la promesse d'injection de liquidités faite par les propriétaires, il s'est souvenu plus tard qu'il discutait avec Ruhe lorsque le sujet de l'investissement de l'argent de Channel 66 par les propriétaires a été abordé. "Je ne risquerais pas un dollar à l'UPI", dit fermement Ruhe. Nogales ne pouvait pas croire ce qu'il entendait. Il venait de mettre sa réputation en jeu pour les propriétaires. "Doug", a-t-il dit, irrité, "je suis allé dire à l'équipe, après en avoir discuté avec vous, que vous alliez mettre 10 ou 12 millions de dollars du produit de la vente [de la télévision] dans UPI". Ruhe se raidit. Ruhe se raidit. "Non, je ne mettrai pas un centime", déclara-t-il. À maintes reprises, Nogales avait fait des pieds et des mains pour excuser les manquements des propriétaires qui l'avaient embauché et promu. Mais aujourd'hui, il se dit que Ruhe l'a trahi. Et trahi UPI.

Avec une trésorerie inexistante, Ruhe a décidé d'emprunter à l'Oncle Sam en ne payant pas à l'Internal Revenue Service 3 millions de dollars de charges sociales dues par les employés pour le quatrième trimestre de 1984.

J'avais pris soin de m'assurer que Ruhe et tous les cadres supérieurs étaient conscients de l'énorme exposition personnelle que cela pouvait leur apporter. La réduction de la dette envers l'IRS est l'un des principaux obstacles à la gestion d'une entreprise, car les propriétaires ou les dirigeants responsables de cette décision peuvent être tenus personnellement responsables du manque à gagner si l'entreprise elle-même ne peut pas rembourser sa dette.

Cela a proprement effrayé Nogales, Kenny, et d'autres. Ainsi, lorsque Ruhe et Geissler n'ont toujours pas réussi à vendre Channel 66 au début de 1985, les excréments proverbiaux ont commencé à tomber lorsqu'il est devenu évident qu'UPI ne serait pas en mesure de payer les taxes désormais échues.

La réaction appropriée de Kenny a été d'informer rapidement le prêteur d'UPI, Foothill. Les dirigeants de Foothill n'ont pas apprécié, car en cas de faillite, le privilège de l'IRS serait prioritaire, même plus élevé que celui d'un prêteur garanti comme Foothill.

## **L'explosion de Los Angeles**

Depuis un certain temps, Nogales et Kenny pensaient que le temps était venu pour Ruhe et Geissler de vendre UPI ou de l'envoyer au tribunal des faillites pour une restructuration. Maintenant, Nogales présentait l'argument directement aux deux propriétaires. Conscients du fait que dans l'un ou l'autre cas, ils risquaient non seulement de perdre le contrôle opérationnel, mais aussi de s'en aller sans rien avoir à gagner financièrement, c'était la dernière chose que Ruhe et Geissler voulaient entendre. Ruhe avait conclu maintenant qu'il devait se débarrasser de Nogales. Parallèlement, Nogales avait conclu que Ruhe et Geissler devaient être écartés du contrôle opérationnel de l'entreprise si celle-ci voulait se remettre de la crise actuelle.

Les propriétaires étant désormais à couteaux tirés avec les dirigeants d'UPI, les deux factions ont convenu de se rencontrer à l'aéroport de Los Angeles le dimanche 24 février 1985. Foothill avait convoqué Nogales pour être informé le lendemain de la situation financière et du plan de redressement d'UPI. Le prêteur principal Foothill, la direction d'UPI, les créanciers et les abonnés du journal ayant tous perdu confiance dans le règne de Ruhe et Geissler, Nogales espérait qu'ils reviendraient sur leur décision, étant donné l'incapacité à honorer la prochaine paie. Ne pas l'être. Ruhe et Geissler pensaient encore qu'ils allaient s'en sortir.

Lorsque Nogales et le conseiller financier externe d'UPI, Ray Wechsler, ont rencontré Foothill le lendemain, les choses ne se sont pas bien passées. John Nickoll, cadre de Foothill, leur a dit :

Vous feriez mieux de faire revenir les propriétaires ici. Nous sommes à un point crucial. Vous ne possédez pas l'entreprise. Vous êtes des managers, pas des propriétaires. Les propriétaires doivent prendre les décisions.

Ruhe et Geissler pouvaient ignorer Nogales, Wechsler ou Kenny, mais ils ne pouvaient pas laisser le prêteur principal d'UPI s'en prendre à eux. Quand Ruhe et Geissler se sont présentés mercredi, ils ont reçu le message suivant des dirigeants de Foothill :

Nous n'avons pas confiance en votre capacité à redresser la situation. Nous n'allons pas financer l'entreprise avec ses propriétaires actuels. Souvent, dans ce genre de situation, la direction prend le relais. Si vous souhaitez conclure un accord prévoyant la reprise par la direction, nous travaillerons avec vous.

Pour Ruhe et Geissler, cela signifiait qu'ils devaient renoncer à tout nouveau démembrement d'UPI et échanger leurs actions UPI contre l'annulation de leurs dettes par leurs créanciers. Après avoir tergiversé jeudi avec Nogales et Wechsler, Ruhe et Geissler ont accepté les grandes lignes d'un plan et se sont serré la main.

Pendant tout ce temps, j'étais à Brentwood et je ne connaissais pas les détails de ce qui s'était passé à Los Angeles. Cependant, alors qu'ils rentraient de Los Angeles à Nashville, Ruhe et Geissler préparaient déjà un nouveau plan B pour Nogales.

Down to the Wire enregistre le prochain chapitre de l'explosion de Los Angeles :

Alors que Ruhe et Geissler rentrent chez eux, Wechsler téléphone à Kenny à Nashville et lui dit de prendre un avion pour Los Angeles. Kenny, à son tour, a appelé le nouvel avocat général Bill Bowe et lui a annoncé la nouvelle avec enthousiasme. "J'ai fait des réservations pour que tu prennes un vol pour Los Angeles", a-t-il dit à Bowe. "Un accord a été conclu qui aboutira à un changement de contrôle, à la vente de la société et à la résolution du problème des créanciers." La mission de M. Bowe consistait à mettre par écrit, pour présentation à Foothill dimanche soir, l'accord retirant aux propriétaires le contrôle de la société. Nogales aurait dû savoir que ça n'aurait pas été aussi facile. Bien qu'ils se soient serré la main sur l'accord, Ruhe et Geissler étaient amers que les hommes qu'ils avaient engagés viennent de dicter les termes de leur reddition. En retournant à Nashville, ils ont élaboré une stratégie astucieuse.

De retour à Nashville le samedi 2 mars, Ruhe a décidé de ne pas respecter l'accord et de renvoyer Nogales.

J'avais immédiatement pris l'avion pour Los Angeles et engagé l'avocate locale Lisa Greer et son cabinet Lawlor, Felix pour me fournir une assistance juridique et un soutien administratif tout le samedi et le dimanche. J'essayais de comprendre et de documenter l'accord pour le changement de contrôle de la société. En général, cela n'est pas différent de la documentation de tout autre arrangement entre les parties. Les parties des deux côtés d'un accord sont généralement représentées par des avocats distincts.

Linda Neal ayant récemment quitté son poste de directeur juridique d'UPI alors qu'elle se préparait à épouser notre ancien doyen de la faculté de droit, Phil Neal, je lui ai succédé en tant que directeur juridique. Cela s'est produit à un moment où la propriété et la gestion n'étaient plus alignées. En fait, ils étaient à la gorge l'un de l'autre. La direction d'UPI étant sur le point de passer de Ruhe et Geissler à Nogales, je devais toujours rendre compte au premier, mais suivre les directives du second. C'était une position très inconfortable pour un avocat, car les deux parties s'attendaient à ce qu'elles puissent exercer une certaine influence pour faire évoluer certains aspects de l'accord en leur faveur.

Comme je reconnaissais de plus en plus être prise dans l'étau de ces pressions contradictoires, j'ai commencé à me demander qui était vraiment mon client. Ma sympathie allait entièrement à Nogales. J'avais constaté que Ruhe et Geissler étaient des amateurs de premier ordre qui poursuivaient inconsidérément leurs propres intérêts en soutirant de l'argent et des actifs à UPI. Nogales, quant à lui, était intelligent, professionnel et un leader né. Il avait toutes les chances de réussir à mener UPI vers et hors d'une inévitable procédure de faillite.

En tant que juriste d'entreprise, vous n'avez généralement pas à vous demander qui est votre client, mais dans ce cas précis, j'ai dû le faire. Et la réponse était simple. J'étais désormais directeur juridique d'UPI, et UPI était mon seul client. Mon client n'était pas l'une ou l'autre des parties en conflit, mon client était UPI. Ma loyauté et mon devoir étaient envers l'entreprise, et mon obligation était de favoriser son bien-être actuel et futur. Mon rôle consistait simplement à assister l'entreprise de toutes les manières possibles pour l'aider à survivre à une crise.

L'accord verbal conclu précédemment entre Ruhe, Geissler et Nogales n'était pas très substantiel, et j'ai passé pas mal de temps samedi à essayer de comprendre ce que Nogales pensait de cet accord. Le dimanche, j'ai appelé Ruhe à Nashville pour m'assurer que sa compréhension correspondait à ce que j'avais appris à Nogales. Ruhe m'a brusquement dit qu'il n'y avait pas d'accord et qu'il ne signerait rien.

Alors que tout se précipitait, je devais quitter l'hôtel Century Plaza de Nogales ce dimanche soir pour rencontrer les responsables de Foothill pour une réunion d'information au domicile de John Nickoll, directeur de Foothill, à Beverly Hills. Le décor était planté. Foothill apprendrait que Ruhe et Geissler ne se retireraient pas, Foothill débrancherait son prêt à UPI, désormais en défaut, et bientôt les chèques de paie de ses plus de 1 000 employés, dont je faisais partie, seraient annulés.

Nogales, Wechsler, les conseillers financiers d'UPI de Bear Stearns, moi-même et Lisa Greer du cabinet d'avocats Lawlor, Felix avons représenté UPI ce soir-là au domicile de Nickoll. Outre Nickoll,

plusieurs autres cadres de Foothill étaient présents. Lorsque la nouvelle de la volte-face de Ruhe et Geissler a été évoquée, personne n'a vraiment pu dire grand-chose. Tout le monde savait qu'UPI allait désormais sombrer. Il ne s'agissait plus que de savoir comment et quand.

Puis le téléphone a sonné. La femme de Nickoll, Ann, a répondu à l'appel dans une chambre à coucher et a dit qu'il s'agissait de Nogales. Quand Nogales a pris le téléphone, c'était Doug Ruhe. La conversation a été courte du côté de Ruhe, "Luis, tu es viré !". Il a ensuite dit à Nogales qu'il voulait parler à Ray Wechsler. Nogales est retourné au groupe et a rendu compte de sa conversation avec Ruhe. Wechsler a dit, "Luis, dis juste à Doug que je suis trop occupé, je suis en réunion en ce moment. Pourquoi je veux lui parler et me faire virer ?"

Tout le monde a bien ri, sauf moi. J'ai fait mon devoir inopportun d'avocat général, je suis allé dans la chambre et j'ai décroché le téléphone. Ruhe a immédiatement crié : "Allez-y et virez Wechsler, virez Lawlor, Felix, virez Bear Stearns, virez Levine !". Levine était l'avocat en faillite de Boston, Rick Levine. Bien qu'absent, il m'avait conseillé sur les points les plus délicats d'une éventuelle procédure de faillite.

John Nickoll et les autres étaient assis en silence quand je suis revenu de la chambre. Bien que j'aie tenté de le faire, il est difficile de virer publiquement la moitié des personnes présentes dans une grande salle avec un certain degré de dignité. Sur la base des récits des personnes présentes, le reportage de *Down to the Wire* relate la scène de la manière suivante :

En voyant Bowe jouer inconfortablement le rôle de l'ange de la mort, John Nickoll craint à la fois pour l'investissement substantiel de sa société et pour le sort d'UPI. Le leadership de Nogales avait inspiré confiance aux employés et aux clients que Ruhe avait si mal aliénés..... Nickoll n'allait tout simplement pas rester sans rien faire alors que l'investissement de Foothill était en péril. Il est allé dans la chambre et a décroché le téléphone. Ruhe était toujours en ligne. "Doug, tu es fou ! UPI n'a pas de direction. Foothill n'a personne avec qui traiter. Tu ferais mieux de venir ici immédiatement et de parler à Nogales pour trouver un accord."

## **La faillite d'UPI se déroule avec un choc**

Cela n'a jamais sonné juste quand je dis aux gens que suite à mes conseils juridiques, UPI a fait faillite. C'est pourtant ce qui s'est produit dans peu de temps. Kenny et d'autres cadres supérieurs d'UPI ont suivi le départ abrupt de Nogales et ont démissionné.

Comme prévu, après avoir frôlé la catastrophe, les chèques de salaire du monde entier ont finalement commencé à rebondir. Les correspondants d'Asie et d'Europe ont inondé le fil interne d'UPI de questions sur la manière dont ils allaient rentrer chez eux aux États-Unis si l'entreprise n'avait plus les moyens de leur payer leur billet de retour. Certains bureaux d'UPI ont organisé des fêtes pour louer leurs locaux. À la fin du mois de mars 1985, la poussière était suffisamment retombée pour que le magazine *Time* rende compte des derniers développements de la manière suivante :

Depuis que Douglas Ruhe et William Geissler, deux investisseurs de Nashville, ont racheté United Press International à E.W. Scripps pour un dollar, il y a près de trois ans, ils ont réduit les coûts, le

personnel et les salaires de 25 %. Pendant un temps, le médicament a semblé fonctionner. Lorsque U.P.I. a annoncé un bénéfice de 1,1 million de dollars au quatrième trimestre de 1984, son premier gain en 23 ans, les propriétaires ont prédit des bénéfices de 6 millions de dollars en 1985. Ce point de vue était trop optimiste. La semaine dernière, alors que les chèques de paie étaient en souffrance et que les pertes s'accumulaient, Ruhe et Geissler ont accepté de se retirer dans le cadre d'un accord visant à sauver l'entreprise. Dans le cadre du nouveau plan, ils conserveraient environ 15 % des actions mais renonceraient à tout contrôle sur le service d'information. Le président d'U.P.I., Luis Nogales, qui avait été licencié par Ruhe quatre jours seulement avant l'accord, reprendra la direction de l'entreprise. Les conditions prévoient également que les créanciers commerciaux de l'U.P.I. renoncent à la majeure partie de sa dette de 23 millions de dollars en échange d'une participation de 30 à 40 % dans l'entreprise ; la plupart des actions restantes seront réparties entre les membres du personnel. Les créanciers, cependant, pourraient ne pas accepter l'accord. Et même s'ils y parviennent, d'autres mesures de réduction des coûts seront nécessaires si U.P.I. veut survivre dans l'ombre grandissante de l'Associated Press.

J'avais mes propres préoccupations. Cinq ans auparavant, notre fils Andy était né prématurément et ses factures médicales avaient dépassé les 100 000 dollars. Heureusement, la majeure partie de ce montant avait été couverte normalement par la police d'assurance maladie de mon employeur. Cathy était à nouveau enceinte, et risquait à nouveau d'accoucher prématurément. Comme prévu, notre deuxième fils, Patrick, est né prématurément à la mi-avril 1985 et, à la fin du mois, UPI a déposé une demande de mise en faillite auprès du tribunal fédéral de district de Washington, D.C. Avec Pat dans l'unité de soins néonataux intensifs du Vanderbilt University Medical Center, Cathy et moi avons de nouveau vu d'énormes dépenses médicales s'accumuler chaque jour.

Lorsque j'ai appris qu'UPI avait cessé de payer ses primes d'assurance maladie et que la compagnie d'assurance avait annulé sa couverture, ce fut un coup dur. J'avais pensé pendant un certain temps que l'entreprise pourrait faire faillite, mais je n'avais jamais pensé qu'elle pourrait m'entraîner avec elle.

Nous n'étions pas les seuls à être potentiellement privés d'un filet de sécurité. Parmi les centaines d'employés d'UPI pris de court par le dépôt de bilan, certains suivaient des traitements de radiothérapie contre le cancer et d'autres devaient subir des interventions chirurgicales. Les créanciers commerciaux de l'entreprise ont vraiment pris un bain. Heureusement, toute l'humanité n'a pas été perdue dans cette débâcle commerciale. Le juge américain des faillites, George Bason, est intervenu plus tard auprès des créanciers et des fonds suffisants ont été mis de côté pour que l'assurance maladie de tous les employés soit rétablie rétroactivement. Que Dieu les bénisse !

La procédure de faillite s'est déroulée au tribunal fédéral E. Barrett Prettyman à Washington, D.C., où l'ancien président Donald J. Trump, 38 ans plus tard, a plaidé innocent des accusations liées à son rôle présumé dans l'attentat du 6 janvier 2021 contre le Capitole des États-Unis.

J'ai commencé à prendre l'avion tous les lundis de Nashville au palais de justice et aux nouveaux bureaux d'UPI à l'angle de la 14e rue et de la rue U, NW. Le samedi et le dimanche étaient des week-ends familiaux bienvenus à Brentwood, malgré le fait que, pendant de nombreuses semaines, une grande partie de ce temps serait passée dans l'unité de soins intensifs néonataux de Pat.

Ces déplacements se sont poursuivis pendant l'été, tandis que le tribunal des faillites examinait les nombreuses transactions douteuses de Ruhe et Geissler. En septembre, un propriétaire de journal mexicain, Mario Vazquez Rana, accompagné d'un associé texan, Joe Russo, s'est présenté pour racheter UPI et la sortir de la faillite.

En novembre 1985, Time Magazine m'a cité à propos de la vente d'UPI et de l'avenir d'UPI :

William J. Bowe, vice-président d'UPI, a déclaré : "L'agence de presse sera recapitalisée et pourra redevenir dynamique et compétitive".

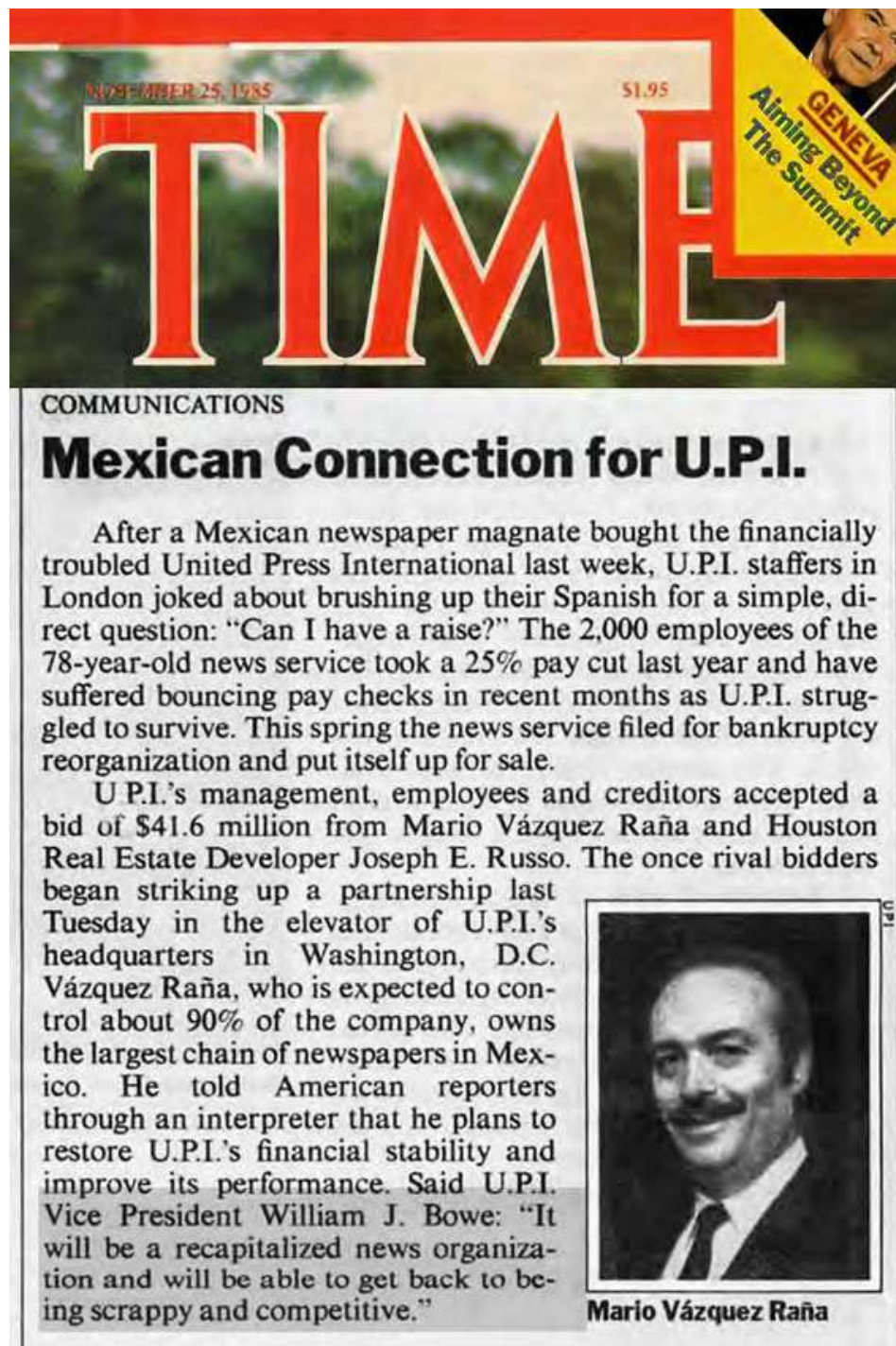
Je ne pense pas avoir fait un pronostic aussi mauvais depuis mai 1970, lorsque j'ai dit à l'assistant militaire du sous-secrétaire d'État à l'armée que les manifestations d'étudiants après la fusillade de Kent State seraient relativement brèves. Il s'est avéré que, peu de temps après, UPI a fait un aller-retour par le tribunal des faillites.

Alors que la réorganisation d'UPI venait de s'achever avec succès, j'ai reçu un appel inattendu d'un chasseur de têtes de Chicago qui recherchait un avocat ayant une expérience dans l'édition pour diriger le service juridique de l'Encyclopaedia Britannica à Chicago.

J'ai poursuivi le travail pour la grande opportunité qu'il représentait et j'ai fini par être choisi pour le poste d'avocat général. J'ai appris plus tard que, pendant de nombreux mois, plus de 20 autres candidats avaient été envisagés pour le poste avant que le président de longue date de Britannica n'arrête son choix sur moi. Au début de l'année 1986, j'ai pris l'avion de Nashville à Chicago pendant la semaine au lieu de Washington, D.C. Jusqu'à ce que ma famille me rejoigne, j'ai vécu dans un appartement d'une chambre non loin des bureaux de Britannica, près de l'Art Institute of Chicago. Au printemps, nous avons acheté une maison à Northbrook, une banlieue au nord de Chicago. Elle était bien située pour profiter de la scolarisation des enfants à besoins spéciaux qu'Andy était sur le point d'entreprendre et dont le fils Pat n'a jamais eu besoin.

Une fois la famille installée, j'étais prêt à me lancer dans un défi bien plus grand : celui de devenir le conseiller juridique de l'Encyclopaedia Britannica.

## Photos



Le magazine Time du 25 novembre 1985, avec l'article « Mexican Connection for U.P.I. » sur le rachat de l'agence par Mario Vázquez Raña.

(Photo reproduite de l'édition anglaise ; légendes traduites en français.)



*My distracting law office view across from the then under construction State of Illinois Center, now owned by Google. (Google Earth)*



*Solving the mystery of Arthur Cushman's missing gold bolo tie clasp before joining United Press International.*



*My predecessor as United Press International's General Counsel, Linda Thoren Neal*

*La vue distrayante depuis mon bureau d'avocat, donnant sur le State of Illinois Center alors en construction, aujourd'hui propriété de Google. (Google Earth)*

*Résoudre le mystère du fermoir en or manquant de la cravate-lacet d'Arthur Cushman, avant de rejoindre United Press International.*

*Ma prédécesseure au poste de directrice juridique de United Press International, Linda Thoren Neal.*

*(Photo reproduite de l'édition anglaise ; légendes traduites en français.)*



Apartment life in Chicago gives way to family life in the Nashville, Tennessee suburb of Brentwood.

The Tennessean  
20 Jun 1982, Sun - Page 1

...ing, "in which a trade of...  
...er would, legally change...  
...the certification of a type of oil...

...s in New York, where secretary...  
...of State Alexander Haig and his...  
...Foreign Minister Andrei...

...is not over yet and our pos...  
...that is not desperate at all. We...  
...will not negotiate with the Amer...

...worlds who have killed them...  
...selves with Israel. Has been rep...  
... (Turns Page 11, Column 1)

## Out of Stormy Past, UPI's Two 'Mystery Men' Have Covered Long Distance

By JOHN SEIGENTHALER  
Tennessee Publisher  
and ROBERT SMERDONNE  
Staff Correspondent

Copyright 1982, The Tennessean

In New York, it's about two miles from the courthouse where William Geisler received a prison sentence in 1969 to the skyscraper office he now occupies in UPI's executive suite. He knows the time and distance are much greater.

"IT SEEMS LIKE I have come through a lifetime," he said last week as he sat in the office where he is working on planning United Press International's future.

"Obviously, when I was in Dumbury prison I had no idea that in 1982 I would be part of a group that would assume the management of UPI. It is a sobering undertaking."

Down the hall from Geisler, his friend and business associate, Douglas Hahn, the new managing director and chief executive officer of UPI, looks out on Second Avenue and shares a sense of miles traveled. Last week when he went in to meet for the first time with labor officials to reassure them that the union contracts would be honored by the new UPI management, he thought back to the days he and Geisler were labor organizers in Texas.

AND WHEN Geisler and Hahn are home in Nashville it is only 300 yards from their Pison Communications Inc. offices at One Commerce Place, across War Memorial Plaza, to the spot where Hahn was physically assaulted in a one-man anti-war protest in 1968.

Again, they both know they have covered a great distance since those days of activist dissent when Geisler went to Federal prison for refusing the military draft and when Hahn was locked up for demonstrating against Sen. Edmund Muskie during a vice presidential campaign speech.

The announcement less than three weeks ago that these two young men who came from backgrounds of social protest were among four principals in the purchase of United Press International — one of America's two international news services — shook the nation's business community and shocked the communications industry, which relies on UPI as a major source of news.

ON JUNE 2, E.W. Scripps Co., owners of UPI since its founding 75 years ago, announced it was selling UPI to a newly formed, previously unknown company called Media News Corp.

Its owners, in addition to Hahn and Geisler, are Lee R. Smol, publisher and editor of the *Mobile (Ill.) Daily Dispatch* and heir to an extremely successful string of newspapers, and Cordell Overgaard, a Chicago communications lawyer and cable television company owner.

Smol was well known and highly regarded in the newspaper industry and Overgaard was recognized as an expert in communications law and cable company operations. Neither Scripps nor the new owners would discuss terms of the sale.

HAD ONLY SMALL and Overgaard been involved, it is likely that hardly a word of concern would have been spoken about the sale of UPI. But, then, there

William Geisler  
"I am the pessimist"

Douglas Hahn  
"I have come to love Nashville"

(Turns to Page 14, Column 1)

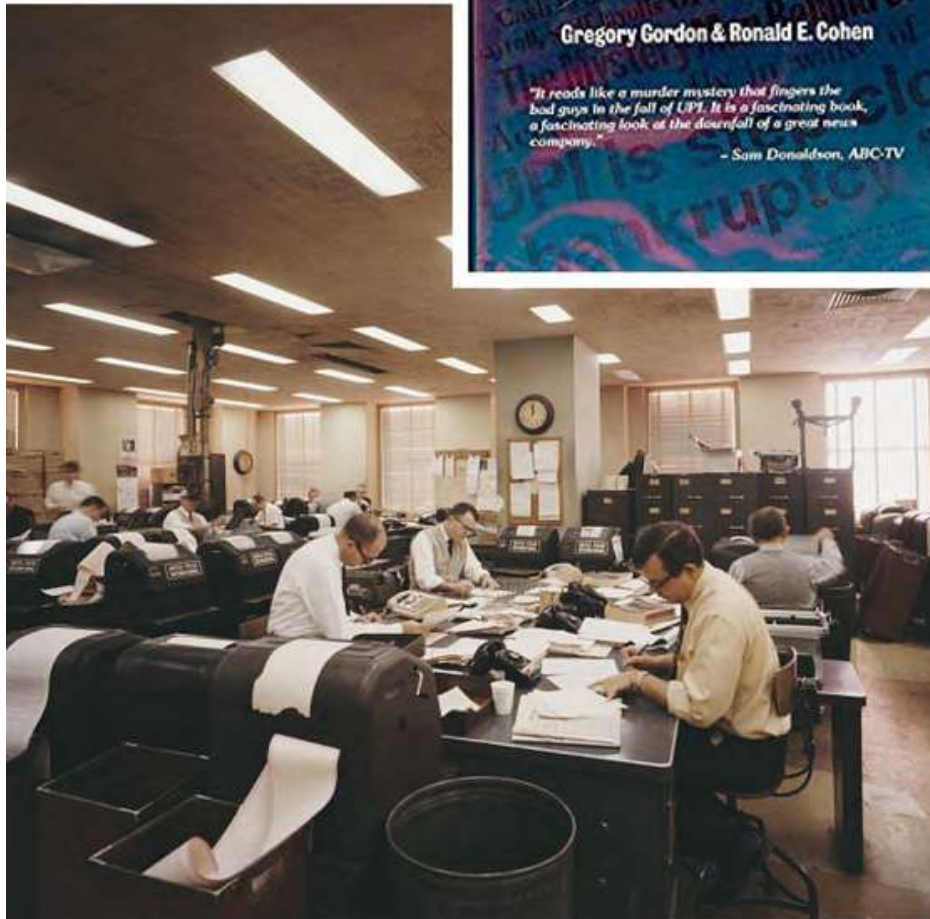
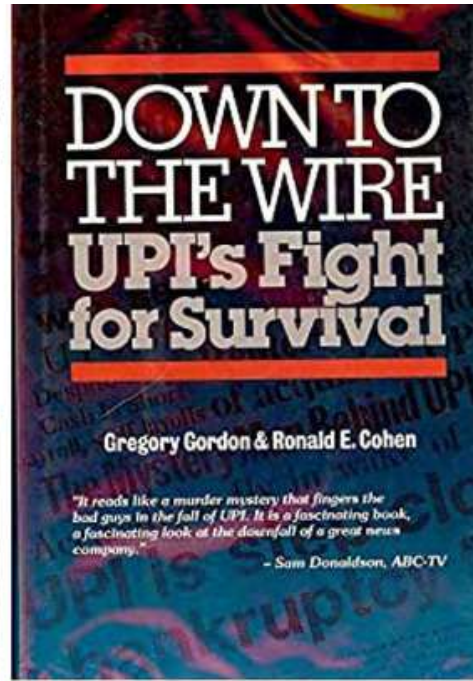
The Nashville Tennessean newspaper reports in 1982 on the two "mystery men" who just bought UPI.

La vie en appartement à Chicago cède la place à la vie de famille à Brentwood, banlieue de Nashville, dans le Tennessee.

Le Nashville Tennessean relate en 1982 l'histoire des deux « hommes mystères » qui venaient d'acheter UPI.

(Photo reproduite de l'édition anglaise ; légendes traduites en français.)

*The award-winning account of UPI's  
demise by Gregory Gordon and  
Ronald E. Cohen.*



*Journalists at work in the New York newsroom of United Press International in 1970. (Rolls Press/Popperfoto via Getty Images).*

*Le récit primé de la chute d'UPI, par Gregory Gordon et Ronald E. Cohen.*

*Des journalistes au travail dans la salle de rédaction new-yorkaise de United Press International, en 1970. (Rolls Press/Popperfoto via Getty Images)*

*(Photo reproduite de l'édition anglaise ; légendes traduites en français.)*

*UPI's new headquarters  
in Washington, D.C. at  
1400 I Street, NW.*



*The Reuters London  
headquarters at 85 Fleet  
Street, where United Press  
sold its crown jewel, the UPI  
News Picture Service.*



*The Century Plaza Hotel in Los Angeles where Luis Nogales and his loyalists  
strategized over taking control of United Press International.*

*Le nouveau siège d'UPI à Washington D.C., au 1400 I Street NW.*

*Le siège londonien de Reuters, au 85 Fleet Street, où United Press vendit son joyau, le service photographique UPI News Picture Service.*

*Le Century Plaza Hotel de Los Angeles, où Luis Nogales et ses partisans élaborèrent leur stratégie pour prendre le contrôle de United Press International.*

(Photo reproduite de l'édition anglaise ; légendes traduites en français.)

UPI employees were forced to throw rent parties when their paychecks bounced.

# RENT PARTY FOR UPI STAFFERS

HOSTED BY AUSTIN SPJ-SDX

SUNDAY, MAY 5

12:30 - 4 P.M.

3006 WASHINGTON SQ.

(RICK & JANE FISH)

HOT DOGS, OPEN BAR, BEER,  
CHIPS, CROQUET

RAIN OR SHINE

\$10 / PERSON

ALL PROCEEDS TO HELP AUSTIN  
UPI STAFFERS OVERCOME THE  
ULTIMATE DOWNHOLD.



UPI owner and President Douglas Ruhe before being ousted from management. (Denver Post, via Getty Images)



New UPI President and Chairman Luis Nogales at a news conference announcing UPI's change in control. (C-SPAN)

Les employés d'UPI durent organiser des « fêtes du loyer » lorsque leurs chèques de paie cessèrent d'être honorés.

Douglas Ruhe, propriétaire et président d'UPI, avant son éviction de la direction. (Denver Post, via Getty Images)

Le nouveau président et président du conseil d'UPI, Luis Nogales, lors d'une conférence de presse annonçant le changement de contrôle de l'agence. (C-SPAN)

(Photo reproduite de l'édition anglaise ; légendes traduites en français.)

# CHAPITRE 5

## *Inventer le futur – Encyclopaedia Britannica*

Qui aurait pu imaginer qu'à la fin du XXe siècle, une entreprise fondée en Écosse en 1768 inventerait un élément clé de la mécanique qui permettrait aux gens de naviguer intuitivement dans le déluge électronique de textes, de sons et d'images que l'internet allait bientôt déverser sur la planète ?

En 1989, 221 ans après la fondation de la société à Édimbourg pendant le Siècle des Lumières écossais, la société Encyclopaedia Britannica, Inc. basée à Chicago et éditrice de l'ouvrage de référence éponyme Encyclopædia Britannica, a non seulement résolu cette énigme pour la première fois, mais elle a également obtenu un brevet pour celle-ci. Bien qu'il puisse sembler incongru qu'un éditeur d'imprimés de référence soit la partie qui fasse la découverte, c'est exactement ce qui s'est passé.

Aujourd'hui, les brevets normaux sur les inventions ont une durée de vie de 20 ans. Les brevets déposés par Britannica en 1989 ont été délivrés par l'Office américain des brevets et des marques en 1993 et ont immédiatement suscité la controverse. L'opposition de l'industrie du logiciel a conduit le commissaire aux brevets à ordonner rapidement un réexamen par l'Office des brevets. À l'invitation du commissaire, l'Office a annulé le brevet un an après sa délivrance. Après de nouvelles années de litige par Britannica, un autre tribunal a finalement donné raison à l'Office des brevets et, en 2002, le brevet a été réémis. Ensuite, c'était finalement à Britannica de faire valoir le brevet contre les contrefacteurs. Les brevets de la famille Compton de la Britannica étaient inhabituels à la fois par leur longue histoire controversée, mais aussi parce qu'ils n'ont jamais rapporté un centime. En 2011, la Cour d'appel fédérale des États-Unis a estimé que le brevet avait été délivré à tort en raison d'une erreur purement technique et procédurale dans les documents de dépôt initiaux.

En raison de ces défauts techniques, le tribunal n'a jamais pu rendre une décision détaillée sur la question de savoir si les systèmes de navigation GPS, alors courants, portaient atteinte aux brevets couvrant l'invention de Britannica. Lorsque Britannica a ensuite poursuivi son cabinet d'avocats en brevets pour faute professionnelle en raison de l'erreur technique commise, un autre tribunal a rejeté cette demande en 2015, estimant que si le brevet n'avait pas dû être délivré par l'Office des brevets, Britannica n'avait pas pu être lésée par l'erreur du cabinet d'avocats.

Même si l'Encyclopaedia Britannica n'a jamais bénéficié financièrement de l'extraordinaire interface homme/machine qu'elle avait été la première à construire, elle avait de quoi être fière de sa réalisation fondamentale. Le dépôt public de sa demande de brevet a fourni la feuille de route que d'autres ont suivie pour développer rapidement de nombreuses autres applications logicielles complexes, outre les encyclopédies. L'interface homme/machine de Britannica a fourni pour la première fois des chemins de navigation transparents dans et à travers des bases de données complexes de médias mixtes comprenant du texte, des graphiques, des cartes, des vidéos et des éléments audio. Lors de son développement, l'objectif était de faire en sorte que même un enfant de neuf ans puisse maîtriser la navigation. Bien sûr, aujourd'hui, des enfants de quatre ans jouent avec des ordinateurs d'une manière impensable en 1989,

lorsque la demande de brevet de Compton a été déposée pour la première fois.

L'invention phare de Britannica a été en partie liée à l'évolution de l'ordinateur personnel au milieu des années 80. Mais il était également lié à un petit groupe d'encyclopédistes qui s'efforçaient depuis de nombreuses années de définir ce à quoi ressemblerait une encyclopédie électronique. L'aboutissement de leurs travaux a coïncidé avec l'arrivée à maturité de l'ordinateur personnel sur le marché grand public naissant. C'est la sauce secrète qui a rendu possible la percée de l'interface homme/machine.

Cette combinaison fortuite a produit un résultat culturel remarquable. Cela signifie que, pour la première fois, les enfants, tout comme les adultes, peuvent accéder et naviguer facilement et rapidement dans des stocks d'informations numériques complexes et riches en médias. Il a également créé une feuille de route en plomberie pour la conception de logiciels qui, au cours des années suivantes, se sont avérés essentiels pour rendre conviviales des applications aussi diverses que les systèmes de navigation GPS pour automobiles et les sites web sur l'internet.

Britannica s'est appuyée sur des décennies de travail d'innovateurs informatiques tels que Vannevar Bush, Ted Nelson, Douglas Engelbart et Alan Kay. Ces visionnaires ont commencé à imaginer des hyperliens dès 1945, ont été les pionniers de la souris et de l'interface utilisateur graphique, et ont même appliqué leur réflexion au problème de la construction d'une encyclopédie électronique.

## **L'étude correcte de l'humanité**

Bien que l'Encyclopaedia Britannica ait été une maison d'édition imprimée tout au long de sa longue existence, elle a suivi de près l'évolution de l'informatique. Lorsque les premiers disques de stockage CD-ROM (pour Compact Disc-Read Only Memory) sont apparus en 1985, Britannica venait de mettre la dernière main à la réécriture massive, étalée sur plusieurs décennies, de sa 14e édition de 1929. La 15e édition avait été publiée à l'origine en 1974 dans un ensemble de 30 volumes. La structure de la 15e édition a été complétée en 1985 par l'ajout d'un index séparé en deux volumes à la 15e édition.

Cette refonte de l'Encyclopædia Britannica dans les décennies qui ont précédé le lancement de l'Encyclopédie Compton sur CD-ROM a été un précurseur essentiel de l'invention de l'EB.

Le brevet du système de recherche multimédia Britannica n'aurait pas été possible sans l'apprentissage spécialisé issu de la conception assistée par ordinateur de l'ensemble imprimé de la 15e édition. Lorsque le brevet de Compton a été réédité par l'Office des brevets en 2002 après un long réexamen, la voie était libre pour que Britannica exploite financièrement sa réalisation.

Le poète anglais Alexander Pope a commencé la deuxième épître de son ouvrage de 1732, *An Essay on Man* (Essai sur l'homme), par ce couplet : "Connais-toi donc toi-même, ne présume pas que Dieu te scrute ; l'étude appropriée de l'humanité est l'homme".

La forme encyclopédique symbolise et concrétise la volonté de se comprendre et de cataloguer ses connaissances, inscrite dans notre génome.

L'histoire longue et ininterrompue de l'encyclopédie dans notre civilisation prouve que notre besoin collectif d'examen de conscience est profondément ancré dans notre cerveau.

Ainsi, la présence d'un éditeur de référence au centre d'un développement critique d'interface homme/machine dans les années 1980 n'était pas entièrement un accident. Il s'explique en partie par la nature même des encyclopédies dans la société moderne.

Le mot "encyclopédie" vient des mots grecs *enkyklios*, qui signifie général, et *paideia*, qui signifie éducation.

L'effort visant à créer un système de connaissances ou un cercle d'apprentissage sous la forme d'une "encyclopédie" couvrant les connaissances de l'humanité existe depuis plus de 2 000 ans, bien qu'il n'ait pas toujours été appelé ainsi. Speusippus, mort en 339 avant J.-C., a consigné les réflexions de son oncle Platon sur l'histoire naturelle, les mathématiques et la philosophie. Speusippus a apparemment aussi tenté d'enregistrer des descriptions détaillées de différentes espèces de plantes et d'animaux.

Toutefois, c'est l'Encyclopédie ou Dictionnaire raisonné des sciences, des arts et des métiers de Denis Diderot, publié en 1751 à Paris, qui a popularisé l'utilisation du terme "encyclopédie" pour désigner les ouvrages contenant un vaste recueil de connaissances.

Peu après, en 1768, la première édition de l'Encyclopædia Britannica, la plus ancienne et la plus complète des encyclopédies de langue anglaise, a été publiée à Édimbourg, en Écosse.

## **L'Encyclopædia Britannica Première édition**

La première édition en trois volumes de l'Encyclopædia Britannica rendait hommage à ses racines classiques de deux manières ostensibles. L'une d'entre elles s'écarte de l'orthographe conventionnelle de l'encyclopédie.

L'utilisation de la ligature æ a conservé un ancien héritage des scribes grecs et romains, utilisé pour indiquer la prononciation diphtongale. Dès 1768, ce dispositif n'est plus utilisé, sauf dans les contextes les plus rares.

L'autre clin d'œil à l'antiquité était le titre latin lui-même. Elle aurait pu s'appeler l'Encyclopédie britannique, car le latin avait cessé depuis longtemps d'être la lingua franca des lettrés. Au cours des deux siècles et demi qui se sont écoulés depuis cette première édition, les responsables de Britannica ont continuellement modifié tout le reste de l'ouvrage, mais ils ont toujours laissé intact son titre inhabituel.

La 15e édition actuelle a été publiée pour la première fois en 1974. La dernière série imprimée portait l'année 2010 sur son copyright, et l'arrêt définitif de l'impression de l'Encyclopædia Britannica a été annoncé en 2012.

Bien qu'il y ait eu des révisions régulières des éditions imprimées publiées depuis les années 1930, les lecteurs tenaient généralement leurs jeux à jour en achetant chaque année des annuaires qui passaient en revue les développements récents.

Aujourd'hui, l'Encyclopædia Britannica est accessible à un public mondial dont on n'aurait jamais rêvé dans l'histoire de la version imprimée. Aujourd'hui, la version en ligne de l'Encyclopædia Britannica est consultée plus de 7 milliards de fois par an dans plus de 150 pays, et plus de 150 millions

d'étudiants l'utilisent dans plus de 20 langues.

## **L'art de l'encyclopédiste**

Au XXe siècle, les encyclopédistes n'ont pas été les seuls à se préoccuper de la manière de faciliter l'accès à une somme de connaissances toujours croissante. Le problème découlant de l'explosion de l'information des temps modernes a également été remarqué par ceux qui ont contribué à sa création. En particulier, les scientifiques et les mathématiciens qui ont créé de nouvelles disciplines du savoir, comme la physique atomique et les machines à calculer, ont également commencé à réfléchir à la manière d'améliorer l'accès de leurs collègues et des profanes à des domaines d'information de plus en plus nombreux.

La mission d'une encyclopédie étant d'englober sous une forme abrégée et accessible l'ensemble de nos connaissances sur tout, les investissements éditoriaux nécessaires à la création d'encyclopédies ont toujours été importants. Par conséquent, le nombre d'encyclopédies a toujours été relativement faible. Par ailleurs, si plus de 4 000 éminents collaborateurs externes sont chargés de rédiger des articles pour une encyclopédie telle que la Britannica, le nombre d'encyclopédistes de carrière chargés de la conception et de la création de l'ouvrage ainsi que de sa révision permanente est beaucoup plus restreint.

À l'époque moderne, les encyclopédistes professionnels du monde entier travaillant en continu dans la langue anglaise se comptent pour la plupart par centaines plutôt que par milliers. Et depuis plus de deux siècles, les encyclopédistes de Britannica sont restés les plus compétents et les plus respectés de leur catégorie. La tâche d'un encyclopédiste est étrange. Il n'y a pas beaucoup de ces personnes, et les rares qui existent ont tendance à passer leurs journées à réfléchir à la meilleure façon d'organiser un bref résumé narratif de notre compréhension cumulée de l'histoire, de l'art, de la littérature, de la science, de la religion, de la philosophie et de la culture.

L'art de l'encyclopédiste a traditionnellement été de savoir ce qu'il faut laisser de côté plutôt que ce qu'il faut mettre.

Au cours des 28 années que j'ai passées chez Britannica, j'ai eu le privilège de travailler fréquemment avec le rédacteur en chef d'EB pendant une grande partie de cette période, Phillip W. ("Tom") Goetz, et plus tard avec son successeur, Robert ("Bob") McHenry.

Goetz avait été promu rédacteur en chef bien avant mon arrivée en 1986. Il avait été le rédacteur en chef adjoint pendant le long développement de la 15e édition. Lorsque je lui ai demandé un jour à quoi ressemblait cette période, il m'a répondu que c'était le travail le plus difficile qu'il ait jamais eu à faire.

La réécriture complète de la 14e édition avait commencé dans les années 1950 et la 15e édition n'a été publiée qu'en 1974.

À cette époque, Goetz a déclaré que, pour garantir la cohérence éditoriale de l'ensemble du corpus et "parler d'une seule voix", il a été chargé d'être la seule et unique personne à lire et à approuver définitivement les 44 millions de mots des 65 000 articles. L'ensemble du corpus comprenait 32 volumes, chacun comptant plus de 1 000 pages.

Goetz était doté d'une intelligence exceptionnelle et d'une manière engageante, et il n'oubliait jamais beaucoup de ce qu'il avait lu.

Une fois, alors que nous avons un problème avec le développement d'une traduction italienne de l'Encyclopædia Britannica, j'ai voyagé avec lui à Milan. En arrivant un week-end, nous avons décidé de faire un tour à la cathédrale de Milan.

J'étais particulièrement impatient de la voir car ma mère avait pris un cliché de l'église lors de son voyage de noces en 1928. Commencé en 1386, il a été complété et affiné au cours des six siècles suivants.

Pour profiter de la vue exceptionnelle sur Milan depuis le sommet de la cathédrale, nous avons gravi les 250 marches du toit du Duomo. Alors que nous nous promenions parmi la forêt de marbre des statues et des gargouilles, Tom m'a expliqué certains aspects de la construction de la cathédrale.

Lorsque je lui ai demandé ce qui s'était passé dans l'Église catholique au moment de la construction et dans les années qui ont suivi, ma question désinvolte n'a pas suscité une réponse désinvolte.

Tout était dans sa tête, et il me l'a raconté avec des détails atroces pendant l'heure qui a suivi, formulés en sections parfaites ressemblant à des paragraphes.

C'était une formation étonnante et approfondie pour moi. Alors qu'il était tout à fait décontracté de parler comme il l'a fait, il s'est exprimé avec la maîtrise d'un professeur d'université spécialisé qui aurait passé toute une carrière à étudier et à donner des conférences sur le Moyen-Âge.

### **William Benton, propriétaire et éditeur d'EB**

Parallèlement au développement de l'ordinateur, les encyclopédistes de l'Encyclopaedia Britannica ont longuement réfléchi à la structure d'une encyclopédie moderne et à la manière de l'associer à une interface homme/machine adaptée à l'ère électronique.

La 14e édition de l'Encyclopædia Britannica avait été publiée en 1929, alors que la société appartenait à Sears, Roebuck. La même année, William Benton fonde l'agence de publicité Benton and Bowles à New York.

L'agence a prospéré grâce à l'essor de la radio en réseau et à ses propres innovations dans le développement de la publicité nationale. On attribue à Benton & Bowles, entre autres, l'invention du feuillet radiophonique, qu'il utilisait comme véhicule pour vendre les produits de ses clients.

Benton, plus tard vice-président de l'université de Chicago, a utilisé le produit de la vente de Benton & Bowles pour acquérir Britannica en 1943, après que Sears a échoué dans sa tentative de faire don de la société à l'université.

### **Robert Hutchins, président de l'université de Chicago**

Benton avait été recruté à l'université de Chicago en 1937 par son condisciple de la promotion 1924 du Yale College, alors président de Chicago, Robert Maynard Hutchins. Hutchins était l'un des

intellectuels et éducateurs les plus éminents du XXe siècle.

Véritable prodige, Hutchins avait été nommé doyen de la faculté de droit de Yale à l'âge de 28 ans. Il n'avait que 30 ans au moment de sa nomination à la présidence de Chicago en 1929.

Les administrateurs de l'université ont notamment déclaré, lorsqu'ils ont refusé l'offre de Sears de faire don de l'Encyclopaedia Britannica à l'école, que l'université se consacrait à l'éducation, et non aux affaires.

Bill Benton a su reconnaître une bonne opportunité commerciale et a saisi l'occasion et l'entreprise.

Lorsque Benton a acheté Britannica, il a accepté de payer à l'Université une redevance de 3 % sur les ventes de l'encyclopédie américaine en échange des conseils éditoriaux de sa faculté. Peu de temps après, Benton a nommé Hutchins président du comité de rédaction de Britannica.

Le lien entre l'Université de Chicago et l'Encyclopaedia Britannica a duré plus de cinq décennies. Grâce à la relation simpatico de Benton et Hutchins, elle a rapporté à la dotation de l'université plus de 200 millions de dollars pendant cette période.

En 1974, après un investissement de plus de 33 millions de dollars, la 15e édition de l'Encyclopædia Britannica, qui compte 30 volumes et 44 millions de mots, est enfin publiée.

L'événement a fait la une du New York Times. L'index autonome en deux volumes a été ajouté à la série dans le cadre d'une révision majeure publiée en 1985, en partie à cause des plaintes des bibliothécaires.

## **Mortimer Adler, Philosophe**

Mortimer J. Adler, étudiant précoce (et plus tard critique) du philosophe John Dewey à l'université de Columbia, avait également été attiré par l'université de Chicago dans les années 30. Hutchins lui a trouvé des postes en philosophie et en psychologie, ainsi qu'à la faculté de droit de l'université de Chicago.

Adler était un évangéliste en faveur d'une éducation large et libérale et un critique virulent de la spécialisation disciplinaire qui commençait à porter ses fruits dans les universités américaines.

Ses arguments passionnés et ceux de Hutchins en faveur d'un programme d'études de premier cycle basé sur les textes classiques de la civilisation occidentale ont déclenché des années de débats stimulants, bien qu'acrimonieux, à l'université dans les années 1930.

La conviction d'Adler d'exposer les étudiants de premier cycle aux classiques correspondait à l'opinion de Hutchins selon laquelle "ce dont la nation a besoin, c'est de plus de bacheliers instruits et de moins de docteurs ignorants".

On entendit bientôt des gens réciter : "Il n'y a pas d'autre Dieu qu'Adler, et Hutchins est son prophète." On a également entendu des étudiants chanter un vieux standard du Nouvel An avec un nouveau refrain, "Should auld Aquinas be forgot".

Adler a ensuite aidé Hutchins à achever le travail éditorial sur le canon unique de 54 volumes de l'histoire intellectuelle occidentale de Britannica, Great Books of the Western World. L'ensemble a été publié en 1952, l'année même où Adler a quitté l'université de Chicago.

En dépit de son prestige intellectuel à travers les siècles (d'Homère, Aristote et Aquin à Freud), Britannica a vendu la "Folie de Benton" aux Américains ordinaires avec beaucoup de succès.

Dans les années 1950, la 14e édition de l'Encyclopædia Britannica montrait des signes de vieillissement. À cette époque, Benton avait également été secrétaire d'État adjoint (il avait imaginé la Voix de l'Amérique) et sénateur américain (démocrate du Connecticut et premier à dénoncer le sénateur Joe McCarthy).

Après avoir quitté l'université de Chicago, Hutchins a dirigé le groupe de réflexion Fund for the Republic, créé avec l'aide de la Fondation Ford. Le Fonds avait contribué à financer l'Institut de recherche philosophique d'Adler à San Francisco.

Lorsque Benton réunit son équipe éditoriale pour préparer la 15e édition, il trouve Adler à San Francisco, où il termine son ouvrage en deux volumes, *The Idea of Freedom* (1958-61).

En décembre 1962, alors qu'Adler fête son soixantième anniversaire, son institut ne va nulle part, son mariage a échoué et il est endetté.

Il était donc d'humeur réceptive lorsque William Benton lui a tendu la main :

Revenez à Chicago, Mortimer, et aidez-moi à créer une nouvelle et plus grande Encyclopædia Britannica. Non seulement je vous verserai un salaire princier et financerai l'Institut, mais je soutiendrai également une série de conférences Benton à l'université de Chicago, qui pourront constituer le premier pas vers une nouvelle carrière pour vous - et une éducation pour eux.

Accepter l'offre de Benton de le payer 100 000 dollars par an à vie fut la chose la plus intelligente que Mortimer ait jamais faite, d'autant plus qu'il vécut jusqu'à 98 ans. Dès son retour à Chicago, Mortimer a créé son propre bureau et a commencé à produire des livres indépendants pour Britannica. Pour l'aider, il engage Charles Van Doren, un ancien universitaire qui avait besoin d'un emploi. Robert McHenry, un jeune éditeur EB, a été détaché par Britannica auprès de Mortimer et a travaillé pour Van Doren pendant un certain nombre d'années.

McHenry sera plus tard rédacteur en chef de l'EB dans les années 1990. Lorsque je lui ai récemment écrit pour lui demander quel rôle Mortimer avait joué par la suite dans le développement de la 15e édition de l'Encyclopædia Britannica, il m'a adressé une critique acerbe à l'égard d'Adler :

La conception et la planification de la 15e édition ont été confiées à Mortimer. En tant que Charon de Benton, il ne pouvait en être autrement. Il est douteux que Benton ou l'un des cadres d'EB ait jamais sérieusement réfléchi à ce qu'est ou devrait être une encyclopédie. Mortimer avait une idée bien précise : l'encyclopédie devait être un outil permettant d'éduquer l'utilisateur, et non pas simplement de l'informer. Pour Mortimer, l'information - quel est le poids atomique du carbone ? ou la capitale du Dakota du Sud ? - étaient des choses banales, dont aucune quantité n'équivalait à la connaissance, et encore moins à la sagesse. Il a imaginé l'encyclopédie idéale comme un résumé de ce que les personnes

les mieux informées dans les domaines académiques traditionnels croient savoir du monde. L'encyclopédie devrait être organisée de manière à conduire systématiquement l'utilisateur d'un sujet à un autre, d'une idée simple à une idée plus complexe. L'objectif doit être de permettre à l'utilisateur d'approcher une compréhension de ce que Matthew Arnold appelait "le meilleur de ce qui a été pensé ou dit".

Mortimer a surpris un jour une réunion des rédacteurs de l'EB en déclarant : "Je ne me considère pas comme une personne bien informée et je ne souhaite pas l'être". Une fois le choc passé, il a expliqué : "Je m'efforce d'être une personne éduquée", et il était fermement convaincu que tel devrait être l'objectif de chacun. Tout comme les Grands Livres du monde occidental étaient un moyen essentiel d'atteindre cet objectif, la Britannica devrait l'être également.

Le problème, selon McHenry, est que presque personne n'utilise une encyclopédie de cette manière : "La plupart des gens cherchent des poids atomiques ou des capitales. Certains pourraient être amenés à enquêter sur l'histoire de la conception et de la mesure du poids atomique ou sur l'identité de "Pierre" ? Le désastre qui s'ensuivit dans la pensée de McHenry fut que lorsque la 15<sup>e</sup> édition en 30 volumes fut publiée en 1974, elle était mal structurée. Les articles courts se trouvaient dans les volumes Micropaedia, les articles de cette section contenant des références croisées avec les articles longs de la section Macropaedia de l'encyclopédie. Une Propaedia en un seul volume servait d'aperçu des connaissances contenues dans l'ensemble de l'encyclopédie. Il n'a pas fallu longtemps à EB pour considérer l'absence d'un index autonome comme une erreur fondamentale de conception et comme un obstacle majeur aux ventes sur l'important marché de l'éducation. Le remède nécessaire a consisté en une restructuration majeure et coûteuse de la 15<sup>e</sup> édition en 32 volumes, dont deux étaient les volumes d'index A à Z qui manquaient depuis longtemps. Cette restructuration a pris plus de dix ans et n'a été publiée qu'en 1985, l'année où j'ai passé un entretien pour le poste de directeur juridique d'EB.

## **Charles Van Doren, EB Vice-président de la rédaction**

En 1962, Charles Van Doren, jeune ami et acolyte d'Adler, avait été condamné avec sursis à la suite de sa condamnation dans l'État de New York pour faux témoignage dans le cadre de l'enquête sur les jeux télévisés truqués de la fin des années 1950.

Signe qu'il se tourne vers l'avenir, Van Doren publie la même année un article scientifique intitulé "The Idea of an Encyclopedia" (L'idée d'une encyclopédie) dans l'*American Behavioral Scientist*. Dans cet article, Van Doren soutient que les encyclopédies américaines ne doivent plus être de simples compilations de faits (une critique de la 14<sup>e</sup> édition). Il a déclaré qu'ils devaient éduquer, ainsi qu'informer. Il s'est également élevé contre les encyclopédies qui classent les informations dans des casiers artificiels reflétant la politique universitaire, et s'est prononcé en faveur de la célébration de l'interdépendance naturelle des connaissances de l'homme :

Il faut être courageux pour maîtriser plus d'une discipline de nos jours ; la bravoure n'est pas totalement absente de notre société, et on peut donc trouver des héros. Mais l'homme qui tente de trouver les principes qui sous-tendent deux ou plusieurs disciplines n'est pas considéré comme courageux, mais comme fou ou subversif. Ceux que les écoles supérieures ont séparés, que personne ne

les réunisse !

L'article de Van Doren sur la forme encyclopédique a eu suffisamment d'influence pour être sélectionné, avec l'essai de Vannevar Bush sur l'Atlantique de 1945, dans la compilation de 1967 intitulée *The Growth of Knowledge : Readings on Organization and Retrieval of Information*. Ce livre a également pris note des travaux théoriques réalisés dans le domaine de la recherche automatique de textes par Gerald Salton du département d'informatique de Cornell.

Lorsque Adler retourne à Chicago pour rejoindre Britannica, il n'est pas surprenant qu'il trouve rapidement une place pour Van Doren. Van Doren était le fils d'un ancien collègue enseignant et ami d'Adler à l'université de Columbia, le poète Mark Van Doren, et Adler le connaissait depuis sa naissance. Comme l'a dit Charles Van Doren lorsqu'il a pris la parole lors d'un service commémoratif en 2001 après la mort d'Adler à l'âge de 98 ans :

Et puis il y a eu la fois où je suis tombé, le visage dans la boue, et il m'a ramassé, m'a brossé et m'a donné un travail. C'était le meilleur genre de travail : Comme il l'a décrit, un que vous feriez de toute façon si vous n'aviez pas besoin d'argent. Tout d'abord, nous avons travaillé ensemble à la réalisation de livres pour l'Encyclopaedia Britannica. Ensuite, moi et beaucoup d'autres personnes l'avons aidé à concevoir et à éditer la plus grande encyclopédie que le monde ait jamais vue.

La source de l'infamie de Van Doren a imprégné le reste de sa vie, y compris sa carrière de rédacteur à la Britannica. Au moment où j'ai rejoint Britannica en tant qu'avocat général en 1986, Peter Norton a succédé à Charles Swanson en tant que président de la société. Lorsque j'ai interrogé Norton sur l'époque où Van Doren travaillait pour EB, il m'a répondu qu'il avait entendu plusieurs fois une personne mesquine fredonner sous sa respiration Dum, Dum, DUM ! Dum, Dum, DUM ! quand Van Doren entraînait dans une pièce. C'était le son des tambours entendus dans l'émission télévisée tordue *Twenty-One* lorsque Van Doren avait fait semblant de se débattre avec une réponse qui lui avait été donnée à l'avance.

L'apparition de Van Doren à la cérémonie commémorative de son mentor Adler en 2001 était une rare sortie publique. Au cours des années qui ont suivi son couronnement en 1957 en tant que nouveau champion du jeu télévisé truqué, et son embauche peu après en tant que "correspondant culturel" pour la populaire émission nationale NBC *Today*, Van Doren a le plus souvent évité les feux de la rampe. La grande exception à sa disparition de la scène publique fut bien sûr son témoignage de 1959 devant la sous-commission du contrôle législatif de la Chambre des représentants. Ce témoignage a brusquement fait de lui un paria pour la télévision et a également empêché son retour à l'académie. Par la suite, sa carrière d'auteur de livres avec Adler et de vice-président de la rédaction de Britannica s'est déroulée loin des regards du public. Il avait quitté EB en 1982, quatre ans avant mon arrivée.

En tant que vice-président exécutif de Britannica et avocat général, j'ai parfois géré un certain nombre de relations avec les partenaires du monde entier qui publiaient des traductions de l'Encyclopædia Britannica dans différentes langues. En général, c'était quand quelque chose dans la relation allait terriblement mal. Ainsi, lorsque j'ai commencé à m'occuper d'une violation des droits d'auteur de l'Encyclopædia Britannica en grec, je me suis plongé dans les dossiers pour lire la correspondance et les fondements contractuels de la relation entre EB et notre licencié grec. Ce que j'ai découvert, c'est

que je marchais dans les pas de Van Doren. Dans les années 1970, il avait négocié et conclu un accord très compliqué qui avait largement profité à EB et à son licencié au cours des années suivantes.

Avec ce contexte en tête, j'ai eu l'occasion de discuter avec Van Doren après les funérailles d'Adler. Comme j'avais également travaillé avec Adler au fil des ans, je lui ai dit que je trouvais qu'il avait bien décrit l'homme dans ses remarques. Lorsque je lui ai dit que la version grecque de la Britannica dont il s'était occupé était toujours en activité, ses yeux se sont illuminés et il a parlé brièvement et avec enthousiasme de sa carrière à l'EB.

Hormis ses commentaires lors de la cérémonie commémorative d'Adler, on a rarement entendu parler de lui au cours des années qui ont suivi ses aveux humiliants devant le Congrès. Une autre exception a été faite en 1999, lorsque la promotion 1959 de l'université de Columbia a invité son ancien professeur à prendre la parole à l'occasion de sa 40e réunion d'anciens élèves :

Certains d'entre vous ont lu avec moi, il y a quarante ans, une partie de l'Éthique d'Aristote, une sélection de passages qui décrivent son idée du bonheur. Vous ne vous en souvenez peut-être pas très bien. Je m'en souviens mieux car, malgré la brusque césure dans ma carrière universitaire qui s'est produite en 1959, j'ai continué à enseigner les sciences humaines presque continuellement à des étudiants de toutes sortes et de tous âges.

Au cas où vous ne vous en souviendriez pas, je vous rappelle que, selon Aristote, le bonheur n'est pas un sentiment ou une sensation mais plutôt la qualité d'une vie entière. L'accent est mis sur la "totalité", une vie du début à la fin. Surtout la fin. La dernière partie, celle que vous abordez maintenant, était pour Aristote la plus importante pour le bonheur. C'est logique, n'est-ce pas ?

Lorsque Robert McHenry a commencé sa carrière en tant qu'éditeur EB travaillant pour Van Doren, il en est venu à avoir une opinion beaucoup plus positive de Van Doren que d'Adler

Charles Van Doren était reconnu par ceux qui le connaissaient comme étant peut-être l'homme le plus naturellement charmant de leur entourage. Beaucoup ont sans doute été surpris de découvrir qu'il pouvait être tout à fait jovial et aimable. Il était entendu qu'il ne fallait pas poser de questions ou faire allusion à l'affaire du jeu télévisé.

Quelque 40 ans après la première rencontre entre McHenry et Van Doren, alors qu'ils étaient tous deux à la retraite, McHenry s'est arrêté au domicile de Van Doren dans le Connecticut pour rendre une dernière visite à son ami et mentor de longue date. Cette visite a révélé une autre facette de l'homme que l'on surnommait "CVD" chez Britannica. McHenry se souvient : "De manière tout à fait inattendue, Van Doren a tenu à s'excuser auprès de moi pour avoir insisté pour que son nom apparaisse également en tant que co-éditeur des trois premiers livres que j'avais produits lorsque je travaillais pour lui."

## **Réinventer l'encyclopédie sous forme électronique**

En 1981, Warren Preece, le prédécesseur à la retraite de Tom Goetz, a publié "Notes Towards a New Encyclopedia" (Notes pour une nouvelle encyclopédie). Dans cet article, Preece décrivait la future encyclopédie électronique.

En tant que l'un des architectes de la 15<sup>e</sup> édition, Preece était intimement familier de la dense tapisserie de références croisées qui reliaient les éléments d'information connexes répartis dans la Micropaedia, la Macropaedia et la Propaedia, les trois parties de l'encyclopédie. Plus que quiconque, il était en mesure de réfléchir à la manière dont l'avenir de l'édition électronique pourrait affecter un corpus de cette nature, et il a exploré les contours de ces possibilités dans son article.

Non seulement Preece a écrit que sa nouvelle encyclopédie aurait une version électronique, mais il a également vu ce que Vannevar Bush n'avait pas été en mesure de voir : la technologie du disque laser optique pourrait être le support de stockage probable des données encyclopédiques.

M. Preece a également fait remarquer qu'avec plus de 300 000 ordinateurs domestiques alors utilisés par des particuliers aux États-Unis, les privilèges d'interrogation en ligne pour obtenir des informations encyclopédiques à jour étaient une autre direction possible pour l'encyclopédie du futur. Il était également conscient des avantages concurrentiels d'une encyclopédie électronique par rapport à un livre : elle pouvait contenir plus d'informations, être consultée plus rapidement et être mise à jour plus facilement.

À la Britannica, Van Doren menait déjà la charge dans le Meilleur des mondes de Preece. En mai 1980, il avait fait circuler à ses collègues un nouvel accord entre Britannica et Mead Data Central. L'accord de quatre ans prévoyait la mise en ligne du texte intégral de l'Encyclopædia Britannica dans le cadre du service Lexis-Nexis.

Mead devait verser à Britannica jusqu'à 25 % des revenus de Mead provenant des abonnements à l'encyclopédie. Tout en prenant soin de décourager la violation des droits d'auteur en n'autorisant pas les abonnés à imprimer les articles de l'encyclopédie, Britannica s'était désormais engagée dans un avenir électronique de manière plus que symbolique.

## **Résoudre le problème du stockage des données des PC**

Warren Preece, rédacteur en chef de la Britannica, avait pu prévoir la possibilité d'une encyclopédie sur disque optique grâce à des développements techniques révolutionnaires qui avaient eu lieu en Europe et au Japon. Klass Compaan, physicien chez Philips Research aux Pays-Bas, avait conçu le disque compact en 1969 et, avec Piet Kramer, avait produit le premier prototype de vidéodisque couleur en 1972. Philips a ensuite collaboré avec Sony pour développer une norme de disque compact plus petite, destinée à stocker uniquement des signaux audio.

Le disque compact audio qui a vu le jour était fabriqué avec un substrat en polycarbonate, moulé avec des piqûres qui permettaient à un faisceau laser de lire les données de synchronisation et de suivi. Le format dit Red Book du disque compact est sorti au Japon et en Europe en 1982, et aux États-Unis l'année suivante. Un format dérivé, conçu pour contenir des informations multimédias et être lu sur un ordinateur, a été baptisé Compact Disc-Read Only Memory (CD-ROM). Il a été lancé sur le marché naissant des ordinateurs personnels en 1985, plusieurs années après la présentation des premiers prototypes.

Grolier Publishing a rapidement mis une encyclopédie en texte seul sur un vidéodisque et aussi sur un CD-ROM en 1985. La plupart des premiers CD-ROM publiés étaient des compendiums spécialisés conçus pour un usage commercial et non grand public. La navigation s'est faite par le biais de recherches de chaînes de texte booléennes basées sur des règles. Les disques contenant du son, des images, des vidéos et des animations, bien que pris en charge par le format CD-ROM, n'étaient pas disponibles.

Microsoft pensait que pour que les ventes de son système d'exploitation augmentent à un rythme exponentiel, il fallait encourager les développeurs de logiciels à utiliser le nouveau support de stockage CD-ROM pour créer des logiciels attrayants pour les consommateurs. L'hypothèse était que cela pousserait les consommateurs à considérer les PC à la maison non seulement comme des facilitateurs de jeux, mais aussi comme une exigence pour l'éducation de leurs enfants. À cette fin, Microsoft a présenté un disque de démonstration d'encyclopédie multimédia sur CD-ROM lors d'une conférence de développeurs de CD-ROM qu'elle a tenue en 1986. La douzaine d'articles de cinq pages sur le disque de démonstration contenait du texte, des graphiques, du son, une séquence de mouvement et de l'animation.

L'encyclopédie multimédia de Compton a été animée par plusieurs personnes.

### **Patricia Wier, EB, Marvin Minsky, MIT, et Alan Kay**

Britannica avait acquis un grand ordinateur central dans les années 1960. Il avait été principalement utilisé pour gérer les activités de publipostage et de vente à tempérament de l'entreprise, bien qu'il ait également fait les applications comptables habituelles et géré les fonctions de paie et de comptes débiteurs. En 1971, Britannica a engagé Patricia A. Wier pour aider à gérer les systèmes informatiques et les opérations de programmation. Wier avait été débauché d'un poste de gestion informatique au siège du magazine Playboy à Chicago. Ayant fait des études rapides, Wier a été promu à la tête des opérations informatiques de Britannica la même année.

Wier était déterminé à élargir l'utilisation des ordinateurs au sein de l'entreprise, et avant longtemps, Wier a aidé à greffer le système éditorial interne sur l'ordinateur central existant de Britannica. Ce système a été utilisé pour aider à produire l'imposante 15<sup>e</sup> édition. Ce n'est cependant qu'au début des années 1980 que Britannica s'est doté d'un ordinateur central autonome entièrement dédié aux opérations éditoriales. À cette époque, tout le travail de rédaction et de production était mis en ligne, y compris la mise en page et l'indexation.

C'est à ce moment-là que Wier a été promu au poste de vice-président de la planification et du développement de l'entreprise. Elle était chargée de développer ou d'acquérir de nouveaux produits qui permettraient à Britannica de faire face à l'avenir, notamment en tenant compte des nouvelles technologies informatiques qui faisaient leur apparition. Bientôt, elle et le vice-président de la rédaction, Charles Van Doren, ont commencé à faire appel à diverses personnalités dans le domaine du développement informatique pour avoir des idées sur les directions que pourraient prendre les produits électroniques de Britannica. Comme Mme Wier voulait explorer à un niveau sophistiqué comment les développements informatiques du futur pourraient être utilisés par un éditeur de référence tel que

Britannica, elle s'est rendue au Massachusetts Institute of Technology.

Le MIT était alors, comme il l'est aujourd'hui, à la pointe des développements informatiques importants. Parmi les personnes qu'elle a engagées au MIT, il y avait le gourou de l'"intelligence artificielle" Marvin Minsky au Media Lab du MIT. Minsky la présente à l'un de ses anciens étudiants, Danny Hillis, qui travaille alors à la start-up Thinking Machines, spécialisée dans la fabrication de superordinateurs. Tous deux étaient intrigués par la façon dont la technologie informatique pourrait être appliquée à une base de données aussi énorme et fascinante que l'Encyclopædia Britannica. Toutes les personnes rencontrées par Wier étaient particulièrement intéressées par l'indexation dense qui existait déjà au sein de l'ensemble et qui reliait toutes les parties de la base de données.

Wier se souvient que lorsqu'elle a rencontré Minsky chez lui, à Brookline, dans le Massachusetts, et qu'elle est entrée dans la grande pièce décontractée où leur rencontre devait avoir lieu, trois grands pianos disséminés dans la pièce ont fait retentir les premiers accords de la Cinquième Symphonie de Beethoven dès l'ouverture de la porte.

Minsky avait d'autres gadgets de ce type chez lui, qui reflétaient tous sa fascination sans fin pour la technologie et ses utilisations, tant ludiques que sérieuses. Les pianos à queue semblaient être à l'ordre du jour chez ces grands technologues de la côte Est.

Lorsque Minsky et Wier ont visité la maison de Sheryl Handler, cofondatrice avec Hillis de Thinking Machines, Minsky s'est assis à son nouveau piano à queue Bösendorfer et a assouvi sa passion pour les magnifiques machines à musique.

Bien que tous les interlocuteurs bostoniens de Wier aient été singuliers, aucun n'a pu rivaliser pleinement avec l'une des réalisations de Handler. Elle était apparue dans un profil publicitaire du whisky écossais Dewar's à côté de la citation suivante : "Mon instinct féminin de protection et d'éducation contribue à mes perspectives professionnelles".

Wier a également rencontré brièvement à cette époque Nicholas Negroponte, directeur du Labo. Wier et d'autres étaient curieux de savoir comment utiliser ce que l'on appelait alors l'intelligence artificielle pour permettre la récupération de données électroniques pertinentes d'une manière plus sophistiquée que par la seule recherche par mots clés.

Au cours de cette période, Wier et Peter Norton, alors président de Britannica USA, ont également rencontré le pionnier de l'informatique Alan Kay pour discuter de l'impact que la technologie informatique en plein essor pourrait avoir sur une encyclopédie électronique. À l'époque, Kay travaillait avec Atari pour produire des jeux électroniques, mais Wier se souvient qu'il était fasciné par le contenu de l'Encyclopædia Britannica et qu'il est venu à Chicago pour visiter le siège social de Britannica afin d'en savoir plus.

Ses baskets et ses jeans, bien qu'habituels dans la Silicon Valley, ont fait tourner les têtes et hausser les sourcils au Centre Britannica, qui était alors en pleine effervescence. L'obligation de porter des vêtements professionnels plus formels chez Britannica et dans d'autres bureaux du centre-ville de Chicago n'a pas disparu avant la fin des années 90. Wier et Kay, qui avait ses propres liens avec le Media Lab du MIT, ont également réfléchi à la possibilité d'utiliser un jour des informations

encyclopédiques dans des graphiques commandés par la voix sur les murs de la maison.

En 1983, une fois ses recherches terminées, Wier propose au conseil d'administration de Britannica de se lancer dans la création d'une encyclopédie électronique interactive. M. Wier, qui a pris sa retraite en 1993 en tant que président de Britannica USA, a obtenu une réponse semblable à celle donnée par les directeurs de l'université de Chicago lorsqu'ils ont refusé le don de Britannica par Sears. Mme Wier se souvient qu'on lui a dit sans ambages : "Nous vendons des livres !".

L'année suivante, au laboratoire de recherche Sunnyvale d'Atari, Kay a été consultant pour un projet de recherche sur les encyclopédies parrainé par Atari, la National Science Foundation et Hewlett-Packard. Charles Van Doren, récemment retraité de l'Encyclopaedia Britannica, a rejoint Kay en tant que consultant sur le projet de prototype d'encyclopédie.

### **Peter Norton fait entrer Britannica dans le secteur des logiciels**

Bien qu'il ne soit pas prêt à suivre les conseils de Wier en 1983, le conseil d'administration de Britannica pense que l'entreprise doit se rapprocher du marché émergent des ordinateurs personnels. Cette année-là, l'Encyclopaedia Britannica Educational Corporation, dont j'ai été plus tard le président, a publié une douzaine de titres éducatifs sur disquette qu'elle avait acquis pour la plate-forme Apple II. Britannica a rapidement décidé d'acquérir directement sa propre capacité de développement de logiciels. En 1985, elle a acheté Design Wear, EduWear et Blue Chip, trois petits éditeurs de logiciels basés à San Francisco qui vendaient également des produits à base de disquettes magnétiques de 5¼ pouces.

Avec l'introduction cette année-là du format CD-ROM, Britannica a également commencé à réfléchir à la manière dont elle pourrait exploiter ce nouveau support. La question n'était pas simple. L'Encyclopædia Britannica elle-même a été jugée trop volumineuse pour être mise sur un CD-ROM, même avec une indexation minimale et un format texte seul.

En outre, le modèle économique de l'entreprise repose toujours sur la vente de son produit phare, un ouvrage imprimé en plusieurs volumes, à un prix d'achat de 1 200 dollars et plus, selon la reliure. La culture de vente directe qui prévalait chez Britannica n'était pas plus réceptive à l'idée d'une alternative électronique peu coûteuse à la série imprimée qu'elle ne l'avait été lorsque Patricia Wier avait fait sa première recommandation.

En 1987, la direction de Britannica, dirigée par l'ancien Anglais, devenu citoyen américain, Peter Norton, a trouvé une solution.

Cette fois, le plan n'est pas considéré comme une menace pour la force de vente et il est approuvé par le conseil d'administration. Au lieu de mettre l'Encyclopædia Britannica sur un CD-ROM, Britannica deviendrait un leader dans l'industrie de l'édition de logiciels nouvellement développée en construisant une version CD-ROM multimédia de son encyclopédie Compton's, destinée aux étudiants. À l'époque, le jeu d'imprimés de Compton était offert gratuitement aux acheteurs du jeu d'imprimés plus coûteux de l'Encyclopædia Britannica.

## **Harold Kester, SmarTrieve, et l'encyclopédie Compton**

Après avoir analysé plus avant le marché potentiel d'un tel ouvrage, Stanley Frank, alors responsable du développement, a décidé en 1988 de s'associer à Education Systems Corporation de San Diego, en Californie, pour son développement. L'ESC disposait d'une expertise dans le développement de logiciels grâce à la création de produits éducatifs en réseau pour le marché scolaire. ESC a choisi le groupe Del Mar comme sous-traitant pour son moteur de recherche textuelle. Del Mar était une start-up de capital-risque de Solana Beach, en Californie, financée par le fabricant japonais d'ordinateurs Fujitsu.

Le scientifique en chef de Del Mar, Harold Kester, avait déjà construit des publications de référence sur CD-ROM, mais pas pour le marché grand public. Il est important de noter que Kester a également étudié les travaux de Gerald Salton à l'université de Cornell. Salton avait mené des recherches pionnières sur les principes mathématiques qui sous-tendent la recherche automatique de textes. Lorsque Greg Bestik, le responsable du développement de l'ESC, Kester et les éditeurs et ingénieurs logiciels de Britannica se sont réunis pour planifier la conception de ce qui est devenu l'encyclopédie multimédia de Compton, ils ont reçu une instruction claire de la part de la direction de Britannica : Britannica était prête à investir des millions de dollars dans le développement du produit, mais elle devait publier une offre révolutionnaire qui constituerait une avancée décisive dans la simplification de l'interaction de l'utilisateur avec les ordinateurs.

Il ne s'agirait pas d'un produit exclusivement textuel comme celui de Grolier. La profondeur des vastes collections de médias de référence de Britannica en matière de films, d'images, d'animations, de cartes et de sons serait mise à disposition pour une intégration étroite avec le texte encyclopédique de Compton. La grande contribution de Kester à cette entreprise a été de produire un moteur de recherche en langage naturel qui permettrait au prototype de l'enfant de neuf ans de rechercher facilement dans toute la base de données les articles qui l'intéressent.

Au lieu d'attendre d'un enfant de neuf ans qu'il maîtrise les subtilités de la logique booléenne pour construire des requêtes de recherche ("Ciel" ET "Bleu"), l'enfant de neuf ans de Britannica n'avait qu'à taper dans la boîte de recherche "Pourquoi le ciel est-il bleu ?". Cela suffirait pour que le moteur de recherche SmarTrieve de Del Mar conduise l'utilisateur à la réponse.

Peu après sa création en 1984, Del Mar est devenu l'un des premiers éditeurs de CD-ROM l'année suivante. Elle a publié le cinquième CD-ROM aux États-Unis en 1985. Il s'agissait du prototype d'un produit destiné aux librairies qui permettrait aux consommateurs d'interagir avec une base de données et d'être guidés vers les titres qui les intéressent. Son système de recherche SmarTrieve a été cédé sous licence à d'autres développeurs de CD-ROM et, en 1986, Del Mar disposait brièvement de la plus grande base installée de CD-ROM du pays.

S'inspirant des travaux antérieurs de Gerald Salton, le système de recherche et d'extraction en langage naturel de SmarTrieve allait bien au-delà des moteurs de recherche de bases de données habituels de l'époque.

Dûment impressionnée, Britannica a acheté SmarTrieve et a engagé Kester et son équipe dès que la version en réseau du produit de Compton a été achevée. Lorsque Britannica et l'ESC ont signé leur accord de codéveloppement en avril 1988, le groupe Del Mar a plongé pour aider à la préparation du document de conception. Cette opération a été achevée en juillet 1988. Il décrit en détail l'architecture de l'encyclopédie multimédia Compton's qui sera publiée dans le nouveau format CD-ROM à l'automne de l'année suivante.

Le document de conception a fait l'objet d'une grande collaboration. L'ESC disposait de programmeurs informatiques et d'experts en éducation talentueux sur les sites de San Diego et d'Austin, au Texas. Harold Kester et son groupe de moteurs de recherche travaillaient depuis Solana Beach, en Californie, tandis que les rédacteurs de Britannica et les experts en logiciels se trouvaient à Chicago et à San Francisco. Au fil des ans, lorsque j'ai rendu visite au brillant groupe à Solana Beach, puis à La Jolla, en Californie, j'ai eu l'occasion d'observer de près le leadership intellectuel et le génie créatif avec lesquels Harold dirigeait son équipe. Il était vraiment la bonne personne au bon moment pour cette percée.

Au cours du développement, entre 40 et 80 personnes ont travaillé à tout moment pour donner vie au document de conception sous la forme d'un produit entièrement fonctionnel. Il ne s'agit pas d'un prototype ou d'un véhicule de démonstration destiné à être montré et raconté lors d'une conférence de futuristes. Il s'agissait d'inventer et de construire le vrai truc. S'ils réussissent, il sera prouvé que le rêve de Ted Nelson de créer des liens hypertextes - appelé projet Xanadu - peut devenir réalité. Quelque chose du type de ce que Ted Nelson avait supposé pourrait être mis en pratique et changer le monde pour toujours.

Les membres de l'équipe de conception ayant une formation en psychopédagogie étaient particulièrement sensibles au fait que les enfants apprennent de différentes manières.

Ils ont insisté sur le fait qu'il était souhaitable que les utilisateurs disposent de différentes manières, tant textuelles que graphiques, d'accéder à la même information.

### **Dr. Stanley Frank, Vice-président, Développement**

Ainsi, dès le début, l'idée novatrice de développer une architecture basée sur des chemins de recherche multiples vers des informations connexes était au cœur du produit. Les hyperliens réciproques entre les données connexes contenues dans d'autres chemins de recherche sont également essentiels à la conception. Avec un produit facile à utiliser et capable de faciliter différents styles d'apprentissage, le groupe a estimé qu'il construisait un blockbuster, à la fois pour le marché des réseaux au sein des écoles et pour le marché des consommateurs autonomes.

Cette combinaison de l'expertise de l'ESC en matière de programmation de réseaux informatiques et des encyclopédistes qualifiés de Britannica était une combinaison unique pour l'époque. Et la construction d'une base de données électronique allant au-delà du texte pour inclure le son, l'animation, la vidéo et les cartes n'aurait jamais pu être réalisée sans les millions de dollars investis par Britannica avant et pendant le développement du produit Compton's Multimedia Encyclopedia. Cette combinaison inhabituelle de ressources humaines, associée à un sous-ensemble du riche contenu éditorial de

Britannica, s'est avérée être les conditions requises pour construire le logiciel nécessaire pour donner vie à une œuvre numérique extrêmement complexe.

Si quelqu'un doutait de la difficulté de cette tâche, il lui suffirait d'observer l'échec coûteux, sur plusieurs décennies, du projet Xanadu de Ted Nelson. Elle n'avait jamais été capable de produire un produit utile qui fonctionnait réellement.

À l'automne 1989, Britannica a publié une version réseau de l'encyclopédie multimédia de Compton pour les écoles lors d'une conférence de presse à l'Académie des sciences de New York. Les médias sont sortis en force, reconnaissant le produit comme potentiellement digne d'intérêt. Stanley Frank, qui avait supervisé le processus de développement en tant que vice-président du développement d'EB, a fait la démonstration du CD-ROM Compton's à un public national lors d'une présentation en direct qui a été diffusée dans le cadre de l'émission Good Morning America de la chaîne ABC.

La version grand public du CD-ROM de Compton a été publiée peu après, en mars 1990, au prix de 895 dollars. L'encyclopédie multimédia de Compton, sur un seul disque CD-ROM, contenait 13 millions de mots, 7 000 images et de nombreux films, animations et clips sonores.

L'encyclopédie multimédia de Compton a fait parler d'elle lorsque les médias l'ont remarquée. C'est ce qu'a déclaré Newsweek à propos de l'interface informatique révolutionnaire :

Les ordinateurs ne sont plus seulement des machines à écrire intelligentes et des outils de calcul rapides. ... Pourtant, jusqu'à présent, le battage médiatique a dépassé les espérances dans la collection croissante de programmes multimédias. À l'instar des flops hollywoodiens, la plupart d'entre eux se sont avérés très technologiques, mais pas très substantiels. Jusqu'à celui de Compton. ... Le simple fait de réunir autant d'informations sur un disque est déjà impressionnant. Mais la beauté de Compton's réside dans les liens - tout est tissé ensemble pour que l'utilisateur puisse rapidement passer d'un élément d'information à l'autre. Grâce à une conception ingénieuse, le programme est si simple qu'un enfant peut littéralement l'utiliser. ... Vous tombez sur un mot difficile ? Un clic suffit pour en obtenir la définition et, si votre PC est doté d'une fonction audio, la machine peut même le prononcer à votre place. Des appétits aiguisés : Une équipe de 80 rédacteurs, éditeurs, concepteurs et programmeurs a travaillé pendant deux ans pour mettre le produit sur le marché.

L'effet sur les personnes qui découvrent Compton pour la première fois pourrait être stupéfiant. L'ancien vice-président Walter Mondale, comme son patron politique Hubert Humphrey avant lui, a siégé au conseil d'administration de l'Encyclopaedia Britannica.

Peu après la sortie du produit Compton, j'ai accompagné M. Mondale pour qu'il découvre le nouveau produit avec d'autres directeurs au centre commercial Oakbrook Center, dans la banlieue de Chicago. Il a lu avec intérêt sa propre notice biographique reflétant son service en tant que vice-président. Après avoir regardé avec moins d'intérêt le texte de l'entrée sur Richard Nixon, il s'est levé du clavier et s'est tourné pour partir.

Voyant qu'il avait ignoré le bouton sonore de l'entrée, j'ai rapidement cliqué sur l'icône audio de l'article sur Nixon. Lorsque les haut-parleurs de l'ordinateur ont diffusé la voix désincarnée de Nixon ("Eh bien, je ne suis pas un escroc !"), Mondale s'est retourné, figé de stupeur. Il n'était manifestement

pas préparé à ce redoux de Nixon et a été stupéfait de voir le produit prendre vie de cette façon.

Les fabricants de matériel informatique ont rapidement compris que Compton's pouvait les aider à vendre leurs boîtes aux consommateurs. Tandy Corporation a immédiatement conclu un accord avec Britannica pour vendre son nouveau PC multimédia au prix de 4 500 dollars, avec le disque de Compton à 895 dollars offert gratuitement. IBM, ne souhaitant pas rester à la traîne, a rapidement donné à Britannica un million de dollars pour qu'EB poursuive le développement du produit, en s'assurant qu'il soit adapté à l'entrée de l'ordinateur multimédia nouvellement prévu par IBM.

Le brevet de Compton R.I.P. - Une réflexion après coup

Lorsque l'Office des brevets a fait marche arrière en 1994 et a retiré le brevet qu'il avait délivré juste l'année précédente, Britannica a contesté cette action et a intenté un procès. Des années plus tard, un tribunal fédéral de district à Washington, D.C., a estimé que l'Office des brevets était dans l'erreur et a confirmé qu'aucune antériorité invalidante n'avait précédé l'invention de Britannica. En conséquence, en 2002, l'Office des brevets a de nouveau délivré le brevet Compton. Enfin, 13 ans après avoir déposé sa demande de brevet initiale, Britannica a pu commencer à essayer de rentabiliser son invention.

Mais à cette époque, la technologie associée au brevet avait rapidement évolué. Lorsque Britannica a contacté des sociétés n'appartenant pas à l'encyclopédie pour leur demander de concéder une licence sur le brevet, elles ont refusé de reconnaître la validité du brevet, malgré sa validation antérieure après deux longues enquêtes de l'Office des brevets. En réponse, Britannica a intenté un autre procès pour faire valoir ses droits contre certains des contrefacteurs. Dans ce litige ultérieur, il n'a jamais été présenté d'antériorité déterminante montrant que l'invention avait été réalisée par quelqu'un d'autre avant le dépôt de la demande de brevet de Compton en 1989.

Comme on pouvait s'y attendre, les avocats de l'une des parties poursuivies pour contrefaçon ont commencé à se plonger dans l'histoire déjà complexe des brevets. Et voilà qu'ils ont trouvé une aiguille utile dans la botte de foin. Ils ont découvert, des années après que l'erreur aurait pu être corrigée, que le cabinet d'avocats de Washington, D.C., que Britannica avait engagé pour rédiger et déposer la demande de brevet auprès de l'Office des brevets, avait supprimé la première page de l'une des copies Xerox de la demande de brevet qu'il avait déposée. Il avait également commis une erreur de rédaction en omettant une phrase de routine qui devait être récitée dans la demande.

L'abandon de la page à la suite d'une erreur de copie et l'omission du langage technique habituel requis par la loi sur les brevets étaient une mauvaise nouvelle pour Britannica. Le résultat a été que le brevet de Compton a été déclaré invalide pour des raisons techniques n'ayant rien à voir avec la substance, la nouveauté ou l'importance de l'invention elle-même.

Sans la défaillance du cabinet d'avocats, il semble que l'invention aurait autrement produit des redevances substantielles. En rendant publics les détails de l'invention dans sa demande de brevet de 1989, il a été possible à d'autres entreprises d'assimiler rapidement la nature de l'invention et de l'incorporer dans leurs propres produits. Les dessins détaillés de la demande et les descriptions textuelles des rouages de l'invention ont donné lieu à une diffusion immédiate et à grande échelle de la manière exacte de structurer et d'écrire le logiciel complexe nécessaire pour permettre l'accès

simultané à des bases de données multiples et disparates de textes, de sons, d'images et de vidéos.

La seule bonne nouvelle pour Britannica dans l'issue de cette affaire est qu'elle a cimenté par inadvertance une plainte pour faute professionnelle parfaitement valable contre le cabinet d'avocats qui avait négligemment bâclé son travail.

Pour prouver un cas de faute professionnelle juridique impliquant un brevet, la partie qui allègue une faute professionnelle doit démontrer que l'erreur de l'avocat lui a effectivement causé un préjudice. Si vous vous défendez contre une telle plainte pour faute professionnelle, vous pouvez vous tirer d'affaire si vous pouvez démontrer que le brevet en question n'était pas valable et n'aurait jamais dû être délivré.

Par conséquent, lorsque Britannica a poursuivi le cabinet d'avocats pour faute professionnelle, il y a eu ce que l'on appelle "l'affaire dans l'affaire". Cela signifie que l'issue de l'affaire de faute professionnelle de Britannica entraînerait également une décision sur le bien-fondé de son brevet. Si cela s'avérait être une bonne nouvelle pour EB, ce serait une mauvaise nouvelle pour le cabinet d'avocats de Washington. Si les dommages et intérêts qu'il a été condamné à payer dépassaient son assurance contre les fautes professionnelles, il pourrait faire faillite et peut-être même certains de ses partenaires.

Même s'il n'était pas souhaitable pour Britannica de devoir poursuivre un cabinet d'avocats de Washington, D.C., devant un tribunal du district de Columbia, c'était inévitable. Lorsque la poussière est finalement retombée en 2015 sur ce dernier litige concernant le brevet de Compton, le tribunal fédéral de district saisi de l'affaire a jugé que l'invention n'était pas brevetable. Cela signifie que même si une faute professionnelle juridique a pu être commise, Britannica n'a pas pu être lésée.

Pour arriver à cette conclusion, la Cour a jeté un regard neuf sur les conditions de base pour qu'un brevet soit délivré. Elle a mis de côté le fait que, dans deux cas distincts, l'Office des brevets n'avait jamais trouvé ni sérieusement envisagé si le brevet logiciel en question constituait ce que l'on appelle "l'objet brevetable". Auparavant, tout le monde avait toujours pensé que c'était le cas, car la Cour suprême des États-Unis avait depuis longtemps statué que les inventions logicielles pouvaient être brevetées.

En vertu de la loi américaine sur les brevets, pour qu'un brevet soit valide, il doit présenter les caractéristiques d'utilité, de nouveauté, de non-évidence et d'habilitation, et il doit couvrir un objet brevetable. Aucune nouvelle preuve n'a été présentée au tribunal dans l'affaire de faute professionnelle selon laquelle le brevet Compton ne répondait pas aux critères d'utilité, de nouveauté et de non-évidence. Elle avait également clairement permis à d'autres personnes ordinairement qualifiées dans l'art de reproduire l'invention. Cependant, le tribunal a décidé que le brevet de Britannica ne remplissait pas la dernière condition pour être valide, car le brevet ne répondait pas à la définition de "matière brevetable" du tribunal.

La Cour a déclaré que les "idées abstraites" n'étaient pas brevetables en vertu de la règle de longue date selon laquelle une idée en soi n'est pas brevetable. Elle a déclaré que les revendications du brevet Compton portaient sur l'idée abstraite de la collecte, de la reconnaissance et du stockage de données afin qu'elles puissent être facilement trouvées et récupérées, et qu'il s'agissait d'un concept abstrait et

donc non brevetable. Dans son arrêt, le tribunal s'est exprimé en ces termes :

Une "base de données" n'est rien d'autre qu'une collection organisée d'informations. Depuis des milliers d'années, l'homme collecte et organise des informations et les stocke sous forme imprimée. En effet, les encyclopédies - décrites comme un type de "base de données" dans le cahier des charges - existent depuis des milliers d'années. Depuis tout aussi longtemps, les humains organisent les informations de manière à ce qu'elles puissent être recherchées et récupérées par les utilisateurs : Par exemple, les encyclopédies sont généralement organisées par ordre alphabétique et sont consultables à l'aide d'index, et les articles contiennent généralement des références croisées avec d'autres articles sur des sujets similaires. Ces activités sont bien antérieures à l'avènement des ordinateurs. Ces activités humaines fondamentales sont des "idées abstraites".

C'est ainsi qu'un quart de siècle après le dépôt de la demande de brevet Compton en 1989, le dernier espoir de Britannica de tirer profit de son investissement dans l'invention s'est éteint.

Ayant engagé le cabinet d'avocats qui a rédigé la demande de brevet de Compton en 1989, j'ai assisté à la création, pour ainsi dire. J'ai ensuite passé 15 ans à diriger et à superviser le brouillon réglementaire et judiciaire tortueux qui s'en est suivi. Il s'est avéré que j'ai manqué le troisième acte du drame des brevets de Compton, lorsque les plaintes pour faute professionnelle de Britannica ont finalement été abandonnées en 2015. Mon absence de la finale était due à mon départ à la retraite en 2014, à l'âge de 72 ans, après 28 ans en tant qu'avocat-conseil de l'Encyclopaedia Britannica.

Engagé dans la quête du Saint-Graal du brevet Compton depuis toutes ces années, j'ai quelques réflexions simples sur la façon dont les choses se sont déroulées.

Je pense que le brevet n'aurait jamais eu de problèmes si Stanley Frank, de la Britannica, n'avait pas été trop loin dans la poursuite de ses rêves de gains rapides. Dans l'ouvrage *Intellectual Property Rights in Frontier Industries-Software and Biotechnology* publié en 2005 sous la direction de Robert W. Hahn, les auteurs Stuart J. H. Graham et David C. Mowery écrivent que peu après la délivrance du brevet par l'Office des brevets en 1993 :

Le président de Compton, Stanley Frank, a laissé entendre que l'entreprise ne voulait pas ralentir la croissance de l'industrie du multimédia, mais qu'il "voulait que le public reconnaisse NewMedia de Compton comme le pionnier de cette industrie, qu'il promeuve une norme pouvant être utilisée par tous les développeurs et qu'il soit rémunéré pour les investissements que nous avons faits." Armé de ce brevet, Compton's s'est rendu au Comdex, le salon professionnel de l'industrie informatique, pour détailler ses conditions de licence aux concurrents, qui impliquaient le paiement d'une redevance de 1 % pour une licence non exclusive. L'apparition de Compton au Comdex a lancé une controverse politique qui a abouti à un événement inhabituel : l'Office américain des brevets et des marques a réexaminé et invalidé le brevet de Compton. Le 17 décembre 1993, l'USPTO a ordonné un réexamen interne du brevet de Compton car, selon les termes du commissaire Lehman, "ce brevet a suscité beaucoup d'angoisse dans l'industrie". Le 28 mars 1994, l'USPTO a publié une déclaration préliminaire indiquant que "toutes les revendications du brevet multimédia de Compton, délivré en août 1993, ont été rejetées au motif qu'elles manquent de "nouveau" ou sont évidentes au vu de l'art antérieur".

Dans le numéro de juillet 1994 du magazine Wired, l'article "Patently Absurd" a permis de mieux comprendre comment la délivrance du brevet Compton a créé un feu d'artifice politique presque instantané :

Le brevet Compton's contenait 41 revendications qui couvraient largement toute base de données multimédia permettant aux utilisateurs de rechercher simultanément du texte, des graphiques et des sons - des caractéristiques de base que l'on retrouve dans pratiquement tous les produits multimédias sur le marché. L'Office des brevets a délivré le brevet le 31 août 1993, mais il est passé inaperçu jusqu'à la mi-novembre, lorsque Compton's a pris la décision inhabituelle d'annoncer son brevet lors de la plus grande foire commerciale de l'industrie informatique, Comdex, en menaçant de poursuivre en justice tout éditeur multimédia qui ne vendrait pas ses produits par l'intermédiaire de Compton's ou qui ne paierait pas à Compton's des redevances pour une licence sur le brevet. Le président de Compton, Stanley Frank, a déclaré avec suffisance à la presse : "Nous avons inventé le multimédia" : "Nous avons inventé le multimédia".

Les acteurs de l'industrie du multimédia pensaient le contraire. Dans des dizaines de journaux à travers le pays, des experts ont affirmé que le brevet de Compton était clairement invalide, car les techniques qu'il décrivait étaient largement utilisées avant la date de dépôt du brevet, le 26 octobre 1989. Rob Lippincott, président de la Multimedia Industry Association, a qualifié le brevet de "travail de neige à 41 reprises". Même le commissaire Lehman pensait que quelque chose n'allait pas.

"Ils se sont rendus à un salon professionnel et en ont parlé à tout le monde. Ils ont dit qu'ils allaient poursuivre tout le monde en justice", déclare Lehman, qui a appris l'existence du brevet de Compton en lisant un article dans le San Jose Mercury News. "J'essaie de ne pas être un bureaucrate", ajoute-t-il. "La réponse bureaucratique traditionnelle consisterait à s'enfoncer la tête dans la boue et à ne pas prêter attention à ce que pensent les autres. Au lieu de cela, Lehman a appelé Gerald Goldberg, directeur du groupe 2300 [de l'Office des brevets], pour savoir ce qui s'était passé.

Comme Lehman, Goldberg avait appris l'existence du brevet Compton en lisant l'article paru dans le Mercury News. "Nous avons sorti le dossier du brevet et j'y ai jeté un coup d'œil", se souvient Goldberg. "J'ai parlé avec l'examineur. Nous avons estimé que l'examineur avait fait un travail adéquat". Dans cette demande de brevet, explique M. Goldberg, l'avocat des Compton avait inclus une vaste collection de citations de l'état de la technique, dont aucune ne décrivait exactement ce que le brevet des Compton prétendait avoir inventé. En l'absence d'un document prouvant que l'invention figurant dans la demande de Compton n'était pas nouvelle, l'examineur n'a eu d'autre choix que d'accorder le brevet à Compton.

Pour couronner le tout, les responsables de NewMedia de Compton auraient également déclaré avec désinvolture que le brevet couvrait "tout ce qui se trouve sur une puce". Cela a clairement ajouté de l'huile sur le feu.

Donc, pour moi, le plus gros problème était l'orgueil démesuré de Frank. L'annonce par Frank de son désir de percevoir une redevance de 1 % sur les ventes de produits multimédias au beau milieu de la plus grande conférence de l'industrie sur les nouvelles technologies émergentes n'était pas seulement un faux pas politique, ou un excès de pouvoir, c'était une folie.

Malheureusement, c'est le retard dans l'application du brevet Compton, dû à l'erreur de jugement de Frank, qui a réellement tué le brevet. L'explosion politique qui a suivi la déclaration de Frank au Comdex a conduit l'Office des brevets à retirer rapidement le brevet. Cela a entraîné un retard de neuf ans dans l'application par Britannica de ce que l'Office des brevets a de nouveau considéré comme un brevet parfaitement valide. Au moins une étude universitaire a examiné en détail la décision discutable de l'Office des brevets de réexaminer le brevet. En outre, l'erreur technique du cabinet d'avocats, qui aurait pu être détectée et corrigée plus tôt, a finalement conduit à l'invalidation du brevet en 2009. Il s'en est suivi un nouveau retard de six ans, jusqu'à ce que les plaintes pour faute professionnelle déposées par Britannica à l'encontre de son cabinet d'avocats soient finalement évaluées et rejetées par un tribunal en 2015.

Ce retard a été fatal car, en 2015, la technologie des logiciels avait considérablement progressé au cours du quart de siècle qui s'était écoulé depuis le dépôt initial de la demande de brevet de Compton. En 2015, tout ce qui était étonnamment nouveau en 1989 était non seulement devenu banal, mais aussi si vieux jeu qu'il n'était pas difficile pour le tribunal fédéral concerné de conclure que l'invention n'avait rien d'extraordinaire et n'était qu'une "idée abstraite". En outre, il était facile de supposer qu'une entreprise fondée en 1768 comme l'Encyclopaedia Britannica, un éditeur de référence ennuyeux d'encyclopédies imprimées en plusieurs volumes, n'était tout simplement pas en bonne compagnie avec les géants de la technologie émergente de la Silicon Valley. Elle n'était guère un acteur régulier dans le domaine des brevets de haute technologie.

Je pense qu'il y avait de bonnes chances que le brevet de Compton ait pu avoir une vie commerciale normale si le tumulte politique qui a accompagné sa naissance n'avait pas retardé sa comparution devant un tribunal à un moment où une erreur technique habituellement corrigible ne pouvait plus l'être et où le droit matériel des brevets avait évolué entre-temps pour rendre les brevets logiciels généralement plus difficiles à obtenir.

À mon avis, la conclusion du tribunal pour faute professionnelle a peut-être évité à un cabinet d'avocats local de devoir payer pour une erreur flagrante, mais la manière dont il est parvenu à cette conclusion a fait peu de cas de la contribution unique de l'Encyclopaedia Britannica au progrès de l'interface homme/ordinateur.

Si Stanley Frank est le bouc émissaire de l'histoire d'un brevet fondamental qui a vécu et est mort plusieurs fois pendant un quart de siècle, peut-il y avoir un héros quelque part dans cette histoire de recherche et de perte ?

Absolument ! Laissez Harold Kester recevoir son dû. Harold, plus que toute autre personne, est le véritable inventeur de l'invention révolutionnaire qu'est l'encyclopédie multimédia Compton. Au cours de la longue histoire des litiges en matière de brevets des Compton, ni l'Office des brevets ni personne d'autre n'a réussi à présenter des antériorités qui remettaient en cause le fait que l'invention qu'Harold Kester avait contribué à créer était la toute première de son genre. Son groupe de Del Mar avait été engagé par Britannica pour fournir un moteur de recherche pour le CD-ROM inhabituel et novateur que Britannica était déterminée à développer, et sous la direction exceptionnelle de Harold Kester, son groupe, avec ESC et les éditeurs de Britannica, a accompli ce qu'on lui avait demandé de faire.

Après avoir pris connaissance de l'ampleur du projet de logiciel informatique en cours de lancement, j'ai fait de nombreux voyages de Chicago à Solano Beach et La Jolla, en Californie, où Harold Kester dirigeait la petite équipe qui travaillait sur le moteur de recherche au cœur du projet. Ayant observé Harold devant des tableaux blancs diriger son équipe dans l'analyse de l'organisation interne du logiciel, je peux dire personnellement qu'Harold était le génie clé qui pouvait assembler toutes les pièces du puzzle.

Harold a été le magicien des mathématiques qui a su associer la science naissante de la technologie de recherche informatique aux récents progrès du matériel informatique. Bien que d'autres personnes aient participé aux équipes qui ont mis ses idées en pratique, c'est à Harold Kester que l'on doit principalement l'innovation de Compton.

En me rappelant cette partie du développement de l'interface homme/ordinateur au début de l'ère de l'information, je me suis demandé quelle aurait été la réaction si Ted Nelson avait pu mener à bien son projet Xanadu sous la forme d'un produit final tout aussi novateur, fonctionnel et précieux. Les gens auraient-ils vraiment pensé que la nouveauté et l'ingéniosité de son produit hyperlié n'étaient rien d'autre qu'une démonstration d'une "activité humaine fondamentale" ? Aurait-elle été rejetée comme une simple "idée abstraite" qui circulait déjà depuis des milliers d'années ? Personnellement, je ne pense pas.

En 2016, Britannica's a fait appel de la décision défavorable rendue dans le cadre de son affaire de faute professionnelle devant la Cour suprême des États-Unis. La Cour a le pouvoir discrétionnaire d'entendre la plupart des appels, mais elle ne se saisit généralement que des affaires aux conséquences publiques les plus importantes ou lorsque les cours d'appel des circuits fédéraux inférieurs sont en désaccord sur des questions majeures. Dans ce dernier cas, les conseils de la haute cour sont utiles pour assurer la cohérence des décisions des juridictions inférieures à l'avenir. Bien que l'affaire Britannica ait donné lieu à un tel désaccord entre les cours d'appel fédérales inférieures, la Cour suprême a choisi de ne pas inscrire cette affaire particulière à son rôle.

Si vous souhaitez savoir à quoi ressemble une pétition pour une ordonnance de certiorari ou si vous êtes curieux de connaître les arguments juridiques sous-jacents à l'affaire, consultez l'annexe 1 de ce livre. Vous y trouverez des extraits de la dernière tentative, infructueuse, de Britannica pour faire respecter son brevet. Curieusement, les vingt-trois années de litige concernant le brevet ont duré plus longtemps que la durée normale de validité d'un brevet après sa délivrance.

Vous remarquerez peut-être que c'est le nom de Douglas Eveleigh, et non le mien, qui figure sur la requête de la Cour suprême en tant qu'avocat de Britannica. C'est parce que j'avais choisi Doug pour me remplacer en tant qu'avocat général de Britannica lorsque j'ai pris ma retraite deux ans avant le dépôt de la requête.

## **Un regard en arrière de l'Encyclopaedia Britannica**

Lorsque j'ai quitté United Press International après la faillite de l'Encyclopaedia Britannica, UPI se dirigeait heureusement vers une réorganisation et non vers une liquidation. Bien que je n'aie travaillé chez UPI que deux ans, cette entreprise m'avait directement préparé à assumer le rôle beaucoup plus

difficile de vice-président exécutif, de conseiller juridique et de secrétaire de l'Encyclopaedia Britannica, ainsi que mon travail connexe de secrétaire du propriétaire de Britannica pendant une grande partie de cette période, la William Benton Foundation.

Étant donné que le seul bénéficiaire de la Fondation pendant plusieurs décennies a été mon alma mater, l'université de Chicago, il a été particulièrement gratifiant de voir cette institution enrichie pendant cette période par plus de 200 millions de dollars de largesses de Britannica.

Les années enrichissantes que j'ai passées chez UPI et Britannica n'auraient jamais vu le jour si je n'avais pas d'abord quitté un cabinet privé pour The Bradford Exchange et si je n'avais pas eu mon premier emploi en tant que conseiller juridique. Cette opportunité m'a permis de jouer un rôle à la fois commercial et juridique. Au fil du temps, cela s'est avéré être un complément très satisfaisant à mon rôle strictement juridique précédent.

Chez Britannica, j'ai pu assumer plus pleinement le rôle de directeur commercial en tant que président de l'Encyclopaedia Britannica Educational Corporation, et lorsque j'ai brièvement dirigé une autre filiale de Britannica, le premier éditeur de dictionnaires de l'anglais américain, Merriam-Webster.

Lorsque les encyclopédies sur CD-ROM de Britannica ont commencé à être contrefaites en Chine et ailleurs, j'ai demandé à Britannica d'adhérer à l'International Anticounterfeiting Coalition, une association commerciale à but non lucratif de Washington, D.C., qui se consacre exclusivement à la lutte contre la contrefaçon et le piratage des produits. Les membres de l'IACC représentent un échantillon représentatif du monde des affaires et de l'industrie. Des entreprises telles que Ford, Disney, Levi Straus et Apple étaient impliquées dans la vente de voitures, de vêtements, de produits de luxe, de produits pharmaceutiques, de produits alimentaires et de logiciels, pour ne citer que quelques-unes des industries confrontées aux problèmes de la contrefaçon. Après plusieurs années passées au conseil d'administration de l'IACC, j'ai été élu président. À ce titre, j'ai eu des contacts avec des cabinets d'avocats, des sociétés d'enquête et de sécurité des produits, des agences gouvernementales et des associations de défense de la propriété intellectuelle, ici et à l'étranger. Cette fonction m'a également permis d'acquérir de l'expérience au Capitole en matière de lobbying auprès des sénateurs et des députés. En tant que président de l'IACC, j'ai voyagé en Europe, en Chine, à Hong Kong avant le chiffre d'affaires et à Taïwan pour exhorter les responsables de ces pays à appliquer strictement leurs lois sur la propriété intellectuelle et à mettre un terme au piratage et à la contrefaçon des produits américains.

Dans le cadre des fonctions de lobbying et de politique publique que Britannica m'a confiées, j'ai eu l'occasion de rencontrer le sénateur américain Dick Durbin dans les bureaux de Britannica. Lorsque j'ai poursuivi les discussions sur la politique publique avec lui dans son bureau du Sénat à Washington, j'ai découvert que J.B. Pritzker, plus tard gouverneur de l'Illinois, l'assistait à l'époque.

Britannica m'a également fait voyager séparément dans le monde entier pour traiter des questions relatives à ses nombreuses opérations internationales. EB a réalisé des affaires importantes dans la plupart des pays européens, ainsi qu'en Turquie, en Grèce, en Israël, en Égypte, en Australie, en Chine, à Taïwan, aux Philippines, au Japon, en Corée du Sud et en Inde.

Le voyage avec Frank Gibney, vice-président du comité de rédaction d'EB, se distingue de tous mes voyages.

Gibney avait appris le japonais lorsqu'il était dans la marine pendant la Seconde Guerre mondiale et avait fini par servir au Japon dans les services de renseignement de la marine à la fin de la guerre. En tant que journaliste, Gibney est retourné au Japon en 1949 en tant que chef du bureau de Time-Life, d'où il s'est rendu pour couvrir les événements au Japon, en Corée et en Asie du Sud-Est. Après avoir travaillé pour Newsweek et rédigé des discours pour le président Lyndon Johnson, il a rejoint Britannica en 1966. Au cours des décennies suivantes, il a permis la publication d'éditions en langues locales de l'Encyclopaedia Britannica au Japon et en Corée du Sud.

En 1985, Gibney a rencontré le successeur de Mao Zedong, Deng Xiaoping, qui mettait en pratique l'ouverture de la Chine à l'Occident prônée par Mao. Cette rencontre a coïncidé avec le lancement de l'encyclopédie Britannica Concise en langue chinoise. La publicité mondiale qui a suivi a permis d'annoncer qu'avec la publication de la première encyclopédie chinoise non marxiste, la Chine s'ouvrait au monde, tant sur le plan culturel qu'économique.

Il n'a pas fallu longtemps à un entrepreneur taïwanais pour contrefaire l'encyclopédie continentale de Gibney en utilisant les caractères chinois mandarins plus couramment lus sur l'île. C'est pourquoi je me suis rendu à plusieurs reprises à Taïwan à la fin des années 1980 afin d'organiser des descentes de police pour saisir les stocks du jeu d'imprimés de translittération et engager des poursuites devant les tribunaux locaux, y compris un recours devant la Cour suprême de Taïwan. En vertu de la Convention de Berne de 1971, Taïwan était clairement tenu par un traité international de protéger les droits d'auteur d'EB sur l'œuvre. Face à ce problème persistant et avec l'aide de l'American Institute in Taiwan, l'ambassade américaine de facto à Taipei, le directeur financier de Britannica, Fred Figge, et moi-même avons obtenu une réunion avec le vice-premier ministre de Taïwan en 1988, Lien Chan. Lors de notre rencontre formelle, Chan a immédiatement désarmé notre attitude chagrine. Sachant que Britannica appartenait à une fondation qui soutenait exclusivement l'université de Chicago, il a rapidement mentionné que, ayant lui-même obtenu un diplôme de l'université, il appréciait notre inquiétude.

Nous avons fini par résoudre notre problème de contrefaçon et Chan est devenu Premier ministre de Taïwan. Plus tard, il est devenu le premier Premier ministre à se rendre en Chine continentale en vue d'améliorer les relations. Après s'être retiré de la vie politique, comme Gibney avant lui, il a rencontré à son tour le dirigeant chinois. Pour M. Chan, ce fut une rencontre avec Xi Jinping en 2013.

Ce qui m'a le plus marqué, c'est le fait d'avoir accompagné Gibney au Kremlin en décembre 1990 dans le cadre d'un exercice similaire. Lui et moi avons auparavant participé à de longues négociations à Moscou pour mettre au point la première encyclopédie non marxiste en langue russe.

Comme cela avait été le cas en 1985, lorsque Gibney avait rencontré Deng Xiaoping dans le cadre de l'ouverture de la Chine à l'Occident, Mikhaïl Gorbatchev était maintenant engagé avec Britannica en 1990 dans le cadre de la propre ouverture culturelle de l'U.R.S.S. à l'Occident.

En conséquence, Gibney et moi-même nous sommes rendus à Moscou avec le président d'EB, Bob Gwinn, pour célébrer la conclusion de nos négociations par une série d'événements publics et privés.

Dans le cadre de cette semaine d'activités, il a été convenu que Gibney rédigerait un article pour Britannica sur la base d'un entretien avec Alexander Yakovlev, alors conseiller principal de Gorbatchev.

Ce n'était pas une période facile pour Gorbatchev ni pour Yakovlev, car en 1989, la plupart des régimes marxistes-léninistes d'Europe de l'Est s'étaient effondrés. En effet, au moment même où Gibney interviewait Yakovlev au Kremlin, Yakovlev et Gorbatchev étaient tous deux dénoncés par les partisans de la ligne dure du parti communiste au Parlement soviétique pour avoir "perdu" l'Europe de l'Est. La rencontre inhabituelle de Gibney au Kremlin avec l'architecte de la politique de "glasnost" de Gorbatchev a été suivie de peu par le coup d'État manqué des partisans de la ligne dure contre Gorbatchev, l'effondrement de l'U.R.S.S., la fin de la guerre froide et la fin du projet d'encyclopédie russe.

Outre le battage médiatique autour des événements de Moscou, le fait de partager une chambre d'hôtel exigüe avec l'inépuisable et fascinant Gibney a été pour moi mémorable d'une certaine manière, mais dans le mauvais sens du terme. Alors que nous quittions Moscou, Gibney s'est plaint à Gwinn, de EB, à portée de voix, qu'il était très fatigué et qu'il en avait assez de devoir supporter mes ronflements bruyants toute la semaine.

Lors d'un adieu à Britannica en 2005 à l'Oriental Institute de l'université de Chicago (aujourd'hui l'Institute for the Study of Ancient Cultures), le fils de Gibney, James, qui travaillait alors au New York Times, a fait remarquer que son père avait des problèmes d'autorité au cours de sa carrière. Dix ans plus tard, en 2015, CBS News a cité Alex, le fils documentariste de Gibney, à propos de la carrière de son père : "On dit que pour réussir, il faut faire de la lèche et donner des coups de pied. Eh bien, il était l'homme classique qui aspirait vers le bas et donnait des coups de pied vers le haut, ce qui n'est jamais un bon plan de carrière ! Il a travaillé au Time, puis a été licencié. À Newsweek, il a été licencié. À Life, il a été viré".

Bien que je ne puisse pas parler de cette époque, je me souviens que Frank est entré plusieurs fois dans le bureau de Bob Gwinn, président de l'EB, au siège de Britannica à Chicago, tout en douceur, pour en ressortir et dénigrer immédiatement Gwinn dans son dos à la première personne qu'il rencontrait. Bien que Gwinn ait été pour beaucoup un sujet de critique, je peux imaginer qu'il s'agissait là d'un aspect du modus operandi de Frank au cours de sa carrière antérieure. Je ne serais donc pas surpris que certains de ses anciens patrons aient remarqué cette tendance et en aient conclu que Frank était moins important pour leur entreprise qu'ils ne l'avaient pensé.

Avec le recul, il est difficile de ne pas conclure que mon départ imprévu de Bradford a été la meilleure chose qui me soit arrivée dans ma vie professionnelle. Après tout, si j'étais resté, j'aurais manqué le grand plaisir d'une vaste carrière juridique et commerciale. Au lieu de cela, j'aurais passé des décennies à mener une vie professionnelle peu intéressante en tant qu'avocat général d'une entreprise de fabrication d'assiettes qui s'est ensuite développée dans d'autres domaines.

## Photos



*Encyclopaedia Britannica's headquarters on the Chicago River.*



*Robert Hutchins, President of the University of Chicago, with William Benton, EB's owner and Publisher.*

*The First Edition of the Encyclopaedia Britannica first published in 1768.*



*Philosopher Mortimer Adler, Editor of the Great Books of the Western World.*

*Le siège de l'Encyclopaedia Britannica, sur la rivière Chicago.*

*La première édition de l'Encyclopaedia Britannica, publiée en 1768.*

*Robert Hutchins, président de l'université de Chicago, avec William Benton, propriétaire et éditeur de l'EB.*

*Le philosophe Mortimer Adler, rédacteur en chef des Great Books of the Western World.*

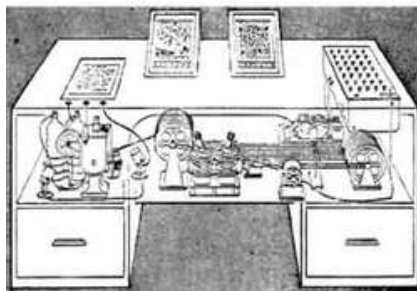
*(Photo reproduite de l'édition anglaise ; légendes traduites en français.)*



*Mortimer Adler (with cane) and wife Caroline (in blue dress), with other EB officers and spouses at Christmas 1989.*



*Vannevar Bush, during World War II, with his "differential analyzer" mechanical calculator at the Army's Aberdeen Proving Grounds.*



*Foreshadowing invention of the personal computer and an electronic version of the Encyclopaedia Britannica, Bush in 1945 writes of his "Memex" machine of the future.*



*A "Dissection" of Bush's imaginary "Memex" computer.*

*Mortimer Adler (avec sa canne) et son épouse Caroline (en robe bleue), avec d'autres cadres de l'EB et leurs conjoints, à Noël 1989.*

*Vannevar Bush, pendant la Seconde Guerre mondiale, avec son calculateur mécanique « analyseur différentiel », au terrain d'essai de l'armée à Aberdeen.*

*Préfigurant l'invention de l'ordinateur personnel et d'une version électronique de l'Encyclopaedia Britannica, Bush décrit en 1945 sa machine imaginaire, le « Memex ».*

*Une « dissection » de l'ordinateur imaginaire « Memex » de Bush.*

(Photo reproduite de l'édition anglaise ; légendes traduites en français.)



A television quiz show scandal ends Columbia professor Charles Van Doren's academic career.



Van Doren confessing error in hearings before Congress.



Van Doren is seen here at his 1981 retirement party with EB librarians Terry Miller and Shanta Uddin.



MIT AI guru Marvin Minsky also played the piano when EB's Patricia Wier consulted him regarding an electronic Encyclopaedia Britannica.



Former EB President Peter Norton is with former EB (USA) President Patricia Wier.

Un scandale de jeu télévisé truqué met fin à la carrière universitaire du professeur de Columbia Charles Van Doren.

Van Doren avoue son erreur lors d'auditions devant le Congrès.

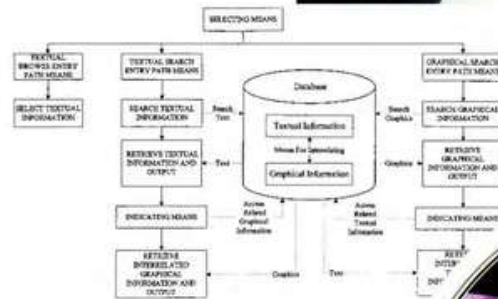
Van Doren lors de son pot de départ à la retraite en 1981, avec les documentalistes de l'EB Terry Miller et Shanta Uddin.

Marvin Minsky, grand nom de l'intelligence artificielle au MIT, jouait aussi du piano lorsque Patricia Wier, de l'EB, le consulta au sujet d'une Encyclopaedia Britannica électronique.

*L'ancien président de l'EB Peter Norton, avec l'ancienne présidente d'EB (USA) Patricia Wier.*

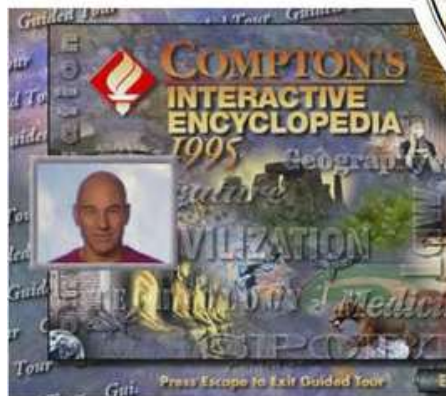
(Photo reproduite de l'édition anglaise ; légendes traduites en français.)

A photograph of two men standing in front of a large, dark red sign. The sign features a gold-colored crest at the top, which is a stylized tree or plant. Below the crest, the words "KOREA BRITANNICA" are written in large, gold, serif capital letters, and "CORPORATION" is written in smaller, gold, serif capital letters below it. The man on the left is older, with grey hair and glasses, wearing a dark suit, white shirt, and blue tie. The man on the right is younger, with dark hair and glasses, wearing a dark suit, white shirt, and green tie. Both men are smiling at the camera.

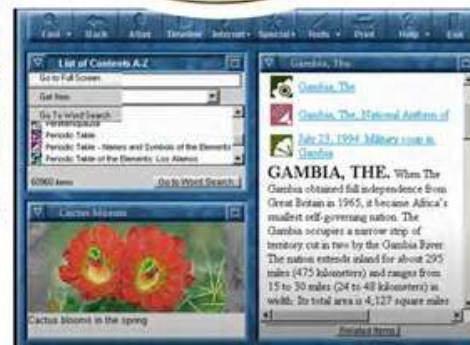


### CLAIM 1 OF THE

*A CD-ROM version of Compton's Interactive Encyclopedia was first issued in 1989.*



*Patrick Stewart appeared in the 1995 Guided Tour video promoting the Compton's CD-ROM encyclopedia.*



*Patrick Stewart apparaît dans la visite guidée vidéo de 1995 faisant la promotion de l'encyclopédie CD-ROM de Compton's.*

155



*EB's Advanced Technology Group with EB Editor Bob McHenry in La Jolla, California c. 1995.*

*Screen shot of Britannica on the internet for the first time in 1995.*



*Here I am making an early legal review of Britannica Online running on the Netscape browser in 1995.*

*Le groupe technologies avancées de l'EB, avec le rédacteur en chef Bob McHenry, à La Jolla, en Californie, vers 1995.*

*Capture d'écran de Britannica, pour la première fois sur Internet, en 1995.*

*Ici, je procède à une des premières relectures juridiques de Britannica Online, fonctionnant sur le navigateur Netscape, en 1995.*

*(Photo reproduite de l'édition anglaise ; légendes traduites en français.)*

*Fighting against a Taiwanese counterfeit of the Britannica Concise Encyclopedia, EB Chief Financial Officer Fred Figge had to take it to the top. Here in 1988, we argued EB's copyright treaty enforcement case with Taiwan's Vice Premier Lien Chan. Chan later served as Taiwan's Premier from 1993-97.*



*Frank Gibney, Vice Chair of EB's Editorial Board, interviewing Politburo member Alexander Yakovlev in the Kremlin in December 1990. Shortly before the failed coup to remove Mikhail Gorbachev, his advisor Yakovlev was accused of "losing" Eastern Europe.*



*Bill Bowe and Frank Gibney in 1990 travelling from Moscow to Zagorsk in the U.S.S.R.*

*Pour lutter contre une contrefaçon taïwanaise de la Britannica Concise Encyclopedia, le directeur financier de l'EB, Fred Figge, dut porter l'affaire au plus haut niveau. Ici, en 1988, nous avons plaidé l'affaire d'application du traité sur le droit d'auteur de l'EB avec le vice-premier ministre taïwanais Lien Chan, qui devint plus tard premier ministre de Taïwan, de 1993 à 1997.*

*Frank Gibney, vice-président du comité de rédaction de l'EB, interviewant le membre du Politburo Alexandre Iakovlev au Kremlin en décembre 1990. Peu avant le putsch manqué visant à écarter Mikhaïl Gorbatchev, son conseiller Iakovlev fut accusé d'avoir « perdu » l'Europe de l'Est.*

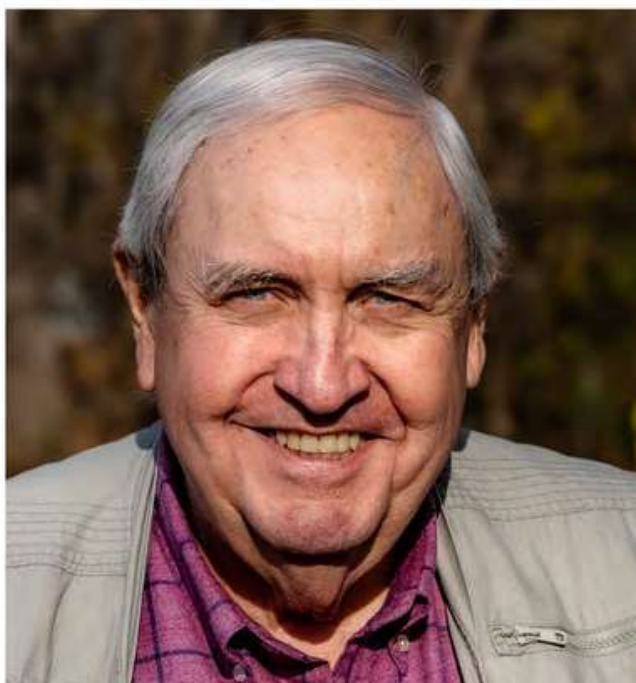
*Bill Bowe et Frank Gibney en 1990, voyageant de Moscou à Zagorsk, en U.R.S.S.*

(Photo reproduite de l'édition anglaise ; légendes traduites en français.)



Meeting with Sen. Dick Durbin at Britannica's headquarters.

*My life took unexpected turns from analyzing riots and rockets and getting involved in Chicago politics to serving as the chief lawyer for a centuries-old reference publisher as it re-invented itself.*



Rencontre avec le sénateur Dick Durbin au siège de Britannica.

*Ma vie a pris des tournants inattendus, entre l'analyse des émeutes et des fusées, l'engagement dans la politique de Chicago, et le poste de conseiller juridique en chef d'un éditeur de référence séculaire en pleine réinvention.*

(Photo reproduite de l'édition anglaise ; légendes traduites en français.)

## Remerciements

Ce livre n'aurait pas pu être écrit sans l'aide et le soutien de ma famille, de mes amis et de mes collègues du Cliff Dwellers Club de Chicago. Ma femme Cathy a supporté stoïquement, sans se plaindre, que je reste collé à un clavier le plus longtemps possible et mon cousin Tony Bowe m'a continuellement encouragé à raconter les différentes histoires rassemblées dans ce livre et a fait appel à son ami John Sargent pour obtenir des conseils professionnels utiles en matière d'édition. En cours de route, Gregory Gordon, Rob Warden, Robert McHenry, Douglas Eveleigh, Jonathan Laing et Jan Grayson m'ont assuré que j'étais sur la bonne voie ou m'ont offert des commentaires utiles sur certaines parties du manuscrit. De même, mes collègues de The Cliff Dwellers, qui en savaient plus que moi sur l'édition de livres, ont contribué à donner vie à ce manuscrit. Il s'agit notamment du maître de la langue anglaise Bill Drennan et des auteurs Richard Reeder, Edward Gordan et Deirdre Nansen McCloskey. Gary Johnson, ancien président du Chicago History Museum, Tom Gradel et Don Evans m'ont également fourni des conseils utiles. Je suis également redevable à Matthew Nickerson, ancien journaliste du Chicago Tribune devenu historien privé. Les compétences et le bon jugement de Matt sont omniprésents dans le manuscrit. Enfin, je dois remercier Laura Fairman, conceptrice du site web et du livre, qui a pris des photos dans ma boîte à chaussures numérique débordante et les a intégrées dans la collection bien ordonnée que vous voyez ici.

# **Annexe 1 – Extraits de la pétition de l’Encyclopaedia Britannica pour l’obtention d’une ordonnance de certiorari devant la Cour suprême des États-Unis**

Annexe 1 – Extraits de la pétition de l’Encyclopaedia Britannica pour l’obtention d’une ordonnance de certiorari devant la Cour suprême des États-Unis

## **QUESTIONS PRÉSENTÉES**

Dans les années 1980, le requérant Encyclopaedia Britannica (« Britannica ») a développé un système de recherche multimédia pionnier qui, pour la première fois, était capable de rechercher de vastes quantités d’informations multimédias et d’afficher ces informations de manière conviviale. Lorsque Britannica a cherché à faire respecter les brevets obtenus sur ce système, il a été découvert que certaines erreurs de dépôt de demande de brevet commises par le défendeur Dickstein Shapiro, LLP (« Dickstein ») rendaient ces brevets invalides. Près d’une décennie plus tard, l’affaire de faute professionnelle de Britannica contre Dickstein a été rejetée sur la base des plaidoiries à la lumière du précédent de cette Cour dans l’affaire *Alice Corp. Party Ltd. v. CLS Bank International*, 134 S. Ct. 2347 (2014), en dépit de la présence d’une requête en cours d’instruction et de différends factuels concernant la question de savoir si les brevets en cause présentaient une « idée abstraite » ou manquaient d’un « concept inventif ».

Le circuit du district de Columbia a-t-il commis une erreur en estimant, contrairement au septième circuit, que la partie « affaire dans une affaire » d’une action pour faute professionnelle est régie par la jurisprudence postérieure au préjudice causé par la faute professionnelle et non par celle qui existait au moment du préjudice ? Un brevet peut-il être invalidé en vertu de l’article 101 du 35 U.S.C. et de l’arrêt *Alice* sur la base des plaidoiries, en présence de différends factuels et d’un manque de preuves que l’invention brevetée est une « idée abstraite » ou qu’elle est dépourvue d’un « concept inventif » ?

## **EXPOSÉ DES FAITS**

Dans les années 1980, le développement par Britannica d’un système de recherche multimédia convivial a coïncidé avec l’arrivée de l’ordinateur personnel sur le marché grand public. Cette combinaison fortuite a précipité une percée culturelle remarquable. Pour la première fois, les enfants comme les adultes pouvaient accéder facilement et rapidement à des sources d’informations numériques complexes et riches en médias, et y naviguer. La concrétisation commerciale de l’invention brevetée de Britannica, que l’on retrouve dans l’un de ses produits CD-ROM appelé « Compton’s Encyclopedia », a fait l’objet d’éloges réguliers de la part de l’industrie :

« L’encyclopédie multimédia de Compton est la première mise en œuvre réussie d’un produit qui combine des mots, des images et des sons avec un moteur de recherche facile à utiliser. Le produit s’adapte incroyablement bien aux besoins de l’utilisateur. Vous ne pouvez qu’être impressionné par le courage et la prévoyance dont a fait preuve Britannica en lançant ce produit ».

Bill Machrone, 7th Annual Awards for technical Excellence, P.C. Magazine, 15 janvier 1991, 112.

Newsweek l'a également remarqué :

« Les ordinateurs ne sont plus seulement des machines à écrire intelligentes et des calculateurs rapides. . . Pourtant, jusqu'à présent, le battage médiatique a dépassé les espérances dans la collection croissante de programmes multimédias. À l'instar des éblouissants flops hollywoodiens, la plupart d'entre eux se sont révélés riches en technologie, mais pauvres en substance. Jusqu'à Compton's. . . Le simple fait de réunir autant d'informations sur un disque est déjà impressionnant. Mais la beauté de Compton's réside dans les liens – tout est tissé ensemble pour que l'utilisateur puisse rapidement passer d'un élément d'information à l'autre. Grâce à une conception ingénieuse, le programme est si simple qu'un enfant peut littéralement l'utiliser. . . Vous rencontrez un mot difficile ? Un clic suffit pour en obtenir la définition et, si votre PC est doté d'une fonction audio, la machine peut même le prononcer à votre place ».

John Schwartz, *A Computer Encyclopedia*, Newsweek Magazine, 19 mars 1990, 45.

En 1989, juste avant que l'Encyclopaedia Britannica ne publie le produit Compton's Encyclopaedia, elle a déposé une demande de brevet avec l'aide du défendeur Dickstein. Ce brevet couvrait de nouveaux aspects fondamentaux de l'architecture logicielle et du système de recherche pionnier adapté aux données multimédias. Le brevet ne se limitait pas à un environnement encyclopédique ou à des CD-ROM. Il traitait plutôt de la solution fondamentale aux problèmes de recherche, de navigation et de présentation liés aux différents types de données électroniques.

L'Office des brevets et des marques a passé quatre ans à examiner la demande de brevet de Britannica, en s'assurant qu'il n'existait pas d'inventions antérieures couvrant l'invention revendiquée. Lorsque le brevet a finalement été délivré à l'Encyclopædia Britannica en 1993, il a été immédiatement reconnu comme un brevet très important par l'industrie multimédia alors naissante. Par la suite, le commissaire aux brevets nouvellement nommé par le président Clinton, Bruce Lehman, a pris la décision inhabituelle d'ordonner un réexamen du brevet. Après un nouvel examen minutieux de neuf ans, avec un passage devant la cour fédérale, l'Office des brevets a rétabli le brevet Britannica en 2002 et a délivré plusieurs brevets de continuation par la suite.

En 2006, Britannica a poursuivi Alpine Electronics of America, Inc. et d'autres défendeurs devant le tribunal de district du Texas occidental pour avoir enfreint deux des brevets les plus précieux de l'Encyclopaedia Britannica : Les brevets américains n° 7,051,018 (« le brevet '018 ») et 7,082,437 (« le brevet '437 »). Voir W.D. Tex. #1:06-cv-00578-LY, Dkt. 1. À la suite de cette action, Alpine et les autres défendeurs ont demandé un jugement sommaire. Le tribunal a accordé le jugement et a conclu à l'invalidité des brevets. Id. à Dkt. 82. Ce constat d'invalidité était le résultat direct et immédiat de la faute professionnelle de Dickstein Shapiro. L'essentiel de la décision du tribunal était qu'en raison des erreurs de dépôt de demande de brevet commises par Dickstein, une publication antérieure de l'Encyclopaedia Britannica constituait une « antériorité » suffisante pour invalider les brevets faisant l'objet du litige. Sans la négligence de Dickstein Shapiro, cette soi-disant « antériorité » n'aurait eu aucune importance. Id.

Plus particulièrement, les demandes de brevet '018 et '437 ont été déposées sur la base d'une revendication de « date de priorité » de 1989 à travers une chaîne de demandes de brevet. À l'instar du

dépôt d'une série de plaidoiries modifiées en vertu de la règle 15(c) qui « renvoient » à la plainte initiale et en tirent profit (ce qui permet d'éviter une défense fondée sur la prescription), une série de demandes de brevet peut être fondée sur une demande initiale et tirer profit (c'est-à-dire revendiquer la « priorité ») de ce dépôt de brevet initial. Cette continuité est essentielle dans le contexte des brevets afin que des actes, des événements ou des publications intervenus ne menacent pas la validité des brevets qui émanent de la fin de la chaîne.

Afin de maintenir cette date de priorité, certaines exigences spécifiques de la loi et de l'office des brevets doivent être satisfaites. Les membres du barreau des brevets ont l'habitude de satisfaire à ces exigences. Cependant, la faute professionnelle de Dickstein a entraîné la rupture de la chaîne de priorité pour les demandes conduisant aux brevets '018 et '437, exposant ainsi ces brevets à l'invalidation.

#### RAISONS POUR LESQUELLES IL EST FAIT DROIT À LA DEMANDE

La décision ci-dessous contredit non seulement le droit d'un autre circuit, mais aussi un principe fondamental des affaires de faute professionnelle : dans un contexte de « cas dans un cas », c'est la jurisprudence existant au moment du préjudice qui s'applique, et non le droit développé après coup. Il s'agit également d'une question de bon sens : il n'est pas réaliste de juger une affaire dans une affaire et une faute professionnelle d'avocat sur la base de décisions qui n'ont pas encore été rendues.

La décision ci-dessous expose également ce qui est en train de devenir une pratique courante des tribunaux inférieurs qui rejettent des affaires de brevets sur la base des motions de la règle 12 en vertu de 35 U.S.C. §101 et *Alice*, malgré la présence de questions factuelles et l'absence de découverte, d'interprétation de la revendication et de preuves. La Cour doit donner des orientations pour mettre un frein à ce qui est devenu essentiellement un contournement judiciaire des normes établies par la Cour en vertu de la règle 12.

#### L'EXAMEN DE CETTE COUR EST NÉCESSAIRE POUR RÉSOUDRE UNE DIVISION DU CIRCUIT CONCERNANT LA JURISPRUDENCE À APPLIQUER DANS UNE ACTION POUR FAUTE PROFESSIONNELLE « DANS UNE AFFAIRE ».

Contrairement à la décision ci-dessous, la norme de diligence selon laquelle la conduite de Dickstein Shapiro doit être jugée et la détermination de la cause immédiate dans le « cas dans le cas » qui doit être faite est contrôlée par la loi qui s'appliquait en 2009, qui est la date à laquelle les brevets Britannica ont été invalidés par le tribunal de district du Texas. Voir *W.D. Tex. #1:06-cv-00578-LY*, Dkt. 82. En effet, pour déterminer la responsabilité pour faute professionnelle, la conduite d'un avocat doit être considérée dans le contexte des événements survenus au moment de la faute professionnelle alléguée, et non à la lumière des développements ultérieurs. *Biomet, Inc. v. Finnegan Henderson, LLP*, 967 A.2d 662, 668 (D.C. 2009), confirmé. Un plaignant subit un « préjudice » dans le contexte d'une faute professionnelle juridique lorsqu'il souffre d'une « perte ou d'une atteinte à un droit, à un recours ou à un intérêt ». *Jones v. Lattimer*, No. CV 12-2050 (BAH), 2014 WL 869470 (D.D.C. Mar. 6, 2014) (citant *Hunt v. Bittman*, 482 F. Supp. 1017, 1020 (D.D.C. 1980) aff'd, 652 F.2d 196 (D.C. Cir. 1981) (« Pour déterminer le moment où une réclamation pour faute professionnelle juridique « s'accumule », le district de Columbia suit la règle dite du « préjudice ». En vertu de cette règle, une action pour faute professionnelle juridique naît lorsque le client plaignant subit un préjudice réel »).

En l'espèce, la perte ou l'atteinte aux droits d'Encyclopaedia Britannica s'est produite au plus tard en 2009 (lorsque les brevets ont été invalidés dans le cadre du litige au Texas), soit cinq ans avant la décision de la Cour suprême dans l'affaire Alice. C'est la loi pertinente qui devrait être appliquée à l'analyse de l'affaire dans l'affaire, et non l'arrêt Alice. L'articulation la plus claire de ce principe fondamental se trouve peut-être dans l'avis de la Seventh Circuit A.O. Smith Corp :

Le rejet de l'action en responsabilité civile n'était pas approprié en l'espèce. L'opinion ci-dessous entreprend un tour exhaustif mais inutile de la jurisprudence antitrust récente de la Cour suprême et de ce circuit. La décision du tribunal de district, qui s'appuie sur un certain nombre d'affaires jugées après le procès de 1985, part du principe que la question pertinente est de savoir si la preuve d'un pouvoir de marché lié est exigée aujourd'hui, et non si elle l'était au moment du procès. Ce point de vue ne peut être correct. Le droit de l'Illinois régissant les actions pour faute professionnelle et le bon sens suggèrent que la performance d'un avocat lors d'un procès doit être évaluée en fonction de l'état de la jurisprudence au moment du procès.... Après tout, il serait manifestement injuste d'attendre des avocats en plein procès qu'ils prédisent comment les cours de circuit et la Cour Suprême façonneront la nouvelle doctrine juridique. Le tribunal de district s'est appuyé sur certaines décisions postérieures au procès de 1985 parce qu'elles avaient été rendues « peu de temps après le procès antitrust » et que ces précédents auraient pu être pris en compte en appel. La logique qui sous-tend ce raisonnement n'est pas évidente. Bien qu'il soit, dans un certain sens, plus facile de prédire l'avenir proche que l'avenir lointain, il est néanmoins assez irréaliste de juger des avocats dans une action pour faute professionnelle sur la base de décisions qui n'ont pas encore été rendues. A.O. Smith Corporation v. Lewis, Overbeck & Furman, 979 F.2d 546, 549 (7th Cir. 1992) (accentuation ajoutée).

De la même manière, la Cour d'appel du district de Columbia a précédemment (et à juste titre) soutenu que c'est l'état du droit au moment de l'action ou de l'inaction de l'avocat qui est déterminant, et non les développements juridiques ultérieurs. Biomet, Inc. 967 A.2d à 668 (« La question de savoir si la stratégie [du défendeur] consistant à contester uniquement la responsabilité dans le cadre de l'appel initial était raisonnable nécessite de prendre en considération l'état du droit concernant les contestations constitutionnelles de dommages-intérêts punitifs excessifs au moment de l'appel »).

Les « évolutions du droit des brevets » de 2014 représentées par Alice ont constitué un changement radical dans la brevetabilité des logiciels informatiques. Dickstein ne devrait pas pouvoir échapper à sa responsabilité en s'appuyant sur ces développements récents. En effet, si Alice s'applique rétroactivement pour invalider les brevets de Britannica, cela signifie nécessairement que Dickstein a trompé à plusieurs reprises son client Britannica et a violé ses obligations fiduciaires au moins en : (1) la poursuite des brevets '018 et '437 en premier lieu ; et (2) la poursuite de ces brevets devant l'USPTO. En conséquence, la faute professionnelle de Dickstein doit être considérée sous l'angle du droit qui existait au moment de la décision du jugement sommaire dans le litige au Texas, et non pas cinq ans plus tard en utilisant la décision Alice, qui a été élaborée après coup. C'est ainsi que le septième circuit considère la question, ce qui est contraire à la décision du circuit D.C.. En conséquence, l'examen de cette Cour est nécessaire pour rétablir la certitude entourant la jurisprudence qui s'applique aux actions pour faute professionnelle.

CETTE AFFAIRE POSE UNE QUESTION IMPORTANTE QUI RECOUPE LES REJETS EN VERTU DE LA REGLE 12 ET L'ALICE, ET QUI JUSTIFIE UN EXAMEN PAR CETTE COUR

La décision ci-dessous a considéré, dans le cadre d'une motion 12(c) de rejet sur la base des plaidoiries, que les brevets de Britannica étaient invalides en vertu de l'article 101 du 35 U.S.C.. Cette décision a été rendue en dépit du fait que les parties n'avaient procédé à aucune découverte sur la question de l'article 101 et en dépit de l'existence de questions factuelles. L'examen de la Cour est nécessaire pour clarifier les normes à utiliser lors de l'évaluation d'une requête en irrecevabilité en vertu de l'article 101 et du précédent de la Cour dans l'affaire Alice. Comme l'a noté la Cour d'appel fédérale, l'analyse en vertu de l'article 101 est une détermination juridique qui comporte des questions factuelles sous-jacentes. In re Comiskey, 554 F.3d 967, 976 (Fed. Cir. 2009). En outre, les normes entourant une motion au titre de la règle 12 sont désormais axiomatiques : pour survivre à une motion de rejet au titre de la règle fédérale de procédure civile 12, un plaignant n'a qu'à plaider « suffisamment de faits pour formuler une demande de réparation qui soit plausible à première vue » et pour « faire passer [ses] revendications de la ligne de démarcation entre concevable et plausible ». Bell Atl. Corp. v. Twombly, 550 U.S. 544, 570, 127 S. Ct. 1955, 167 L. Ed. 2d 929 (2007). Une requête au titre de l'article 12 « est accordée si la partie requérante démontre qu'aucun fait matériel n'est en litige et qu'elle a droit à un jugement sur la base d'une question de droit ». Stewart v. Evans, 275 F.3d 1126, 1132, 348 U.S. App. D.C. 382 (D.C. Cir. 2002) (guillemets internes omis). Pour statuer sur une requête en vertu de la règle 12(c), « les tribunaux appliquent les mêmes critères que ceux qui régissent une requête en irrecevabilité en vertu de la règle 12(b)(6) ». Lans v. Adduci Mastriani & Schaumberg L.L.P., 786 F. Supp. 2d 240, 265 (D.D.C. 2011) ; voir également Brooks v. Clinton, 841 F. Supp. 2d 287, 297 (D.D.C. 2012). « [L]a Cour ne peut pas s'appuyer sur des faits extérieurs aux plaidoiries et doit interpréter la plainte sous l'angle le plus favorable à la partie non mobile ». Id. (citation omise) ; voir également Moore v. United States, Nos. 99-5197, 99-5198, 213 F.3d 705, 341 U.S. App. D.C. 348, 2000 U.S. App. LEXIS 12038 (D.C. Cir. 2000) (notant que « sur les requêtes au titre de la règle 12(c), nous considérons les faits présentés dans les plaidoiries et les déductions qui en découlent sous l'angle le plus favorable à la partie non mobile ») (citations et guillemets internes omis) ; Schuchart v. La Taberna del Alabardero, Inc. 365 F.3d 33, 34, 361 U.S. App. D.C. 121 (D.C. Cir. 2004) (en vertu de la règle 12(c), les faits « doivent être interprétés dans la lumière la plus favorable aux parties non mobiles ... en leur accordant toutes les déductions raisonnables ») (citant Henthorn v. Dept. of Navy, 29 F.3d 682, 684, 308 U.S. App. D.C. 36 (D.C. Cir. 1994)). Ainsi, une motion de rejet doit être refusée si les plaignants ont démontré « un droit plausible à une réparation ». Bell Atl. Corp. v. Twombly, 550 U.S. 544, 559 (2007).

Si, lors d'une requête en vertu de la règle 12(c), « des éléments extérieurs aux plaidoiries sont présentés au tribunal et ne sont pas exclus par celui-ci, la requête doit être traitée comme une requête en jugement sommaire en vertu de la règle 56 ». Fed. R. Civ. P. 12(d) ; Ord v. District of Columbia, 587 F.3d 1136, 1140, 388 U.S. App. D.C. 378 (D.C. Cir. 2009) (citations internes et guillemets omis) ; voir également Vest v. Dep't of the Air Force, 793 F. Supp. 2d 103, 112 (D.D.C. 2011) ; Dormu v. District of Columbia, 795 F. Supp. 2d 7, 17 n.4 (D.D.C. 2011) ; Strong-Fischer v. Peters, 554 F. Supp. 2d 19, 22 (D.D.C. 2008).

En vertu de la norme stricte pour les rejets en vertu de la règle 12, et compte tenu de la présomption de validité dont bénéficient tous les brevets en vertu de 35 U.S.C. § 282, le tribunal de district n'aurait dû faire droit à la requête de Dickstein que si les plaidoiries montraient par des preuves claires et convaincantes que le brevet n'était pas valable. *Nystrom v. TREX Co*, 424 F.3d 1136, 1149 (Fed. Cir. 2005) (« [u]ne partie cherchant à établir que des revendications particulières sont invalides doit surmonter la présomption de validité de 35 U.S.C. § 282 par des preuves claires et convaincantes ») (citant *State Contracting & Eng'g Corp. v. Condotte Am., Inc.*, 346 F.3d 1057, 1067 (Fed. Cir. 2003)). Par conséquent, en vertu du précédent de cette Cour dans l'affaire Alice, la requête en irrecevabilité du défendeur aurait dû être rejetée si la seule lecture plausible des brevets Britannica montrait, par des preuves claires et convaincantes, qu'ils étaient une simple « idée abstraite » et ne contenaient pas de « concept inventif ». Lorsque les allégations factuelles de la plainte et des brevets de Britannica sont considérées sous l'angle le plus favorable à Britannica, il existe, à tout le moins, des différends factuels importants qui n'auraient pas dû être résolus par le tribunal inférieur dans le cadre d'une requête en irrecevabilité. En effet, les brevets stipulent :

Récemment, l'intérêt pour l'utilisation de la technologie des CD-ROM comme moyen dynamique et interactif de présenter le matériel contenu dans les livres, les encyclopédies, les magazines, les catalogues, etc. s'est rapidement accru. Les CD-ROMS présentent un ensemble de caractéristiques uniques à cette fin. Tout d'abord, ils ont une densité de stockage de l'information très élevée (environ 50 fois le matériel magnétique), un accès aléatoire rapide à l'information adressable, des copies produites en masse à faible coût et un équipement de lecture relativement peu coûteux. Deuxièmement, en connectant un lecteur de CD-Rom et un écran CRT à un ordinateur, il est possible d'accéder aux données audio/visuelles stockées de manière interactive et conviviale. Cependant, avec cette explosion de la capacité et de la qualité de stockage, il est nécessaire de disposer d'un logiciel qui permette d'accéder facilement à tout ce spectre de données d'une manière conviviale. (« Brevet 437 », colonne 1, lignes 20-36) Au vu de ce qui précède, il devrait être évident qu'il existe toujours un besoin pour un système de recherche de base de données qui récupère des informations multimédias dans un système flexible et convivial. L'un des principaux objectifs de l'invention est donc de fournir un système de recherche dans lequel une base de données multimédia composée de textes, d'images, de sons et de données animées peut être consultée par le biais de multiples chemins d'entrée graphiques et textuels. (Id., colonne 2, lignes 35 à 41). Un autre objet de l'invention est de fournir un système de recherche dans lequel les chemins d'entrée textuels et graphiques sont interactifs. (Id., colonne 2, lignes 42 à 44). Un autre objet de l'invention est de fournir un système de recherche dans lequel les chemins d'entrée textuels et graphiques sont reliés entre eux de telle sorte que les chemins d'entrée textuels et graphiques sont entièrement accessibles à partir des chemins d'entrée graphiques et que les informations graphiques sont entièrement accessibles à partir des chemins d'entrée textuels. (Id., colonne 2, lignes 45 à 49).

En outre, Britannica a plaidé devant la juridiction inférieure que les inventions incorporées dans les brevets n'étaient pas des « idées abstraites » et contenaient un « concept inventif », ce qui aurait dû être suffisant pour survivre à une requête en irrecevabilité. Comme l'a indiqué la juridiction inférieure, les inventions concernaient un nouveau système de recherche dans une base de données. (Brevet 437, colonne 2, lignes 35 à 40). Les recherches, appelées parcours d'entrée, peuvent être basées sur du texte

ou des images graphiques, y compris des titres d'articles (Id., colonne 4, lignes 27 à 29), des images (Id., colonne 4, lignes 36 à 45), un atlas mondial (Id., colonne 4, lignes 53 à 54) et un programme d'assistant de recherche (Id., colonne 4, lignes 63 à 64). Les chemins d'accès sont interactifs ; l'utilisation de l'un d'entre eux peut conduire à des informations pertinentes dans un autre chemin. (Id., colonne 2, lignes 42 à 49). Il existe également d'autres chemins : la recherche d'idées, la recherche de titres, l'arborescence des sujets et la chronologie de l'histoire. (Id., colonne 6, lignes 51 à 60). Chacun de ces chemins est discuté en détail dans les brevets.

La base de données comprend des séquences audio et vidéo. (Id., colonne 6, lignes 31 à 44). Par exemple, si un utilisateur clique sur un mot souligné dans un article, l'invention fournit une prononciation audio du mot. (Idem, colonne 11, lignes 41 à 50). L'atlas peut être consulté à partir d'un nom de lieu, ce qui permet d'afficher une carte du lieu qui peut être visualisée à différents niveaux de détail. (Id., colonne 4, lignes 55 à 62). L'atlas peut être tourné pour localiser un lieu d'intérêt. (Id., colonne 4, lignes 55 à 57). L'utilisateur peut cliquer sur le nom du lieu, ce qui permet de retrouver automatiquement un article connexe. (Idem, colonne 7, lignes 27 à 32). L'invention permet également de suivre les recherches et de signaler les documents qui semblent les plus pertinents. (Idem, colonne 8, lignes 45 à 48 et lignes 56 à 64). Elle suggère d'autres termes de recherche et peut également effectuer des recherches à l'aide de phrases. (Idem, colonne 9, lignes 21 à 31 et colonne 10, lignes 15 à 25).

Les systèmes et méthodes antérieurs n'avaient pas la polyvalence de l'invention. Les brevets stipulent ce qui suit :

Malgré le grand potentiel des systèmes de CD-ROM interactifs, de nombreuses versions actuellement disponibles dans le commerce présentent d'importantes limitations pour répondre à ce besoin. Il s'agit notamment des produits qui ne disposent pas de chemins d'entrée dans la base de données du CD-ROM pour extraire des informations graphiques, des produits qui ne peuvent pas rechercher et extraire avec souplesse différents types de formats de données, ou des produits qui ne permettent pas de combiner des stratégies de recherche pour découvrir des informations graphiques et des informations textuelles connexes, ou vice versa. (Id., colonne 1, lignes 36 à 44). Il convient également de noter que 111 brevets et plus de 400 autres publications ont été cités à l'encontre des brevets de Britannica. Voir, par exemple, le brevet 437, pages 2 à 15. À la lumière de l'ampleur des références prises en compte par l'office des brevets lors de l'octroi des brevets de Britannica, il est illogique que les brevets aient été rejetés par le tribunal au stade des plaidoiries en raison de l'absence de « concept inventif ».

La nature pionnière des brevets de Britannica a également été régulièrement vantée par le défendeur avant qu'il ne soit poursuivi pour faute professionnelle. En effet, le défendeur a proclamé que le concept inventif sous-jacent aux inventions des brevets '018 et '437 était auparavant « unimaginable », comme la plupart des inventions révolutionnaires. Voir D.C. 10-CV-00454, Dkt. # 78-17 à 3. Ainsi, Dickstein Shapiro a constamment (et correctement) décrit les inventions de Britannica comme comprenant un objet tangible – c'est-à-dire un système de recherche – qui avait des capacités et des fonctionnalités nouvelles, « ingénieuses », « révolutionnaires » qui ne pouvaient être trouvées dans aucun système antérieur. En outre, le défendeur a clairement indiqué que ces « inventions géniales » étaient des avancées technologiques importantes et substantielles, et non de simples idées ou concepts.

Il est certain qu'une analyse correcte au titre de l'article 101 nécessitera une découverte et des déterminations factuelles concernant la portée et le contenu de l'art antérieur et les différences entre l'art antérieur et les méthodes brevetées afin de déterminer le « concept inventif » du brevet. In re Comiskey, 554 F.3d 967, 976 (Fed. Cir. 2009). Dans un cas approprié, un tribunal soutiendra une conclusion d'invalidité avec des preuves basées sur un dossier factuel développé, et pas seulement avec des spéculations et des insinuations non étayées. Voir, par exemple, Alice, 134 S. Ct. à 2356 (citant un article de 1896 pour montrer que le règlement intermédié est « une pratique économique fondamentale répandue depuis longtemps dans notre système de commerce ») ; buySAFE, Inc. v. Google, Inc. 765 F.3d 1350, 1355 (Fed. Cir. 2014) (citant un article de revue de droit de 1927 sur le cautionnement) ; Every Penny Counts, Inc. v. Wells Fargo Bank, N.A., No. 8:11-cv- 2826-T-23TBM, 2014 WL 4540319, at \*1 (M.D. Fla. Sept. 11, 2014) (citant Blackstone's Commentaries on the Laws of England et un livre de 1893). La décision ci-dessous, qui a adopté l'analyse du tribunal de district des revendications en vertu de 35 U.S.C. § 101, (App. 2a), l'a fait dans le contexte de faits contestés et de l'absence d'un dossier factuel développé. En effet, au moment de la décision ci-dessous, Britannica était en attente d'une requête de découverte et les parties attendaient une décision sur l'interprétation des revendications. En bref, le tribunal n'aurait pas dû accorder une requête en irrecevabilité sans donner à Britannica l'opportunité de procéder à une enquête préalable et de développer un dossier factuel sur ce qui était prétendument connu, ce qui est prétendument conventionnel, et ce qui constitue prétendument une idée abstraite et un concept inventif. Dans le cadre d'une requête en irrecevabilité sur la base des plaidoiries, la juridiction inférieure aurait dû considérer les faits exposés dans la plainte sous l'angle le plus favorable à Britannica, ce qu'elle n'a pas fait. Les conclusions que le tribunal a tirées, telles que « les humains se sont également engagés dans ces activités depuis des centaines, voire des milliers d'années » (App. at 20a), ne sont pas pertinentes pour Britannica, ne sont certainement pas des conclusions qui auraient dû être tirées dans le cadre d'une motion de rejet. Kenexa BrassRing, Inc. v. HireAbility.com LLC, Civil Action No. 12-10943-FDS 2015 U.S. Dist. LEXIS 56156 at \*19 (D.Mass Apr. 28, 2015) (notant que la question de savoir si les pratiques commerciales étaient « routinières » était une question factuelle qui ne pouvait pas être résolue au stade de la plaidoirie). En outre, de telles déclarations signifient nécessairement que le tribunal inférieur examinait des faits en dehors des plaidoiries, ce qui signifie que la requête aurait dû être traitée comme une requête de jugement sommaire en vertu de la règle 56. Ord v. District of Columbia, 587 F.3d 1136, 1140, 388 U.S. App. D.C. 378 (D.C. Cir. 2009).

## CONCLUSION

Pour les raisons qui précèdent, il convient de faire droit à la demande d'ordonnance de certiorari.

Respectueusement soumis,

ROBERT P. CUMMINS NORMAN, HANSON & DETROY, LLC Two Canal Plaza Portland, ME 04112 (207) 553-4712 rcummins@nhdlaw.com

DOUGLAS M. EVELEIGH Avocat au dossier ENCYLOPAEDIA BRITANNICA, INC. 325 N. LaSalle Street Chicago, IL 60654 (312) 347-7282 develeigh@eb.com

## Annexe 2 – La construction de Britannica Online

La construction de Britannica Online

Par Robert McHenry

Ancien rédacteur en chef de l'Encyclopaedia Britannica

### Introduction

Si, vers 1985, quelqu'un avait posé la question, volontairement ou non, « La Britannica a-t-elle déjà été numérisée ? », la réponse aurait été « Oui, et en fait nous en sommes déjà à notre troisième système informatique ». La publication d'une révision annuelle d'une encyclopédie de 32 000 pages est une entreprise majeure, et le développement de systèmes informatiques pour traiter cette énorme quantité de données promettait des économies tout aussi importantes.

Le texte de l'encyclopédie a été numérisé pour la première fois vers 1977 ; les données ont alimenté un appareil de photocomposition RCA PhotoComp qui a produit le film de page à partir duquel les plaques d'impression offset sont créées. En 1981, les données ont été transférées vers un système Atex plus puissant, un système principalement utilisé par les journaux parce qu'il offrait un ensemble d'outils d'édition très robustes. Mais lorsqu'une révision complète de l'encyclopédie a été entreprise – une révision dans laquelle chaque page du jeu devait être recomposée, au lieu des 1 000 ou 2 000 pages habituelles depuis quelques années – Atex s'est avéré inadéquat. Il a été remplacé en 1984 par le système de publication intégré, ou IPS, une solution purement logicielle développée par la branche éditoriale Watchtower des Témoins de Jéhovah.

La Watchtower ayant un programme de publication très lourd dans une soixantaine de langues, elle a pris l'initiative de développer un système doté de bons outils d'édition et d'un moteur de composition WYSIWYG, et qui gère nativement un très grand nombre de caractères alphabétiques et symboliques. La commercialisation, l'octroi de licences et l'assistance pour IPS ont été assurés pour les témoins par IBM, sur l'ordinateur central duquel il a été conçu pour fonctionner. Après avoir installé IPS, le groupe Editorial Computer Services de Britannica a entrepris un programme de personnalisation, ajoutant des fonctions telles que la césure et la justification, un vérificateur d'orthographe et divers outils de gestion éditoriale. Le segment d'édition d'IPS, appelé PSEdit, utilisait un système de balisage de texte qui, bien que propriétaire, était suffisamment proche du SGML pour être facilement convertible à ce système ou au HTML. (L'utilisation par PSEdit de la couleur et de la vidéo inversée en tant qu'attributs significatifs était moins facilement convertible). Un court article typique de Britannica, affiché sur un écran d'édition (un terminal IBM 3079) ressemblait à ceci :

Un élément unique et essentiel de personnalisation ajouté par le groupe ECS était une méthode permettant d'insérer des balises métatexte, appelées crochets, dans les articles texte et de les relier de manière à ce qu'elles se comportent de façon analogue à ce que l'on a appelé plus tard les hyperliens. Ces balises étaient utilisées de diverses manières : pour relier les fichiers d'illustrations et leurs fichiers de légendes à des points du texte de l'article ; pour relier les références croisées à leurs référents ; pour relier des groupes d'articles liés entre eux par des thèmes au plan de Britannica appelé Propaedia ; et,

surtout, pour relier les termes et leurs citations dans l'index aux points du texte d'où ils provenaient et vers lesquels ils renvoyaient. Dans le graphique ci-dessus, les chaînes roses sont les crochets. Les crochets de l'index et les crochets de la Propaedia seront plus tard exploités dans Britannica Online pour produire un système de navigation élaboré sur l'ensemble des 65 000 articles.

C'est au rédacteur en chef de Britannica qu'est revenue la tâche de « surfer » sur le Web, comme on l'appelait déjà, à la recherche de sites informatifs et faisant autorité sur une gamme encyclopédique de sujets. Il a d'abord demandé un écart budgétaire pour permettre l'embauche d'un rédacteur temporaire pour l'été, mais sa demande a été rejetée. De tels liens externes, a estimé le cadre supérieur qui a rejeté la demande, n'allaient pas constituer une caractéristique importante de BOL.

En l'occurrence, lors du verrouillage des données en vue de la publication en septembre, 398 liens vers d'autres sites Web ont été ajoutés à un nombre légèrement inférieur d'articles d'encyclopédie (quelques-uns comportant deux liens ou plus). La méthode de navigation s'est fortement appuyée sur la bibliothèque virtuelle créée sur le site Web principal du CERN, qui a fourni un ensemble d'URL organisé de manière topique à partir duquel commencer. Il est peut-être intéressant de noter que, même à cette époque, la ville de Hoboken, dans le New Jersey, disposait d'un site Web.

#### Première partie

Depuis le milieu des années 80, les personnes associées d'une manière ou d'une autre à l'Encyclopædia Britannica ont commencé à se poser la question suivante : « La Britannica est-elle déjà disponible sur ordinateur ? » ou, un peu plus tard, « Quand la Britannica sera-t-elle disponible sur CD ? ». Les questions, peu fréquentes au début, sont devenues de plus en plus insistantes à mesure que les années 90 s'ouvraient et que le format CD-ROM devenait plus familier. Nombreux sont ceux qui pensent aujourd'hui avoir vu l'encyclopédie Encarta de Microsoft sur CD-ROM en 1990 ou 1991. En fait, Encarta sur disque a fait ses débuts en 1993 et n'était ni la première encyclopédie sur CD-ROM – il s'agissait de Grolier's, une encyclopédie en texte seul basée sur DOS, en 1985 – ni la première encyclopédie multimédia sur CD-ROM – il s'agissait de Compton's MultiMedia Encyclopedia (une propriété de Britannica) en 1989.

À la fin des années 1990, la question s'est transformée en « Britannica est-elle déjà en ligne ? ». La réponse, qui surprend encore aujourd'hui certaines personnes, était « Oui, et en fait c'était la première ressource de référence de ce type disponible sur l'Internet ». Le fait qu'Encarta ait pu dominer le marché des encyclopédies sur CD-ROM dès son entrée sur le marché est imputable aux fonds inépuisables de Microsoft, à sa position sur le marché et à son mépris désinvolte pour la qualité du travail. Le fait que les premiers coups d'éclat de Britannica soient si peu connus s'explique par des facteurs qui dépassent le cadre de cet essai, mais dont le plus important est l'incapacité de la direction de l'entreprise à adopter l'édition électronique et à la poursuivre avec force.

Avec le recul, un nombre surprenant de personnes revendiquent aujourd'hui la paternité ou la maternité de Britannica Online. Une recherche rapide en ligne permet d'en trouver plusieurs. Lorsqu'un universitaire entreprendra enfin d'écrire une histoire complète de la société Britannica moderne, d'autres apparaîtront sans aucun doute. De peur que leurs versions de l'histoire ne deviennent trop fermement ancrées dans la sagesse conventionnelle, j'ai compilé l'esquisse suivante de la genèse et du

développement initial de Britannica Online, en me concentrant entièrement sur les personnes qui l'ont réellement créé, qui ont eu les idées et fait le vrai travail, et qui, lorsque la société a finalement perdu non seulement son leadership initial mais aussi son sens de l'orientation, ne pouvaient que regarder en arrière avec nostalgie ce qui a été l'un des épisodes les plus gratifiants de leur carrière.

## Contexte

Environnement de l'entreprise. Depuis sa création dans les années 1940 jusqu'en 1995 environ, la société Britannica moderne a vécu dans un état de tension, parfois créative, parfois non, entre deux parties à peu près égales, l'activité éditoriale et l'activité commerciale. Les ventes étaient intrinsèquement les plus fortes des deux, parce qu'elles étaient la source de financement et de croissance et parce que de nombreux cadres supérieurs de l'entreprise étaient issus de l'organisation des ventes. La rédaction a pu se maintenir principalement grâce à l'influence extraordinaire exercée par Mortimer Adler. On pourrait écrire un autre essai sur la puissante personnalité d'Adler ; il suffit ici de noter qu'il avait l'oreille des présidents successifs du conseil d'administration et le soutien de la plupart des membres du conseil ainsi que d'importantes personnes extérieures à l'entreprise.

L'organisation des ventes reposait sur la vente directe à domicile. C'était un article de foi qu'un produit d'achat discrétionnaire à prix élevé comme une encyclopédie ne pouvait être vendu d'aucune autre manière, ou du moins pas dans le volume nécessaire pour soutenir l'entreprise. La force de vente sur le terrain utilisait des prospectus, certains générés par le marketing local, mais la plupart générés par la société par le biais de la publicité nationale et d'autres moyens (et alimentés par un budget qui dépassait le budget éditorial), et pour presque chaque vente, elle renvoyait à la société un contrat d'achat à terme et un petit acompte. Le vendeur, son directeur de district, le directeur régional de ce dernier et le vice-président des ventes le plus proche percevaient tous une commission sur la vente. Le coût des marchandises (en 1990, environ 300 dollars) et le coût de la vente ont été financés par les paiements futurs à recevoir. L'une des conséquences de ce système à fort effet de levier était une volonté incessante de recruter davantage de vendeurs, afin de produire davantage de créances. Une autre conséquence a été une sensibilité démesurée de la part des cadres supérieurs des ventes à ce qu'ils jugeaient être l'humeur et le moral de la force de vente sur le terrain.

La direction n'ignorait cependant pas la révolution des technologies de l'information qui commençait à toucher le marché des consommateurs dans les années 1980. Alors que la Britannica et son texte étaient interdits (à une exception près), l'entreprise disposait d'un autre produit à expérimenter, l'encyclopédie Compton's. Celle-ci était destinée aux jeunes lecteurs et était utilisée presque exclusivement comme prime dans les ventes de la série senior. L'encyclopédie Compton's était destinée aux jeunes lecteurs et a été utilisée presque exclusivement comme une prime dans les ventes de la série senior. Le coût éditorial de la maintenance de Compton's était en fait une dépense promotionnelle. On pensait que la force de vente n'aurait aucune objection à utiliser le nom et le contenu de Compton's dans des produits électroniques.

CMME. En 1987, Britannica a été contactée par Educational Systems Corporation, une société de San Diego qui construisait un système de ressources d'étude en réseau pour les écoles et qui souhaitait inclure une encyclopédie sur CD-ROM dans l'ensemble. Britannica a refusé de mettre à disposition le

texte d'EB et a proposé à la place celui de Compton. Même avec cette quantité moindre de texte à traiter, ESC a réalisé qu'elle aurait besoin d'une sorte de moteur de recherche de texte. Pour ce faire, elle s'est adressée au Del Mar Group, une petite société fondée par Harold Kester, qui disposait justement d'un tel moteur.

Le moteur du Del Mar Group, appelé SmarTrieve, était sans doute le moteur le plus précis et le plus efficace disponible à l'époque en dehors d'un laboratoire de recherche. Dans le contrat signé en mars 1988, le groupe Del Mar a non seulement concédé une licence à l'ESC pour l'utilisation de SmarTrieve dans le produit scolaire, mais il s'est également engagé à prendre en charge l'analyse du texte de Compton et à concevoir la structure globale des données pour une encyclopédie multimédia sur CD-ROM, comprenant des graphiques et des segments audio et vidéo. La conception de la structure de données, rédigée par Kester et Art Larsen, était apparemment la première du genre et a constitué par la suite un élément essentiel du brevet Compton contesté.

L'encyclopédie Compton's MultiMedia Encyclopedia (CMME) a fait l'objet d'une première démonstration publique en avril 1989 lors d'une conférence éducative à Anaheim, en Californie, par Greg Bestick de ESC, aujourd'hui appelé Josten's Learning Corporation. Dans un résumé de fin d'année, le magazine Business Week a désigné CMME comme l'un des dix meilleurs nouveaux produits de l'année. Britannica, qui a conservé le droit de commercialiser CMME sur le marché des consommateurs, commence à le vendre l'année suivante. La version originale, adaptée à l'ordinateur Tandy de Radio Shack, a été suivie en 1991 d'une version Windows et, peu de temps après, d'une version Mac. Au cours de cette même période (je n'ai pas encore trouvé la date exacte), un accord a été conclu pour accorder une licence sur le texte numérisé de Compton à Trintex, un service d'information destiné aux consommateurs et fonctionnant sur un réseau propriétaire. (Trintex, après le retrait de l'un de ses trois partenaires initiaux, est devenu le service Prodigy).

### Britannicas électriques

Les premiers disques. Alors que CMME en était encore à sa phase initiale de développement, Kester a jeté son dévolu sur le texte EB. Lors de l'exposition CD-ROM de Microsoft en février 1989, il avait montré à un cadre de Britannica Learning Corp. comment les données numérisées de Compton, exécutées sous SmarTrieve, pouvaient presque instantanément fournir une réponse à la question « Pourquoi les feuilles tombent-elles des arbres à l'automne ? En septembre, il a fait une démonstration de la technologie SmarTrieve au siège de Britannica à Chicago et, le mois suivant, il a obtenu un accord lui permettant d'accéder aux données du texte EB. Comme il s'en souvient, il a fallu à ses deux ordinateurs IBM 80286 quelque trois mois de traitement continu pour analyser l'ensemble du texte EB (dans un format propriétaire appelé BSTIF, pour Britannica Software Tagged Interchange Format) et produire l'index inversé. Bien que ce travail lui ait apporté une grande satisfaction, il ne présentait qu'un intérêt secondaire pour Britannica à l'époque. En mars 1990, Britannica a racheté le Del Mar Group, et avec lui les droits de SmarTrieve, et l'a intégré à la division Britannica Software (rebaptisée Compton's New Media en 1992). La priorité a été donnée au développement du CMME grand public pour diverses plates-formes et à un ambitieux programme d'édition de CD-ROM grand public, allant du Livre Guinness des records aux Ours Berenstain.

La recherche d'une application pour les données EB, qui pourrait être réalisée comme s'il s'agissait d'un temps libre et qui n'alarmerait pas la direction des ventes, a débouché sur le Britannica Electronic Index, ou BEI. BEI fonctionnait sous DOS et était essentiellement l'index SmarTrieve des données EB sur un CD-ROM. Une requête tapée au clavier produisait une liste de références au texte classées par ordre de pertinence, sous la forme de citations volume-page-quadrants (Encadré 3). (Encadré 3) Pour l'utilisateur, BEI était censé fonctionner comme un super index, dépassant de loin l'index imprimé en deux volumes en termes d'exhaustivité et, contrairement à l'index imprimé, capable de traiter des requêtes impliquant plus qu'un seul terme. En tant que produit, il s'agissait d'un cadeau – un autre article de prestige utilisé dans l'espoir de promouvoir les ventes de la série imprimée.

Le premier véritable produit électronique Britannica est né en partie d'une vague de publicité générée au milieu de l'année 1991 par les critiques de certains manuels d'histoire pour lycéens, qui s'étaient révélés truffés d'erreurs factuelles. Il s'est avéré que la plupart des éditeurs de manuels scolaires s'en remettaient à des fournisseurs de services externes pour la vérification des faits telle qu'elle était effectuée lors de l'élaboration des manuels, et que souvent, aucune vérification n'était effectuée du tout. La vérification des faits est lente, fastidieuse et difficile. Un produit électronique doté de capacités de recherche et d'extraction sophistiquées, fonctionnant sur une base textuelle supérieure, pourrait rendre le processus plus efficace et plus rentable. C'est de cette idée qu'est née la notion de Britannica Instant Research System, ou BIRS (d'abord connu en interne sous le nom de « Fact Finder »). Destiné à l'utilisateur professionnel, le BIRS fonctionnait sous Windows 3.0 et se composait de deux CD-ROM, l'un contenant les index SmarTrieve et l'autre le texte de la Britannica. Le contenu des deux disques devait être transféré sur le disque dur du PC de l'utilisateur, qui devait donc avoir une capacité d'un gigaoctet, ce qui était très important et très cher pour l'époque. BIRS a été lancé en juin 1992 avec ce qui était pour Britannica une fanfare substantielle, mais il n'a été acheté que par quelques clients audacieux, y compris la petite société de services éditoriaux basée à Evanston (Illinois) qui avait servi de site bêta.

« Réseau Britannica ». Tout en réussissant à faire sortir BEI et BIRS, et donc à faire entrer le nez du chameau dans la tente, Kester avait fait pression pour obtenir un budget indépendant afin de soutenir la recherche sur la manière dont les données de base de Britannica – non seulement les textes mais aussi les textes indexés et classés – pourraient être exploités au mieux par voie électronique. Il a constitué une équipe dont les principaux membres étaient John Dimm, qui travaillait déjà pour Britannica Software par l'intermédiaire de l'ESC, Bob Clarke, consultant et voyant indépendant avec lequel Kester avait travaillé dans les premiers temps du Del Mar Group, John McNerney, dont l'expérience portait sur l'administration et la sécurité des réseaux, Rik Belew, professeur d'informatique à l'UC San Diego, qui a servi de consultant à temps partiel, et deux doctorants de son département, Brian Bartell et Amy Steier. À la fin de l'année 1992, ces derniers ont formé un groupe distinct et quelque peu isolé au sein de Compton's New Media, qui a été formellement organisé sous le nom de Advanced Technology Group en avril 1993. En août 1993, l'ATG a quitté les bureaux de Compton à Carlsbad, en Californie, et a ouvert ses propres bureaux à La Jolla, près du campus de l'UCSD. Il convient également de mentionner ici un membre honoraire de l'ATG, Vince Star, qui supervisait le système de publication de la Britannica à Chicago et avait donc été chargé très tôt de préparer les données textuelles en vue de leur transfert au groupe de la côte ouest. L'introduction du courrier électronique dans le bureau de

Chicago au début de 1993, d'abord et pendant un certain temps sur une base très limitée (limitée non seulement par les ressources et une courbe d'apprentissage, mais aussi par le fait qu'il s'agissait de courrier « elm », une application UNIX pour laquelle il fallait apprendre quelques rudiments d'un éditeur maladroit appelé « vi »), a eu pour effet de cimenter les relations entre l'ATG et quelques personnes engagées au siège.

L'objectif le plus précoce et le plus important de l'équipe ATG a été fixé par Clarke, qui a défendu avec force l'affirmation de Scott McNealy (de Sun Microsystems) selon laquelle « le réseau est la plate-forme ». Cette affirmation peut en fait être interprétée de deux façons, et Clarke a défendu les deux : D'une part, « le » réseau – l'Internet – était la norme émergente ; d'autre part, en tant que stratégie de développement, résoudre d'abord le problème le plus difficile – construire ce qu'il a appelé System Britannica, essentiellement une version en réseau de Britannica – constituerait une base solide à partir de laquelle on pourrait dériver des CD-ROM et d'autres versions.

Ainsi, ce qui a finalement été publié sous le nom de Britannica CD 1.0 (connu simplement sous le nom de BCD) en 1994 était en fait le produit réseau porté sur un disque pour être utilisé dans un PC qui était à la fois serveur et client.

Les problèmes étaient nombreux. Le texte de la Britannica comprenait un grand nombre de « caractères spéciaux », notamment des formes de lettres et des signes diacritiques utilisés dans des mots non anglais (souvent des noms propres), des symboles mathématiques et des notations scientifiques. La traduction du texte brut de la Britannica en ASCII ou dans les jeux de caractères plus larges mais encore limités utilisés dans Windows et d'autres plates-formes était difficile et sujette aux erreurs, et les résultats ont été jugés insatisfaisants par les rédacteurs de la Britannica. Ces translittérations ont également compromis la précision de l'indexation effectuée par le logiciel de recherche et d'extraction. Une grande partie des articles mathématiques et scientifiques (tels que des formules complexes ou des diagrammes chimiques) de la série avaient été créés comme « comp spéciaux » pour le processus d'impression – essentiellement des œuvres d'art qui n'avaient pas d'équivalent dans la base de données du texte numérisé et qui laissaient donc des « trous » lorsque le texte seul était utilisé. Beaucoup d'autres illustrations plus conventionnelles ont été considérées comme essentielles pour compléter le texte.

D'un point de vue technique, les problèmes étaient tout aussi complexes. Le texte brut était énorme – un peu plus de 300 Mo – et se composait de dizaines de milliers de fichiers distincts, un nombre qui a augmenté une fois que les articles de Macropaedia, dont certains comptaient plus de 250 000 mots, ont été divisés en morceaux gérables. Ensuite, il y avait la question de savoir pour quels réseaux concevoir, pour quelles vitesses de téléchargement et pour quels types d'affichage. Windows n'avait pas encore pénétré le marché des réseaux de manière significative, et les machines les plus couramment utilisées pour l'affichage des données étaient les « terminaux muets » VT100.

Au-delà des questions de mise en œuvre se posaient des questions plus vastes, auxquelles Clarke, en particulier, réfléchissait beaucoup : Quels produits réellement innovants et quelles méthodes entièrement nouvelles de représentation et d'utilisation de l'information pourraient résulter de l'apprentissage de l'exploitation de l'indexation de Britannica et des codes de classification par sujet

utilisés pour étiqueter le texte ? Dans un environnement en réseau, quelles relations pourraient s'établir ou se développer entre le contenu de la Britannica et d'autres ressources d'information sur le réseau ?

Annus Mirabilis : 1993. Les efforts de l'ATG ont été stimulés de manière inattendue en janvier 1993, lorsque le département éditorial de Britannica a été contacté par des représentants de l'Université de Chicago, qui ont proposé de participer au développement d'une version de Britannica basée sur un réseau local, qui fonctionnerait sur le réseau du campus. L'université avait déjà acquis une expérience considérable dans le traitement de grandes bases de données textuelles, notamment les archives de l'ARTFL qui contiennent des documents sur la littérature française.

Les discussions se sont poursuivies pendant quelques mois et un certain nombre de prototypes ont été réalisés, mais la proposition n'a finalement pas abouti. Les résultats utiles de cet épisode sont au nombre de trois : une démonstration au cours de laquelle un texte de Britannica sur un serveur universitaire a été accessible par connexion commutée depuis la bibliothèque EB et affiché sur un PC dans un glorieux ASCII vert ; la crédibilité de la proposition selon laquelle il pourrait y avoir un marché pour un produit Britannica en réseau parmi les collègues, les bibliothèques et d'autres institutions ; et, lors de l'une des premières réunions, une mention du mot « Internet », entendu à ce moment-là pour la première fois du côté de Britannica.

Dès le départ, Chicago et La Jolla ont adopté des approches très différentes pour concevoir Network Britannica. À Chicago, il semblait naturel de supposer que le produit utiliserait un logiciel entièrement propriétaire. À La Jolla, les idées d'échange facile d'informations, de normes ouvertes et d'applications prêtes à l'emploi étaient très séduisantes. John Dimm, qui avait une expérience de première main dans le développement des différentes variantes du CMME de Compton et connaissait donc intimement la difficulté de l'approche spécifique à la plate-forme et la fragilité des résultats, s'est montré particulièrement ardent dans la défense de l'adoption (et de l'adaptation si nécessaire) de solutions disponibles et éprouvées. Il convient également de rappeler que même si le développement était axé sur les réseaux locaux, il fallait également prévoir une connexion par ligne commutée, ce qui, à l'époque, signifiait, au mieux, des taux de transfert de 9600 bauds.

Le premier pas concret dans la direction de solutions générales a été la décision d'abandonner SmarTrieve en faveur du moteur de recherche WAIS. WAIS (Wide-Area Information Server) avait été présenté deux ans plus tôt comme le premier moteur de recherche en texte intégral capable de fonctionner sur des bases de données multiples et distribuées. Un contact a été établi avec le bureau de WAIS à Mountain View, en Californie, et un accord formel a été conclu en peu de temps pour le partage des codes. Un programmeur de WAIS (Harry Morris) qui travaillait déjà sur la version 2 de WAIS a été le principal agent de liaison avec ATG, travaillant principalement avec Brian Bartell et Amy Steier. Le travail de Steier consistait à développer un logiciel capable de reconnaître des phrases dans un texte anglais et de les traiter comme des unités fixes pour l'indexation et la recherche. Bartell a cherché à améliorer l'estimation de la pertinence par le moteur de recherche en incorporant dans sa logique un certain nombre d'« experts » sensibles à certaines conditions, telles que l'occurrence d'un terme de recherche dans le titre d'un document, ou des occurrences multiples dans un document, ou des occurrences au début plutôt qu'à la fin d'un document. (Une conséquence mineure de cette association commerciale a été l'invitation faite au fondateur de la WAIS, Brewster Kahle, à prendre la parole lors

de la conférence de rédaction de la Britannica en octobre 1993, où Vince Star et ses collègues sont apparus de manière mémorable avec des bonnets à hélice).

Le 14 avril 1993, le domaine « eb.com » a été enregistré auprès d'InterNIC, en grande partie à l'initiative de Clarke. Chicago était loin d'accepter l'Internet comme plate-forme pour Network Britannica, mais ATG allait de l'avant, protégé principalement par les 1 723 miles aériens qui le séparaient du siège social.

Jusqu'à l'été 1993, Dimm proposait d'adopter Adobe Acrobat comme visualiseur de documents pour Network Britannica. Le choix d'Acrobat était conforme à son opinion selon laquelle un logiciel établi et largement utilisé était préférable à une solution propriétaire. Acrobat, qui permet de visualiser les pages des documents, résoudrait le problème de l'affichage des formules et autres, mais pas celui de leur saisie. Il se trouve que Britannica envisageait à ce moment-là de faire appel à Adobe, entre autres, comme fournisseur d'un nouveau système pour remplacer IPS. Finalement, aucun des deux ne s'est concrétisé. Dimm a fait une présentation lors d'un cours d'informatique à l'UCSD et a assisté à une démonstration du World Wide Web, en utilisant le navigateur original de Tim Berners-Lee. Peu après, en juin 1993, il a vu une version pré-alpha de Mosaic lors de la convention des libraires américains à Miami. Il a immédiatement opté pour le Web en tant que plate-forme et pour Mosaic en tant que visionneuse pour Network Britannica. Au moment où Mosaic a été officiellement lancé, dans la version 0.5a en septembre, les défis de la conversion des données et de la mise en conformité de WAIS avec le Web et Mosaic étaient déjà en cours de résolution.

Un large échantillon de données EB a été analysé (à partir de BSTIF) en HTML en novembre et a pu être parcouru au moyen de Mosaic. Début décembre, l'ensemble de la base de données d'articles était opérationnel. Bartell et McInerney avaient écrit un programme cgi (common gateway interface ; un élément de codage standard plus tard mais un peu de science des fusées à l'époque) pour relier Mosaic, WAIS et la collection de documents. (Les caractères spéciaux posaient encore problème ; un échange de courriels concernait le caractère « æ », très important pour Britannica). McInerney avait construit les serveurs et le pare-feu nécessaires et avait créé un système d'authentification des utilisateurs basé sur leurs adresses IP. À une époque où cela était encore possible, McInerney a communiqué directement avec Marc Andreessen au centre NCSA de Champaign, Illinois, où Mosaic était en cours de développement, pour faire fonctionner correctement la passerelle WAIS-HTML.

Le résultat était une application qui invitait l'utilisateur à taper un ou plusieurs termes de recherche, qui étaient ensuite traités par WAIS afin de produire une liste de références de documents classées par ordre de pertinence. Ces références étaient ensuite présentées dans une page Web, créée à la volée, avec des liens directs vers les documents, qui étaient des articles ou des parties d'articles de Britannica. Dans les développements ultérieurs, cette page « hit-list » présentait un bref extrait de chaque document (pour permettre à l'utilisateur de faire une sélection plus éclairée), tandis que l'article retourné affichait le(s) terme(s) recherché(s) en caractères gras.

Au cours de la deuxième quinzaine de décembre, le pare-feu a été prudemment ouvert à quelques personnes extérieures au bureau de l'ATG, qui ont été invitées à y jeter un coup d'œil.

Rik Belew a pu consulter les articles de Britannica depuis son bureau sur le campus, tout comme un contact clé à la bibliothèque de l'UCSD, et Vince Star s'est connecté depuis Chicago. Les premières démonstrations semi-formelles ont eu lieu dans ce que l'on pourrait appeler la « salle des fêtes ».

Mensis Mirabilis : Janvier 1994. C'est au cours de ce mois qu'a eu lieu la première démonstration à l'équipe éditoriale de Chicago de EB Online, qui a reçu la bénédiction très discrète de la direction sous le nom de « Britannica Online ». Une démonstration à la classe d'informatique de Rik Belew le 14 janvier et une autre quatre jours plus tard aux membres du personnel de la bibliothèque de l'UCSD ont mis fin à la tranquillité. Aucune version de Britannica Online n'a jamais été déclarée version alpha officielle, mais s'il y en avait eu une, elle aurait été la version utilisée lors de ces deux démonstrations. La nouvelle s'est répandue très rapidement et, début février, la bibliothèque de l'UCSD s'est déclarée inondée de demandes d'accès à BOL. Pour la démonstration de Belew, John Dimm a ajouté un lien à la fin de l'article « Musées et bibliothèques du Vatican » vers l'exposition expérimentale « Vatican » de la Bibliothèque du Congrès (hébergée sur le « sunsite » très actif de l'Université de Caroline du Nord). Il s'agit du premier de ce que l'on a appelé dans BOL les « liens externes » et plus tard les « liens Internet connexes » (Related Internet Links ou RIL). En outre, à temps pour la démonstration de Belew, Dimm a mis en place un système de liens internes entre les listes classées d'articles connexes (dans le plan de Propaedia) et les articles eux-mêmes, permettant ainsi une navigation thématique. Le 20 janvier, Dimm a envoyé un courrier électronique au groupe de gestion des produits à Chicago, contenant le code HTML d'une page d'accueil publique de niveau alpha pour Britannica Online. Tout en bas de la page, il a copié les informations standard de l'éditeur figurant sur les pages de titre imprimées de chaque volume de Britannica, ajoutant surnoisement « La Jolla » après « Chicago » dans la liste des principaux centres d'exploitation de la société.

Le 8 février, à la suite d'une annonce faite par un haut responsable de Britannica lors de la convention des libraires américains à San Francisco, un article du journaliste technologique John Markoff est paru en page 1 de la section affaires du New York Times, intitulé « Les 44 millions de mots de Britannica vont être mis en ligne ». McInerney a immédiatement commencé à enregistrer des centaines de frappes sur le pare-feu protégeant les données. Des bêta-testeurs ont été recrutés dans diverses universités (Nancy Johns, de la bibliothèque de l'UIC, à Chicago, s'est montrée particulièrement enthousiaste ; des professeurs ou des membres du personnel de Stanford, Dartmouth et ? ? ont également participé au projet), et des testeurs volontaires ont commencé à se manifester à leur tour. L'un d'entre eux, connu simplement sous le nom de « Larry » et manifestement basé au département d'informatique de l'université de l'Idaho, a découvert BOL et a rapidement ajouté un lien vers celui-ci à partir de sa propre page d'accueil, qui présentait par ailleurs des graphiques inspirés de Metallica et d'autres groupes préférés. Son lien se résumait à « une bonne encyclopédie ». En revanche, « Joel », de l'université de l'Illinois, a rapidement adapté le plan de la Propaedia dans BOL pour un projet personnel et a dû se faire expliquer certains aspects de la loi sur le droit d'auteur par le service juridique de Britannica.

De février à la sortie officielle de Britannica Online 1.0 en septembre 1994, le travail de l'ATG et des personnes impliquées à Chicago a consisté principalement à affiner le concept. Le groupe d'indexation du département éditorial a été recruté pour effectuer des tests exhaustifs sur le moteur de recherche

WAIS, dont les résultats ont ensuite été utilisés par Bartell et Steier pour affiner les « experts » propriétaires qui évaluent la pertinence des réponses aux requêtes. Vince Star a écrit l'analyseur syntaxique qui a produit des documents HTML directement à partir des données PSEDIT, éliminant ainsi l'étape intermédiaire gênante et « à perte » impliquant BSTIF. Les problèmes liés aux caractères spéciaux ont été en grande partie résolus (bien que les expressions mathématiques restent difficiles à gérer). Environ un dixième des illustrations de la version imprimée, soit quelque 2 200 au total, qui avaient été jugées essentielles par les éditeurs pour une utilisation et une compréhension complètes du texte, ont été saisies numériquement et reliées à leur emplacement dans les articles. Les crochets d'indexation des données PSEDIT, qui relient les points du texte de l'article aux entrées et aux citations de l'index imprimé, ont été convertis ultérieurement en balises href dans les données HTML, créant ainsi un réseau de quelque 1,2 million de liens internes à travers le texte de BOL. Un certain nombre de liens vers d'autres sites Web ont été ajoutés aux articles, ce qui montre comment BOL peut servir non seulement de source d'informations et d'instructions fiables en soi, mais aussi de guide édité vers le meilleur de ce que le Web peut offrir.

En septembre, le pare-feu a été ouvert aux établissements d'enseignement supérieur qui avaient déjà souscrit à BOL. Tout compte fait, la vente n'a pas été difficile. Alors que la bibliothèque universitaire typique achetait un seul jeu de Britannica, le rangeait dans un endroit isolé sur les étagères ouvertes et le remplaçait tous les cinq ans par une impression mise à jour, BOL était disponible instantanément pour chaque étudiant et membre de la faculté à partir de son bureau et était aussi à jour que les éditeurs et leurs collègues de l'ATG pouvaient le faire. Les informations qu'il contenait étaient mieux indexées, plus facilement navigables et donc plus accessibles que celles de la version imprimée, et il n'était jamais nécessaire d'attendre que le volume dont on avait besoin soit remis sur l'étagère.

La possibilité de démontrer la puissance de la mise à jour (presque) en temps réel a dû attendre le développement de nouvelles capacités techniques, notamment la capacité d'éditer, d'analyser, de WAIS-indexer et d'insérer un seul article dans la base de données. Le 6 septembre 1995, Cal Ripken Jr. des Orioles de Baltimore a battu le record de Lou Gehrig, vieux de 56 ans, pour le nombre de matchs consécutifs joués ; deux jours plus tard – les outils techniques étant encore assez rudimentaires – l'article sur Gehrig, qui indiquait que le record n'avait pas été battu depuis 1939, a été révisé pour reconnaître l'exploit de Ripken. Un petit pas pour un rédacteur, un pas de géant pour l'édition électronique.

## Partie II

Dès sa première sortie en septembre 1994, Britannica Online a connu un grand succès auprès de son premier public cible : les collèges, les universités et les bibliothèques. Grâce au bouche à oreille, à l'aide de ses partenaires bêta-testeurs et aux efforts d'une minuscule force de vente, BOL s'est assuré une part de marché remarquable au cours des deux ou trois années suivantes. Quelques centaines d'institutions aux États-Unis se sont inscrites, de même qu'un certain nombre d'institutions à l'étranger qui ont pris l'initiative d'établir des contacts. Un an plus tard, à l'automne 1995, BOL a également été mis à la disposition des abonnés individuels, mais la pénétration de BOL sur le marché des consommateurs n'a jamais été à la hauteur des espérances de la société. L'une des principales raisons, sans aucun doute, était qu'au niveau institutionnel, aucune autre encyclopédie ne pouvait espérer égaler

la réputation ou les performances de Britannica ; tandis que pour de nombreux consommateurs, à la recherche d'une aide aux devoirs pour les jeunes étudiants, il existait des concurrents crédibles, en particulier ceux qui étaient fournis gratuitement avec le plus récent des biens d'aspiration, le PC domestique.

Au moment de sa sortie initiale, BOL n'était pas considéré par la direction comme l'avenir de l'entreprise. Du point de vue du siège, la sortie de BIRS avait montré la voie à suivre pour produire une version CD-ROM grand public de Britannica que la force de vente pouvait accepter, à savoir une version dont le prix était le même que celui de la version imprimée. Bien que cela semble rétrospectivement presque incroyable, des acheteurs ont été trouvés pour BCD 1.0 à 1500 \$. On peut se demander ce que ces quelques personnes pensent aujourd'hui de leur achat, ou même ce qu'elles en pensent six mois plus tard. Un programme standard de stratification des prix a suivi, avec des baisses de prix successives jusqu'à quelques centaines de dollars, en dessous desquels on craignait que la force de vente ne commence à se rebeller. Les disques n'étaient disponibles que par l'intermédiaire de la force de vente, mais à mesure que le prix du CD baissait, les commissions diminuaient également, et si personne ne savait exactement où se situait le plancher, il ne faisait aucun doute qu'il existait. Les suggestions de distribution au détail du CD étaient accueillies par des regards noirs ou pire.

L'orientation de la direction générale étant définie par l'orthodoxie de la vente directe, l'enthousiasme suscité par BOL était largement confiné au personnel de l'ATG, au groupe technique de Chicago, à de nombreux rédacteurs et à quelques autres. Le marché institutionnel de l'Encyclopædia Britannica avait toujours été très restreint, un peu plus qu'une réflexion après coup dans la planification des ventes et du marketing. BOL semblait produire plus d'argent que la version imprimée sur ce marché, mais pas assez pour faire du prochain président de la société un homme d'affaires.

En raison de cette attitude plutôt dédaigneuse à l'égard du projet – qui, de toute façon, n'était tolérée que dans la mesure où elle n'entravait pas la production de BIRS et de BCD 1.0 – et de l'éloignement physique d'ATG par rapport à Chicago, l'équipe d'ATG avait joui d'une grande liberté, qui s'est avérée être une liberté de travailler sur de nouvelles technologies. Un « chef de projet » pour BOL a en fait été nommé à Chicago, mais il s'est rarement rendu à La Jolla et a retardé l'adoption du courrier électronique jusqu'au début de 1994, date à laquelle il était trop tard pour découvrir qu'il n'avait qu'une vague idée de ce qui se passait sur la côte.

L'aspect peut-être le plus remarquable de la période ATG est que le groupe ne s'est pas retrouvé, en septembre 1994, sans rien à faire. Le lancement de BOL sur une base payante était, au contraire, l'ouverture qu'ils recherchaient. Parallèlement au développement de BOL, ils avaient travaillé sur des idées complémentaires, des idées d'améliorations et d'extensions qui, pensaient-ils, permettraient à BOL et peut-être à l'entreprise d'entrer dans le XXI<sup>e</sup> siècle. Ces idées étaient au nombre de trois : Bibliolinks, Mortimer et Gateway Britannica. Elles partageaient une prémisse essentielle : les attributs de la Britannica – ampleur et profondeur de l'érudition, exhaustivité, précision – pouvaient faire de BOL le centre de la partie sérieuse du World Wide Web.

Bibliolinks

L'idée de Bibliolinks est née d'une amélioration naturelle et apparemment simple. Si la Britannica était un résumé des connaissances humaines, chaque article était également un résumé des connaissances sur un sujet particulier. Tous les articles majeurs et plusieurs milliers d'articles plus courts fournissaient des références bibliographiques pour des lectures complémentaires, afin d'aider l'utilisateur qui souhaitait aller au-delà du résumé. La longueur des bibliographies varie d'un seul ouvrage à des enquêtes de plusieurs pages, très structurées, portant sur des domaines d'étude entiers. En outre, de nombreuses références à des ouvrages publiés figurent dans le texte même des articles.

Le projet a été réalisé par Belew et Steier, à partir de l'automne 1993. La première étape a consisté à développer un logiciel permettant de reconnaître les citations bibliographiques dans le texte ou les bibliographies des articles, de séparer les citations composant chaque bibliographie et de décomposer chaque citation en différents types d'informations permettant d'identifier un article particulier : titre, auteur, date de publication, etc. Cet effort s'appuie bien sûr sur la cohérence du style utilisé dans l'encyclopédie. Un autre programme a ensuite comparé ces citations aux enregistrements de Roger, le catalogue électronique de la bibliothèque de l'UCSD. Lorsque des correspondances pouvaient être établies avec un niveau de probabilité prédéterminé, le texte de la citation dans l'article était alors étiqueté comme un hyperlien pointant directement vers la « fiche » correspondante dans Roger.

Dans sa version bêta (qui n'a été officiellement diffusée sur le campus de l'UCSD qu'à l'automne 1995), Bibliolinks a été en mesure de trouver et de créer des liens vers Roger pour plus de 70 % des citations bibliographiques reconnues dans BOL, soit un total de plus de 200 000 liens, avec une précision d'environ 95 %.

Un utilisateur de BOL, lisant un article de Britannica et arrivant à une référence à un ouvrage publié ou à la bibliographie de l'article, pouvait voir d'un coup d'œil quels documents se trouvaient dans le système de bibliothèques de l'UCSD. En cliquant sur l'entrée, l'utilisateur accédait à la notice Roger, qui lui indiquait la cote du document physique, la bibliothèque qui le détenait et s'il était actuellement disponible ou en cours d'emprunt. À elle seule, cette fonction aurait fait de Bibliolinks un développement important. Cependant, comme les bibliothécaires l'ont rapidement reconnu, il existait une autre application, potentiellement encore plus précieuse : Bibliolinks pourrait servir de « front-end » ou d'outil de recherche en langage naturel pour la collection de la bibliothèque.

Alors que d'autres outils de recherche en ligne permettaient d'effectuer des recherches à partir du nom de l'auteur, du titre ou d'un ensemble relativement restreint de termes de recherche, Bibliolinks offrait la même capacité de recherche sophistiquée que BOL. En outre, pour les non-initiés, tels que les étudiants de premier cycle, et pour toute personne cherchant en dehors de son domaine d'expertise, l'outil BOL-Bibliolinks ne fournissait pas simplement une liste de fonds de bibliothèque pertinents, mais un guide de référence pour des lectures plus approfondies.

L'un des principaux avantages du projet Bibliolinks a été de forcer le groupe éditorial à entreprendre un projet de révision et de mise à jour des bibliographies qui n'avaient pas fait l'objet d'une attention suffisante et d'en ajouter d'autres à l'encyclopédie. Malheureusement, à l'exception de cet effort, le projet n'a pas abouti. Il a été reporté à plusieurs reprises et a souffert des fréquents changements de priorité qui ont entravé tous les projets d'extension.

Mortimer

Au début de l'année 1993, Clarke et Bartell ont commencé une série d'expériences sur la classification automatique des textes. Clarke a apporté à ce travail sa compréhension de la nature de la classification et son expérience de l'analyse automatisée des grappes, Bartell sa connaissance de l'application des réseaux neuronaux au problème de la recherche d'informations. On se souvient encore avec émotion des premières esquisses de Clarke d'une interface de recherche graphique, dans laquelle quelques cercles représentaient des thèmes généraux, à l'intérieur desquels étaient représentés des « hits » individuels (documents dans les données recherchées qui répondaient dans une large mesure aux critères des différents thèmes) ; les différents diamètres des cercles étaient proportionnels au nombre de hits tombant à l'intérieur de chacun d'eux, ou, comme on l'appelait à l'époque, à leur « grosseur ».

Pour construire son logiciel expérimental, Bartell a utilisé une technique mathématique appelée mise à l'échelle multidimensionnelle. En gros, des groupes de documents textuels ont été analysés statistiquement pour trouver des associations entre les éléments lexicaux (mots et phrases) qui les composent. Bien que certains termes puissent être caractéristiques de certains sujets, ils sont trop peu nombreux et trop peu fréquents pour servir d'indicateurs fiables pour chacun d'un grand ensemble de documents divers. En revanche, la tendance des groupes de termes à se retrouver ensemble selon certains schémas permet de mieux diagnostiquer le sujet, et c'est ce type de schémas que le programme de Bartell était censé détecter.

Entre-temps, Clarke a découvert la Propaedia. Ce volume de l'Encyclopædia Britannica consistait principalement en une « ébauche de connaissance » élaborée. Cette ébauche fournissait précisément ce dont on avait besoin pour construire un outil permettant non seulement de regrouper mais aussi de classer les documents, à savoir une taxonomie logique et approfondie des sujets. Dans le cadre de son étude de la Propaedia, Clarke est entré en contact direct avec le groupe éditorial de Chicago, qui lui a appris que chacun des quelque 64 000 articles de la partie Micropaedia de l'encyclopédie avait été classé en fonction du plan de la Propaedia. Une ou plusieurs balises indiquant la (les) classification(s) de chaque article faisaient partie du fichier texte de chaque article dans PSEdit.

Un ensemble d'entraînement d'environ 45 000 documents Micropaedia étiquetés (environ 70 % de l'ensemble) a été sélectionné et soumis à l'analyse. Le réseau neuronal a en effet « appris » à reconnaître les caractéristiques sémantiques des articles dans différentes catégories. Le premier test de l'efficacité du logiciel en tant que classificateur a consisté à soumettre les articles des 30 % restants, sans leurs étiquettes Propaedia, et à comparer la classification suggérée par le logiciel avec celle des éditeurs. La précision au niveau supérieur de la classification – les dix parties principales de la Propaedia – était d'environ 96% ; elle diminuait progressivement à des niveaux de plus en plus profonds, tombant à environ 75% au quatrième niveau. Lors des tests et démonstrations ultérieurs, la production du logiciel a généralement été maintenue à trois niveaux.

Le test suivant, beaucoup plus exigeant, consistait à soumettre au classificateur des documents textuels provenant d'autres sources. Au cours des nombreux mois de développement, des échantillons de données ont été obtenus du Los Angeles Times, du New York Times et de la nouvelle édition du Grove Dictionary of Music and Musicians, qui n'avait pas encore été publiée. Les résultats varient selon les

sources mais sont uniformément bons, voire excellents. Les articles du Grove, rédigés dans un style similaire à celui de la Britannica, ont été classés avec une grande précision. Les articles du New York Times variaient en termes de style et de vocabulaire ; les articles d'actualité ont été très bien traités, tandis que certaines chroniques se sont avérées difficiles à placer dans l'espace thématique. L'inspection éditoriale de certains d'entre eux a montré qu'ils avaient tendance à être des réflexions sur ceci et cela, sans sujet cohérent ou fermement énoncé ; le classificateur, de manière intéressante, a eu tendance à les placer dans la catégorie Littérature.

Le système a été baptisé « Mortimer » par Kester, en l'honneur de l'initiateur de la Propaedia. L'élément essentiel de Mortimer était une méthode d'affichage des résultats des calculs effectués par le logiciel. En substance, pour chaque document analysé, un score de probabilité était calculé pour chaque thème possible, en l'occurrence 176 thèmes (le nombre de rubriques de troisième niveau dans la Propaedia). Ces scores constituent un vecteur dans un espace à 176 dimensions. Ce vecteur, ainsi que ceux de tous les autres documents analysés, devait ensuite être projeté sur l'espace bidimensionnel de l'écran de l'ordinateur. Une distorsion d'une sorte ou d'une autre était inévitable, et il n'y avait pas de réponse correcte unique ; en fait, un débat animé sur la manière de réaliser la visualisation a persisté pendant quelques mois. L'interface utilisateur adoptée pour les démonstrations au sein de Britannica et à l'extérieur, conçue par John Dimm, montrait les sujets sous la forme de grandes régions aux couleurs irrégulières. (La forme, la taille et la position relative de ces régions avaient déjà été calculées de manière similaire à partir des statistiques sémantiques de tous les documents d'apprentissage de chaque classification). En cliquant sur l'une de ces régions, celle-ci apparaissait au premier plan et révélait le niveau de classification immédiatement inférieur. De cette manière, l'utilisateur pouvait, en fait, naviguer vers le bas dans le schéma.

En mars 1995, Bartell et Clarke ont déposé une demande de brevet pour Mortimer ; leur brevet pour « Method and System for two-dimensional visualization of an information taxonomy and of text documents based on topical content of the documents » a été délivré en avril 1997.

Lorsque Mortimer recevait une requête de recherche, il déterminait quels documents de l'ensemble étaient pertinents, attribuait une valeur thématique à chacun d'entre eux et plaçait des points – indicateurs de « succès » – dans la carte thématique. Cette capacité était particulièrement impressionnante lorsque le terme de la requête était polysémique, c'est-à-dire qu'il pouvait avoir plusieurs significations différentes. Le terme préféré de Kester pour démontrer la puissance de Mortimer était « dépression », qui pouvait se référer à l'économie, à la psychologie, à la géologie ou à d'autres sujets. Voici le niveau supérieur de l'affichage par Mortimer des articles de Britannica correspondant au terme « dépression ». Les points verts indiquent les articles de Britannica. Le titre de l'article jugé le plus pertinent, parce que son titre correspond au terme de la requête, est également affiché. Si l'utilisateur décide que le sens de « dépression » qui l'intéresse se trouve dans le domaine de la vie humaine, il peut cliquer sur ce domaine pour obtenir une deuxième carte thématique au niveau suivant ; un autre clic ramènera la vue au troisième niveau. Notez que les titres des articles sont révélés dans le cadre de cette navigation vers le bas. Par ailleurs, si le domaine d'intérêt était la dépression géologique, l'utilisateur aurait pu cliquer vers le bas à partir de La Terre jusqu'à ce troisième niveau d'affichage.

Cette capacité à détecter et à distinguer les différents sens des termes de recherche est appelée « désambiguïsation ». Aucun moteur de recherche ordinaire ne pouvait faire cela ; aucun moteur de recherche ordinaire ne peut le faire aujourd'hui. Plus remarquable encore, Mortimer pouvait parcourir simultanément plusieurs bases de données distinctes de documents textuels. Les occurrences provenant de sources différentes apparaissaient comme des points de couleur différente sur la carte. (C'est cet aspect de l'outil qui est à l'origine de la troisième extension imaginée pour Britannica Online, la notion de Gateway Britannica.

### Gateway Britannica

Cette dernière partie de l'histoire de la création de Britannica Online s'apparente davantage à un post-scriptum, dans la mesure où elle se penche sur une idée qui n'a jamais vu le jour, sans parler de la quitter. Il s'agissait d'une vision séduisante qui, de 1993 à 1995 ou peut-être 1996, a donné à l'équipe principale de BOL une direction et une grande partie de son élan.

Dès leur première rencontre avec l'Internet et surtout avec le World Wide Web, les éditeurs de la Britannica ont compris qu'ils se trouvaient au seuil d'un changement de paradigme (cette expression galvaudée est utilisée ici sans excuse ni ironie). (La Britannica imprimée et reliée avait toujours été imaginée dans le contexte de l'individu à la maison, où l'encyclopédie – quelle que soit son utilisation – dominait physiquement la bibliothèque, voire la pièce dans laquelle elle se trouvait. Les éditeurs devaient désormais imaginer l'encyclopédie, pour ainsi dire, rangée quelque part dans la bibliothèque du Congrès. La version électronique, qui n'existe pour l'utilisateur que sous la forme de tracés momentanés sur l'écran de l'ordinateur, pourrait bien n'être qu'une des innombrables bases de données disponibles dans un océan vaste et inexploré d'informations numériques. Le groupe ATG, dans une perspective tout à fait différente, et peut-être un peu plus tôt, a compris exactement la même chose. Le motif de Gateway était leur détermination commune à positionner Britannica, non pas comme une ressource parmi des myriades d'autres, mais comme un point d'entrée de choix pour tous les chercheurs sérieux de connaissances sur le Web. (L'une des présentations internes de Kester à la direction générale s'ouvrait sur une séquence animée dans laquelle des anges ouvraient une paire de portes ornées, au son d'un morceau de *The Planets* de Holst).

Mortimer était manifestement un élément clé de ce plan. Mortimer offrait la promesse d'un accès systématique, par thème et par requête, à un ensemble d'informations plus vaste que l'encyclopédie elle-même. L'encyclopédie aurait un double objectif : son contenu fournirait des informations de base sur des sujets intéressant les utilisateurs de Gateway, tandis que sa structure fournirait un moyen d'organiser et d'indexer le Web dans son ensemble (ou la partie du Web consacrée aux types de connaissances dont s'occupe l'encyclopédie). Les Bibliolinks rempliraient une fonction parallèle en ce qui concerne les bibliothèques physiques.

S'appuyant sur les démonstrations de Mortimer pour aborder le sujet, Kester et d'autres ont organisé des réunions exploratoires avec des représentants du New York Times, de la McGraw-Hill Encyclopedia of Science and Technology, du Grove Dictionary, entre autres, dans le but de comprendre comment des opérations aussi diverses pourraient coopérer dans le cadre d'un projet Gateway. L'intérêt était suffisamment grand pour que plusieurs éditeurs fournissent des données de test, comme indiqué

ci-dessus. Kester a élaboré un plan d'affaires détaillé.

L'idée de Gateway n'a pas abouti. Cet échec est en partie dû aux difficultés financières de Britannica. Il était évidemment difficile de trouver de l'argent pour des projets ambitieux, mais les cadres supérieurs, estimant peut-être qu'ils ne pouvaient pas se permettre un seul faux pas, n'ont pas été en mesure de définir la moindre stratégie. Après la vente de l'entreprise au début de 1995, les nouveaux propriétaires ont été submergés par les problèmes immédiats. Lorsqu'une stratégie pour l'entreprise a enfin vu le jour, elle s'est avérée très différente de la vision de Gateway. Des membres clés ont commencé à quitter ATG, jusqu'au départ de Kester en 1999. Le bureau de La Jolla, réduit à la fin à l'élaboration des versions annuelles du CD Britannica, a fermé en 2001.

Le personnel de Britannica chargé des technologies avancées à La Jolla, Californie

Debout, de gauche à droite: Lisa Carlson (personnel de Merriam Webster), Lisa Braucher Bosco, Harold Kester, John McInerney,

Assis: Brian Bartel, Chris Cole, Rik Belew, Amy Steier, Robert McHenry (alors rédacteur en chef de l'Encyclopaedia Britannica), John Dimm, Bob Clark [c. 1995].

## Photos



*L'équipe technologies avancées de Britannica, à La Jolla, en Californie.*

*Debout, de gauche à droite : Lisa Carlson (équipe Merriam Webster), Lisa Braucher Bosco, Harold Kester, John McInerney.*

*Assis : Brian Bartel, Chris Cole, Rik Belew, Amy Steier, Robert McHenry (alors rédacteur en chef de l'Encyclopaedia Britannica), John Dimm, Bob Clark [v. 1995]*

*(Photo reproduite de l'édition anglaise ; légendes traduites en français.)*