

Daniel Lamarre président et chef des opérations du Cirque du Soleil

Oser penser l'impensable

Daniel Lamarre a travaillé toute sa vie en communication, où l'on cherche à gérer le message, l'image et l'opinion. Depuis qu'il est au Cirque du Soleil, il a appris à composer avec le désordre, l'angoisse et l'éclatement. Comment concilier gestion et création? Quel est le rôle du gestionnaire dans un tel milieu?

Dans cette série d'articles, nos collaborateurs de HEC Montréal présentent chaque lundi la vision de gestionnaires reconnus sur les nouveaux défis de gestion dans les organisations et les entreprises.

JACQUELINE CARDINAL
et LAURENT LAPIERRE
COLLABORATION SPÉCIALE

Chaque jour, dans tout ce qu'il fait, Daniel Lamarre se pose la question suivante : « Qu'est-ce qu'on peut faire pour que les plus grands créateurs du monde aient envie de venir travailler ici, avec nous, et de créer des oeuvres à saveur internationale? »

Pour définir ce qu'est la gestion, Daniel Lamarre, qui était auparavant président et chef de la direction du Groupe TVA, part du principe général selon lequel le rôle des dirigeants

consiste à mettre en place les conditions qui vont permettre aux employés de réaliser les objectifs de l'entreprise. « Ici, explique-t-il, on est une entreprise de création. Donc, mon travail, c'est de m'assurer qu'on crée, à l'intérieur du Cirque, un environnement qui va attirer les meilleurs créateurs au monde. »

Il conçoit son rôle comme celui d'un communicateur qui doit faire comprendre aux artistes, aux techniciens et à tous les employés quelle est la raison d'être du Cirque du Soleil, « plutôt que sa mission », préfère-t-il dire. Et pour Daniel Lamarre, la raison d'être du Cirque du Soleil, c'est de « provoquer l'imaginaire ».

Créer, selon Daniel Lamarre, c'est abattre constamment les murs de l'impossible, c'est se réinventer, c'est être hors normes. Pour produire les spectacles originaux qui font la marque du Cirque du Soleil, il faut constamment innover. « Nous avons une hantise : on ne peut pas créer un spectacle qui va ressembler à un autre du Cirque du Soleil. » Pour Daniel Lamarre, créer, au Cirque, c'est angoisser, c'est vivre dans l'insécurité, c'est accepter de « mettre ses tripes sur la table » et d'être jugé par le public.

Comment, dans un tel contexte, gérer pour favoriser la création? Comme gestionnaire, sa préoccupation constante est de ne pas tuer la folie créatrice. « Un des dangers qui nous guettent, c'est de créer une zone de confort. Il faut éviter d'adopter un rythme de vie normal qui étoufferait l'élan. »

Après le lancement du spectacle KA, dont la préparation s'est échelonnée sans relâche sur plusieurs mois, Daniel Lamarre a connu une pause... de 24 heures, le prochain spectacle Corteo monopolisant aussitôt toutes les énergies. Au Cirque du Soleil, tout est subordonné au spectacle, parce que, toujours, *The show must go on*, reprend-il.

Contrairement aux entreprises de services publics, par exemple, le Cirque du Soleil ne peut pas laisser la bureaucratie s'installer. « Si quelqu'un essayait d'instaurer des pratiques rigides de fonctionnement comme la tenue de réunions de production à intervalles fixes, il se ferait physiquement sortir sur la tête. »

Il préfère utiliser une autre expression : « encadrement minimal », qui consiste à donner aux artistes un soutien à la création et à la production. Mais même avec des paramètres incontournables de fonctionnement, la flexibilité constitue le seul mot d'or-



PHOTO ALAIN ROBERGE, ARCHIVES LA PRESSE ©

Pour Daniel Lamarre, créer, au Cirque, c'est angoisser, c'est vivre dans l'insécurité, c'est accepter de « mettre ses tripes sur la table » et d'être jugé par le public.

dre au Cirque du Soleil. L'oeuvre à créer et à produire est le critère impérial.

Dans son fonctionnement, le Cirque a adopté une structure qui accompagne les artistes. Lorsqu'on crée un nouveau spectacle, une cellule autonome est mise sur pied, qui prend en

éclore sans entrave. « On peut avoir des conversations surprenantes ici pour quiconque n'est pas dans le domaine. On peut discuter pendant des heures sur la meilleure façon de faire marcher un acrobate au plafond, la tête en bas. »

Le processus de création peut paraître désorganisé, mais Daniel Lamarre assure que les infrastructures de production sont tellement robustes que les créateurs se permettent de laisser couler librement leur imagination. On s'attend par contre à ce que le produit, si éclaté soit-il, s'adresse à un public international et qu'il puisse tourner partout au monde.

Le Cirque du Soleil tient en effet à demeurer une entreprise « viable », selon l'expression de Daniel Lamarre. Ses spectacles connaissent des succès qui ne se démentent pas au fil des ans. La croissance de l'entreprise a été phénoménale. Le noyau des débuts, à Baie-Saint-Paul, lieu de son éclosion, ne comprenait que quelques jeunes échassiers imaginatifs et fous, appelés avec humour le « Club des talons hauts ».

Guy Laliberté, le président-fondateur, était alors cracheur de feu ; d'autres diront qu'il l'est toujours...

Quelques étés plus tard, en 1984, le Cirque du Soleil trouve son nom et compte alors 73 personnes. Aujourd'hui, en 2005, l'effectif s'élève à 3500 employés de 40 nationalités différentes. Plus de 700 artistes, parmi « les meilleurs au monde », sont rattachés au Cirque du Soleil, s'enorgueillissant Daniel Lamarre.

Le siège social, situé dans l'ancienne carrière Miron, dans le quartier Saint-Michel, héberge à lui seul 1600 employés. On entend 25 langues au Cirque du Soleil, employés et artistes confondus.

Pour survivre comme entreprise, le Cirque, selon Daniel Lamarre, ne doit pas être centré sur lui-même, mais sur le public, ce que ne manque pas de rappeler constamment l'équipe de communication. « Si on reçoit un commentaire négatif d'un spectateur, c'est tout de suite le branle-bas de combat ici. » Le public est roi. Comme les goûts évoluent, on tente de rester constamment à l'écoute de ce qui se fait partout dans le monde, et de ce que les publics demandent. « On mise sur l'essentiel de la création, et non sur les modes passagères, parce qu'on vise l'international », rappelle celui qui a déjà été président du cabinet de relations publiques National.

La culture du Cirque du Soleil est toujours marquée par ses débuts : on parle ici de création, de spectacles itinérants et de saltimbanques à l'assaut du monde. Vingt ans plus tard, l'accent est toujours mis sur la folie créatrice de la jeunesse éclatée : l'âge moyen des employés du Cirque est de 35 ans. L'endroit est une sorte de jungle de sélection naturelle, qui ne retient que ceux et celles qui acceptent de vivre sur la corde raide, aux sens propre et figuré, et toujours entre deux valises.

« Ce n'est pas le patron de la boîte qui décide qui va rester ou partir. C'est l'environnement et le reste des employés. C'est une culture très forte où la création est au centre de tout. Ou tu détestes, ou tu t'y plais à vie. » Cet environnement effervescent sied sans doute à Daniel Lamarre puisqu'il n'hésite jamais, depuis bientôt cinq ans, à empoigner en vitesse son baluchon pour parcourir le monde au nom du Cirque du Soleil. Depuis son arrivée, il a sûrement accumulé, en plus de souvenirs fabuleux, des milliers d'aéropoints...

Jacqueline Cardinal est professionnelle de recherche à la chaire de leadership Pierre-Péladeau de HEC Montréal et Laurent Lapierre en est le titulaire.

Le Cirque du Soleil en quelques chiffres

Employés : **3500**

Artistes : **700**

Spectateurs depuis 1984 : **50 millions**

Spectateurs en 2004 : **7 millions**

Villes visitées : **100**

Spectacles de tournée : **6 (Varekai, Dralion, Quidam, Alegria, Saltimbanco, Corteo)**

Spectacles fixes : **5 («O», Mystère, Zumanity, La Nouba, KA)**

Autres spectacles : **6 (Cirque du Soleil, La Magie réinventée, Le Cirque réinventé, Nouvelle Expérience, Fascination)**

Collaboration avec le **Cirque Knie**

Théâtres fixes : **5**

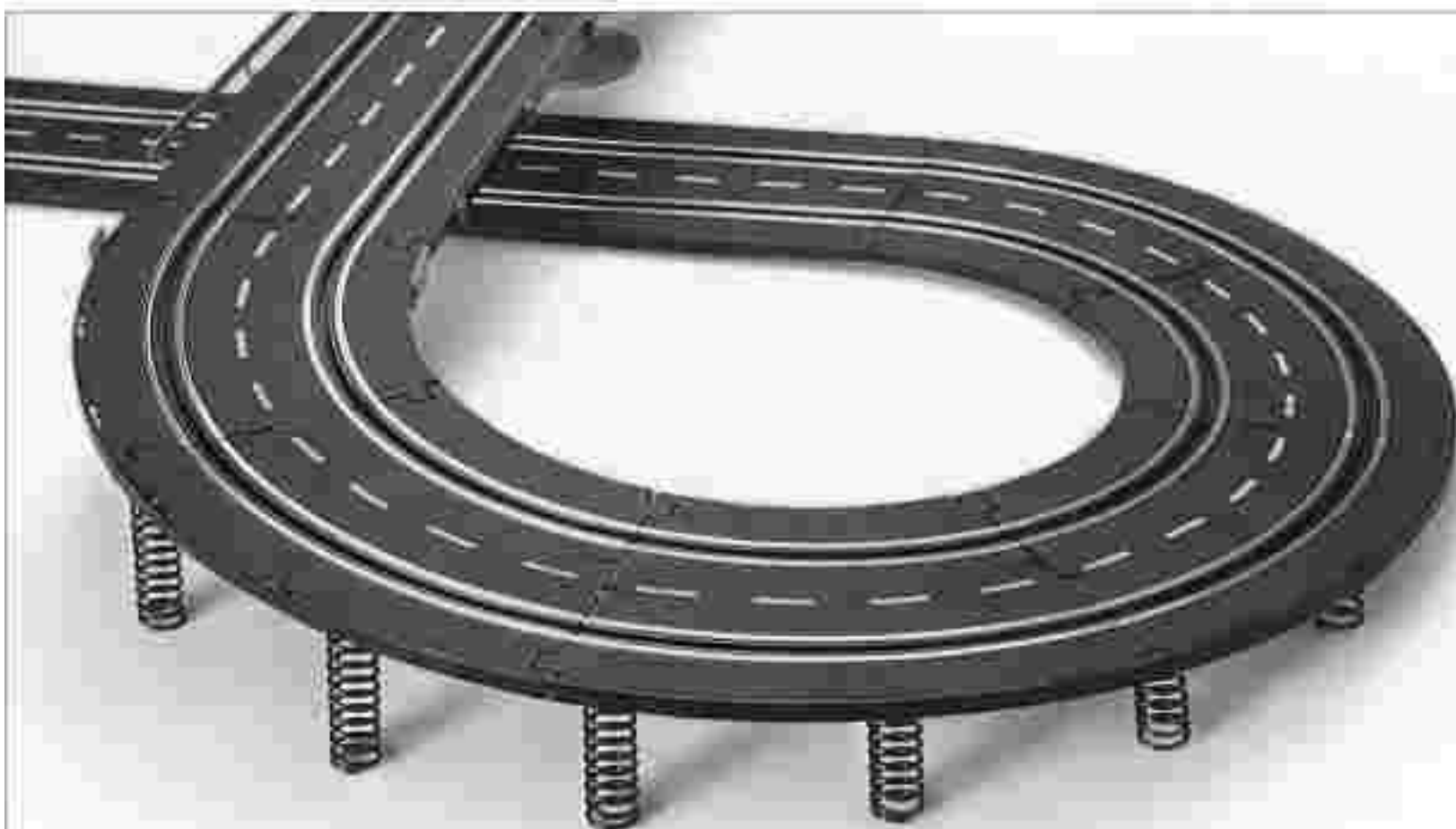
> Walt Disney World Resort à Orlando, en Floride

> Treasure Island à Las Vegas, au Nevada

> Bellagio à Las Vegas

> New York New York Hotel & Casino à Las Vegas

> MGM Grand à Las Vegas



LEXUS
À LA CONQUÊTE DE LA PERFECTION

Vous ne reconnaitrez plus les routes du Québec.

QUÉBEC LEXUS
3001, RUE DE L'ÉPIQUE, ST-LAURENT
514-341-1111
WWW.LEXUSQUEBEC.COM

PRÉVOST LEXUS
5711, RUE DE LA SÉCURITÉ, BROSSARD
451-1111
WWW.LEXUSPREVOST.COM

SPINELLI LEXUS
100, RUE DE LA SÉCURITÉ, L'ARCADE
514-341-1111
WWW.LEXUSSPINELLI.COM

THOMAS LEXUS
255, RUE STANISLAS, L'ÉPIQUE
514-341-1111
WWW.LEXUSTHOMAS.COM



ES330 488\$ 48 mois 3,9% 1^{re} mensualité gratuite