

Durée de l'épreuve : 4 heures

Le sujet comporte : 5 pages

⇒ Aucun document ni aucun matériel n'est autorisé.
En conséquence, tout usage d'une calculatrice est **INTERDIT**.

⇒ Il vous est demandé de vérifier que le sujet est complet dès sa mise à disposition.

Première partie – Questions de cours et/ou réflexion
Seconde partie – Etude de cas

8 points
12 points

SUJET

I. Questions de cours et/ou de réflexion (8 points)

1. Les différentes approches de la motivation : description, portée et limites. (4 points)
2. La théorie de l'agence peut-elle s'appliquer aux entreprises familiales ? Une définition et une argumentation illustrée sont attendues. (4 points)

II. Etude de cas : le Cirque du soleil (12 points)

Document 1. : *Le Figaro*, 2 août 2012

Le Cirque du soleil, show devant !

Créée par un ancien cracheur de feu, la compagnie québécoise aux 5000 salariés a révolutionné le cirque traditionnel. Ses spectacles font le tour du monde.

Guy Laliberté en a eu la certitude un beau matin : le prochain spectacle du Cirque du Soleil devait être dédié aux femmes. Personne n'a contesté : l'ancien équilibriste sur échasses, cracheur de feu et accordéoniste, devenu multimilliardaire, qui, de passage à Paris, donne ses interviews en jean rapiécé dans une suite surplombant le Meurice, est propriétaire à 80 % du Cirque du Soleil. De cet empire sur lequel le soleil ne se couche jamais, il reste, à 53 ans, depuis le départ de Franco Dragone, l'unique « guide artistique ». *Amaluna*, spectacle à 75 % féminin, est donc né le 3 mai après deux ans et demi de travail. Joué sous chapiteau sur la jetée Jacques-Cœur, il fait les beaux soirs de Montréal. Sur l'affiche, au-dessous de son titre, une seule signature: celle du Cirque du Soleil. Celui-ci peut bien s'offrir des metteurs en scène stars, de Robert Lepage à ici Diane Paulus, coqueluche de Broadway pour son *Songe d'une nuit d'été disco* et son récent *Porgy and*

Bess, tous en venant au Soleil passent à l'ombre. « C'est une dépossession, mais il faut reconnaître qu'on a à disposition des moyens qu'on ne retrouve jamais », dit Philippe Decouflé, qui a signé *Iris* à Los Angeles en septembre 2011.

Pas question de créer une école

Selon un processus désormais bien rodé (le Cirque lance deux à trois nouveaux spectacles par an), une production du Cirque du Soleil est une page blanche qui s'écrit à plusieurs, mélangeant les maîtres à créer dans une maison dédiée aux artistes invités. Pour *Amaluna*, le « directeur de création », Fernand Rainville, responsable du choix de Diane Paulus comme metteur en scène, est l'homme qui a dû permettre « à tous les acteurs assis autour de la table de réaliser leur fantasme créatif ». À quatre mains avec Diane, il a passé trois mois à composer l'équipe des créateurs, musique, costumes, décor, danse, puis commencé à écrire l'histoire en fonction des numéros retenus sur la centaine proposée par le casting. Car le Soleil a toujours refusé de se doter d'une école : ce serait le restreindre. Il se veut en prise avec le monde entier, ses artistes, ses sportifs, ses numéros singuliers, ses chercheurs, ses inventeurs. Des dépisteurs tiennent actualisée la liste de tous les talents du monde par secteur, des détecteurs de tendance sondent l'humeur du temps, des membres dévolus à la recherche et développement dialoguent avec les scientifiques dans les domaines du design, de la biomécanique (pour la robotique par exemple) et des nouvelles technologies. Le casting comme le contenu des numéros doivent proposer du jamais-vu. « On a fait 35 créations, et on a 22 spectacles à l'affiche. Se renouveler est un défi », dit Fabrice Becker, directeur du casting, du contenu pour les nouvelles créations, et détecteur de nouvelles tendances. « On investit dans la recherche et le développement avec les universités, mais c'est l'humain qui reste au cœur du cirque. L'authenticité est réclamée aujourd'hui. Pour *Amaluna*, on a inventé des barres asymétriques montées en triangle pour huit gymnastes, et fait venir de Suisse un prodigieux numéro de manipulation de branches », dit-il.

Avec le temps, le Soleil a peaufiné ses recettes : un « squelette acrobatique » comprend une juste combinaison entre le groupe et le solo, la vitesse et la lenteur, le sol et l'aérien, le numéro classique et l'effet « Waouh! ». De même a-t-il formulé sa philosophie : Guy Laliberté veut qu'un spectacle traite de l'aventure humaine, travaille sur les émotions et permette au public de sortir « inspiré » du chapiteau, c'est-à-dire porté par la volonté de se dépasser. Celle-là même qui lui a dicté de lancer le Soleil, puis One Drop, association humanitaire contre la soif dans le monde et qui l'a poussé, voici quelques années, à être le premier Canadien à passer huit jours dans l'espace. Dont acte pour *Amaluna* qui évoque le triomphe de l'amour à travers la relation d'une mère magicienne et de sa fille, sur une île comme dans *La Tempête* de Shakespeare, avec une initiation comme dans *La Flûte enchantée*, et à grand renfort d'amazones et de valkyries, sans « W » pour rester vraiment libre.

Passé le stade de l'écriture, les ajustements ont eu lieu. « L'élaboration est très lente. Au théâtre, on demande de refaire 100 fois la même chose. Au cirque, pour des raisons physiques, deux fois par jour, c'est un maximum. Et puis il y a 54 artistes de 49 nationalités et équipés d'interprètes, ce qui n'accélère pas le processus », dit Diane Paulus. Karol Armitage, chorégraphe du spectacle, a aidé les artistes à raconter une histoire sans parole. Un professeur de haka est venu métamorphoser les huit gymnastes qui n'avaient jamais fait de scène en féroces amazones. Un « designer acrobatique » a réglé avec une « chorégraphe acrobatique » un numéro de sangle pour trois filles volant simultanément au-dessus du public en évitant de s'entrechoquer en vol. Au cirque, certains détails tuent.

Par-delà cette organisation, « l'œil de Guy Laliberté modèle le spectacle », dit-on au Soleil : il reçoit les maquettes costumes, décors, musique, observe les numéros, émet des mises en garde ou donne des conseils. La touche finale est posée six mois après la création : en septembre, aura lieu « la fixation d'*Amaluna* », ultimes inversions de séquences, coupes, raccourcissements avant que le spectacle débute sa tournée. Un spectacle créé au Soleil sous chapiteau est conçu pour être diffusé une douzaine d'années dans plus de trois cents villes. Il doit tenir dans dix camions et ne pas comporter plus de 100 personnes, 54 artistes et 46 accompagnants, des cuisiniers aux techniciens en passant par les interprètes et professeurs en charge de la scolarité des enfants des artistes. La tournée reste en Amérique du Nord deux à trois ans avant d'aborder l'Asie ou l'Europe. À côté, le Soleil présente d'autres spectacles dans des arènes et dans des théâtres dédiés. Ainsi

celui dédié à Michael Jackson, qui sera créé la saison prochaine à Vegas où le Soleil donne une dizaine de shows.

Bientôt dans quarante nouvelles villes

« Toute l'organisation du Soleil est née au fur et à mesure pour servir le processus créatif », dit son président, Daniel Lamarre. Sur les 5000 salariés du cirque, la moitié est liée à la création : 1500 artistes, plus 1000 personnes impliquées dans les costumes (sans doute la dernière maison de spectacle au monde où les perruques, chaussures, costumes, motifs sur tissus sont réalisés dans les ateliers maison). Les effectifs restants se répartissent entre les tournées et le marketing. « On ne veut pas comme Disney être opérateurs: le béton et le mortier, c'est pas pour nous. Nos spectacles à Las Vegas ou ailleurs sont joués dans des lieux exploités par nos partenaires. On ne veut pas sortir de la force créative », dit Daniel Lamarre. Le leitmotiv, c'est de rayonner mieux et plus loin.

En 2013, le cirque ira pour la première fois dans quarante nouvelles villes du monde. Il devrait conclure un gros accord avec le marché chinois, qui lui échappe encore. Et se réjouit d'enchanter les villes et villages encore intouchés grâce au film en 3D *Worlds Away*, histoire d'une jeune fille poursuivant un trapéziste dans les grands spectacles de Vegas, produit par James Cameron, distribué par Paramount, et réalisé par Andrew Adamson, créateur de *Shrek 1 et 2*. Sortie le 21 décembre.

Ariane Bavelier

Document 2. : Extraits du site web de la compagnie : www.cirquedusoleil.com

Le *Cirque du Soleil*, en tant qu'entreprise citoyenne, veut avant tout prendre sa place dans la société, avec tous les devoirs et responsabilités qui en découlent. Au-delà des gestes philanthropiques, il s'agit d'une démarche de responsabilité sociale qui s'inscrit au cœur des stratégies d'affaires et de gestion de l'entreprise. La citoyenneté du *Cirque du Soleil* est fondée sur la conviction que les arts, les affaires et les initiatives à caractère social peuvent, ensemble, contribuer à un monde meilleur.

Réserve carbone

Depuis l'adoption de sa politique environnementale, en 2006, le *Cirque du Soleil* poursuit sans relâche ses efforts pour devenir une entreprise plus responsable sur le plan environnemental. Conscient de l'enjeu majeur que sont les changements climatiques, le Cirque souhaite faire sa part. C'est d'ailleurs dans ce cadre que l'entreprise réalise annuellement depuis 2009 un inventaire de ses émissions de gaz à effet de serre (GES) selon la norme ISO 14064. Cet inventaire nous permet d'identifier les cibles les plus significatives pour réduire nos émissions de GES.

À partir de cet inventaire, nous avons établi le coût total que devrait déboursier le Cirque afin d'être carboneutre au niveau de ses émissions de GES directes et indirectes d'électricité achetée. Ce coût a été budgété en fonction d'une valeur monétaire moyenne des crédits carbone vendu sur les marchés volontaires. Or, plutôt que d'acheter des crédits carbone, nous avons décidé d'investir cette somme dans des projets innovateurs visant à réduire les émissions de GES résultant de nos activités. C'est à cette fin que nous avons créé la réserve carbone au début de l'année 2011.

La réserve carbone a pour objectif d'amener une contribution tangible à l'amélioration du bilan carbone annuel de l'entreprise par une réduction de ses GES, la promotion de la recherche et du développement en matière de réduction des émissions de GES directes et indirectes d'électricité achetée, l'adoption de pratiques favorables à la réduction des émissions de GES de l'entreprise par ses décideurs internes ainsi que l'éducation et la sensibilisation des employés à l'enjeu climatique.

Parmi les projets retenus en 2011, mentionnons l'achat de transformateurs qui permettront la consommation d'une portion d'énergie électrique sur les sites de tournée où le réseau est présent, le remplacement de l'éclairage incandescent par des luminaires DEL dans les tentes d'entrée de nos spectacles de tournée en chapiteau, le remplacement de thermostats du mercure par des équipements électroniques dans certains de nos bureaux et entrepôts ainsi que des améliorations apportées à l'outil de suivi et de gestion des émissions de GES de l'entreprise.

Document 3. : Lesechos.fr, 6 août 2012

Écosystèmes de l'innovation : entre talents, structures et ouverture

LE CERCLE. Le nez rivé sur l'écran plasma d'un monde en perpétuelle reconfiguration, il nous est difficile de dégager les mouvements structurants des temps présents. Le spectacle de l'"innovation intensive" se joue devant nos yeux subjugués, par un déferlement de nouveaux produits, services et technologies qui condamnent nos entreprises à un contre la montre et une course sans fin.

Dans cette compétition par l'innovation, les entreprises créatives comme Pixar, Google, Ubisoft, Cirque du Soleil, Apple... semblent faire preuve d'une capacité permanente à se réinventer à la hauteur des défis d'innovations contemporains. De nombreux rapports sur les industries créatives soulignent à ce titre une croissance supérieure de ces industries par rapport aux secteurs traditionnels et démontrent aussi une meilleure résistance à la crise.

Un tel succès n'a pas échappé à l'attention des organisations internationales et des gouvernements qui semble entrevoir dans ces industries un potentiel pour aller vers une sortie de crise. Le monde académique s'empare aussi du sujet, comme en témoigne la prolifération des recherches pour comprendre les spécificités et l'organisation de ces entreprises. Les industries créatives apparaissent ainsi comme un véritable laboratoire d'expérimentation de nouvelles pratiques de gestion et d'organisation, adapté à un environnement turbulent et en évolution permanente.

Le dénominateur commun de toutes ces industries est de gérer une main d'œuvre créative c'est-à-dire recruter, former et retenir des talents. Une entreprise comme le Cirque du Soleil a ainsi développé un savoir-faire dans le recrutement d'artistes internationaux de disciplines surprenantes (gymnastes, nageurs, chanteurs...) pour la création de ses spectacles. Attirer et recruter ne suffit pas, car la création est une activité collective qui demande le regroupement des talents en équipes.

C'est cette alchimie qu'une entreprise comme Ubisoft tente de trouver dans la constitution d'un noyau de création au début de la conception de ses jeux. Le plus important reste encore de retenir et motiver ces talents et c'est dans cette optique que Google propose à ses employés de consacrer 20 % de leur temps à des recherches personnelles pouvant mener à de nouvelles idées pour l'entreprise.

Comme le montre l'exemple de Google, la gestion des talents passe aussi par la mise en place de structures et de processus permettant l'émergence, la sélection et le développement de nouvelles idées. La création implique donc des routines et des étapes pour s'assurer que les idées développées rencontrent des impératifs de marché.

Contrairement aux industries plus traditionnelles, les processus de création de ces entreprises tendent à s'adapter aux aléas de l'innovation et à incorporer de la flexibilité. Un peu à l'image de l'orchestre de Jazz où la musique est partiellement écrite et laisse place à une improvisation qui repose sur des routines, des interactions flottantes d'un collectif où chacun est tour à tour soliste puis dans le rang.

S'inspirer de l'orchestre de Jazz n'est pas seulement valable dans les arts. Les industries créatives ne sont pas limitées au monde de la culture, mais transcendent l'économie tout entière avec la particularité de croquer à pleines dents l'univers varié des arts, des sciences, de l'économie et d'hybrider ces connaissances dans des innovations.

L'iPhone reflète ce mariage réussi entre ces trois univers (un design, des technologies et un modèle d'affaires) qui s'exprime in fine par la redéfinition de l'identité du téléphone portable. Apple qui en 2007 n'a aucune expertise dans la téléphonie mobile brise le design dominant pour créer un téléphone « intelligent » qui permet de télécharger des applications qui vont bien au-delà de l'usage classique de la téléphonie mobile. Apple contribue ainsi à redéfinir l'identité de l' « objet téléphone » et redistribue les cartes du jeu, provoquant l'agonie de certains acteurs historiques du secteur.

L'iPhone et ses applications créées par des développeurs externes à l'entreprise montrent que face à la complexification des produits et des technologies, il est aujourd'hui difficile d'innover seul. La mise en place d'un solide réseau de partenaires avec lesquels les connaissances sont mutualisées et discutées devient indispensable. Les processus de création et les modèles d'affaires tendent à s'ouvrir pour incorporer des idées ou des savoirs externes. Le consommateur est lui aussi de plus en plus mis à contribution dans l'innovation et participe parfois même à la création.

Dans un monde qui change de plus en plus rapidement, nos organisations doivent se réinventer et apprendre à innover de manière continue. La création n'est plus le privilège du monde des arts et les industries plus traditionnelles se doivent de penser des structures pour identifier, recruter, former et motiver leurs talents, ainsi que des processus pour générer, sélectionner et développer de nouvelles idées. Sans offrir des recettes menant assurément au succès, les industries de la création procurent des exemples de dispositifs de gestion des risques, des talents et des projets souvent éloignés du management traditionnel, mais au cœur des enjeux contemporains de compétition par l'innovation.

David Massé

Questions (chaque question est notée sur 2 points)

1. En quoi peut-on dire que le cirque du soleil est une entreprise qui prend en compte ses « parties prenantes » ? En quoi cela peut-il également être considéré comme de la communication ?
2. Décrivez les 5 forces de Porter et appliquez cette analyse au cas du Cirque du Soleil.
3. En quoi l'innovation (à définir) a-t-elle permis d'aboutir à cette situation faiblement concurrentielle ?
4. Quelle politique de gestion des ressources humaines et des compétences (à définir) cela implique-t-il ?
5. Qu'est-ce que le leadership ? Comment définiriez-vous le style de leadership de Guy Laliberté au sens de Kurt Lewin ?
6. Quels semblent aujourd'hui être les choix stratégiques du Cirque du Soleil en termes de stratégies d'ensemble (*corporate strategy*) (à définir) ?