

**HEC MONTRÉAL**

**Les défis de l'adaptation d'un modèle d'affaires au sein  
d'un environnement concurrentiel en continuelle évolution**  
*Le cas du Cirque du Soleil à Las Vegas*

**par**  
**Pierre-Luc Gladu**

**Science de la gestion**  
**Option stratégie**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention  
du grade de maîtrise ès sciences  
(M. Sc.)*

Décembre 2015  
© Pierre-Luc Gladu 2015

*Reproduction interdite sans l'autorisation préalable de l'auteur.*

## Résumé

---

Le modèle d'affaires est en partie responsable de la performance financière d'une organisation. Il est constitué de différentes composantes internes et externes et a pour objectif de générer de la valeur et de capturer une portion de cette valeur. Or, un modèle d'affaires est constamment remis en question en raison de l'environnement concurrentiel qui évolue de façon continue. Pour réagir devant cette menace et maintenir la performance de l'organisation, un modèle d'affaires doit être transformé afin d'intégrer les nouvelles dynamiques externes. Cette tâche est complexe. Nous cherchons donc à déterminer quelles sont les composantes du modèle d'affaires des organisations qui sont difficilement modifiables afin de répondre aux effets d'un environnement concurrentiel en évolution.

Afin de proposer une réponse à cette question de recherche, nous avons opté pour l'analyse des opérations de spectacles du Cirque du Soleil dans le marché de Las Vegas selon le canevas proposé par Osterwalder et Pigneur (2010). Ce cas était pertinent en raison de l'évolution récente de ce marché. Pour réaliser cette étude de cas, nous avons eu recours à des données secondaires et avons réalisé des entrevues semi-dirigées. Dix gestionnaires de l'entreprise, issus de différents départements, ont participé à notre étude.

Les données recueillies nous ont permis de conceptualiser les modèles d'affaires initial et actuel de l'entreprise. Nous avons ensuite évalué chacune des composantes du modèle d'affaires actuel et établi si elles étaient optimales considérant l'environnement concurrentiel contemporain. Lorsqu'une composante s'avérait non optimale, nous avons ciblé les freins qui nuisaient à sa transformation.

Cette étude de cas nous permet de suggérer que la proposition de valeur, au sein du modèle d'affaires, constitue la composante la plus difficilement modifiable. En effet, son interrelation avec l'ensemble des composantes du modèle d'affaires et les risques importants associés à sa modification rendent la proposition de valeur moins malléable. Ensuite, les partenaires clés, les ressources clés, la relation avec la clientèle, les canaux et la structure de revenus sont également des composantes du modèle d'affaires difficilement modifiables. Ce qualificatif est imposé par la présence de freins qui empêchent les gestionnaires de l'organisation d'apporter les transformations requises.

## Table des matières

---

Certificat d’approbation éthique.....	ii
Résumé.....	iii
Table des matières.....	iv
Liste des tableaux.....	vii
Liste des figures.....	viii
Avant-propos.....	ix
Remerciements.....	x
Introduction.....	1
<b>1. Qu’est-ce qu’un modèle d’affaires ?.....</b>	<b>7</b>
<b>1.1 Champs du modèle d’affaires.....</b>	<b>7</b>
<b>1.2 Définition générique du modèle d’affaires.....</b>	<b>9</b>
<b>1.3 Distinction entre le modèle d’affaires et la stratégie.....</b>	<b>12</b>
<b>1.4 Les deux objectifs du modèle d’affaires : générer des revenus et réaliser un profit. 15</b>	
1.4.1 La création de la valeur.....	16
1.4.2 La captation de valeur.....	17
<b>1.5 Les composantes du modèle d’affaires et le cadre d’analyse du projet de recherche 18</b>	
1.5.1 (1) La proposition de valeur.....	20
1.5.2 (2) Les activités clés.....	21
1.5.3 (3) Les partenaires clés.....	22
1.5.4 (4) Les ressources clés.....	24
1.5.5 (5) La structure de coûts.....	25
1.5.6 (6) La relation avec la clientèle.....	25
1.5.7 (7) Le segment de consommateur ciblé.....	26
1.5.8 (8) Les canaux.....	27
1.5.9 (9) La structure de revenus.....	28
<b>1.6 La nécessité d’adapter le modèle d’affaires à son environnement concurrentiel.....</b>	<b>29</b>
1.6.1 Pourquoi adapter son modèle d’affaires ?.....	29
1.6.2 Comment modifier son modèle d’affaires.....	30
1.6.3 Les freins à l’adaptation et au changement du modèle d’affaires.....	32

1.7	<b>Synthèse de la recension des écrits du modèle d'affaires.....</b>	<b>33</b>
<b>2</b>	<b>Méthodologie .....</b>	<b>35</b>
2.1	<b>Étape 1 : collecte des données secondaires .....</b>	<b>36</b>
2.1.1	Sources des données secondaires .....	36
2.1.2	Analyse des données secondaires .....	36
2.2	<b>Étape 2 : les entrevues semi-dirigées .....</b>	<b>37</b>
2.2.1	Les participants aux entrevues semi-dirigées .....	37
2.2.2	Déroulement des entrevues.....	38
2.3	<b>Analyse des données d'entrevue.....</b>	<b>39</b>
<b>3</b>	<b>Le Cirque du Soleil dans le marché de Las Vegas : analyse de cas.....</b>	<b>40</b>
3.1	<b>Historique du Cirque du Soleil.....</b>	<b>42</b>
3.2	<b>La différenciation de la proposition de valeur du Cirque du Soleil au sein d'une industrie stagnante .....</b>	<b>44</b>
3.3	<b>Analyse du modèle d'affaires <i>initial</i> du Cirque du Soleil dans le marché de Las Vegas selon le canevas d'Osterwalder et Pigneur .....</b>	<b>47</b>
3.3.1	Proposition de valeur .....	48
3.3.2	Les activités clés .....	49
3.3.3	Les partenaires clés.....	55
3.3.4	Les ressources clés.....	58
3.3.5	La structure de coûts.....	61
3.3.6	La relation avec sa clientèle.....	61
3.3.7	Le segment de consommateurs ciblés .....	62
3.3.8	Les canaux .....	63
3.3.9	La structure de revenus.....	64
3.4	<b>Analyse des transformations récentes du marché de Las Vegas.....</b>	<b>64</b>
3.4.1	D'un marché de jeu en casino à un marché de divertissement .....	65
3.5	<b>Évolution du marché de Las Vegas et de la perception de l'offre du Cirque du Soleil.....</b>	<b>67</b>
3.5.1	Évolution de la démographie des touristes de Las Vegas .....	68
3.5.2	Changement dans les habitudes de consommation des touristes.....	69
3.5.3	Changement de la perception des consommateurs envers la proposition de valeur du Cirque du Soleil .....	70
<b>4</b>	<b>Analyse des changements apportés au modèle d'affaires du Cirque du Soleil dans le marché de Las Vegas selon le canevas d'Osterwalder et Pigneur.....</b>	<b>73</b>
4.1	<b>Les changements apportés à la proposition de valeur .....</b>	<b>76</b>

4.1.1	Analyse de l'efficacité de la proposition de valeur dans le modèle d'affaires actuel..	77
4.1.2	Les freins qui nuisent à la modification de la proposition de valeur .....	78
<b>4.2</b>	<b>Les changements apportés aux activités clés.....</b>	<b>80</b>
4.2.1	Analyse de l'efficacité des activités clés dans le modèle d'affaires actuel .....	81
<b>4.3</b>	<b>Les changements apportés aux partenaires clés .....</b>	<b>82</b>
4.3.1	Analyse de l'efficacité des partenaires clés au sein du modèle d'affaires actuel .....	82
4.3.2	Les freins qui nuisent à la modification des partenaires clés.....	84
<b>4.4</b>	<b>Les changements apportés aux ressources clés.....</b>	<b>85</b>
4.4.1	Analyse de l'efficacité des ressources clés au sein du modèle d'affaires actuel .....	85
4.4.2	Les freins qui nuisent à la modification des ressources clés .....	87
<b>4.5</b>	<b>Les changements apportés à la structure de coûts .....</b>	<b>88</b>
4.5.1	Analyse de l'efficacité de la structure de coûts au sein du modèle d'affaires actuel ..	89
<b>4.6</b>	<b>Les changements apportés à la relation avec la clientèle.....</b>	<b>89</b>
4.6.1	Analyse de l'efficacité de la relation avec la clientèle au sein du modèle d'affaires actuel .....	89
4.6.2	Les freins qui nuisent à la modification de la relation avec la clientèle .....	90
<b>4.7</b>	<b>Les changements apportés au segment de consommateur ciblé .....</b>	<b>91</b>
4.7.1	Analyse de l'efficacité du segment de consommateur ciblé au sein du modèle d'affaires actuel.....	91
<b>4.8</b>	<b>Les changements apportés aux canaux .....</b>	<b>92</b>
4.8.1	Analyse de l'efficacité des canaux .....	93
4.8.2	Les freins qui nuisent à la modification des canaux .....	94
<b>4.9</b>	<b>Les changements apportés à la structure de revenus.....</b>	<b>95</b>
4.9.1	Analyse de l'efficacité de la structure de revenus dans le modèle d'affaires actuel ...	96
4.9.2	Les freins qui nuisent à la modification de la structure de revenus.....	97
<b>4.10</b>	<b>Synthèse des résultats.....</b>	<b>98</b>
<b>5</b>	<b>Discussions .....</b>	<b>104</b>
<b>5.1</b>	<b>Contribution à la littérature .....</b>	<b>104</b>
<b>5.2</b>	<b>Les limites de notre projet de recherche .....</b>	<b>108</b>
<b>5.3</b>	<b>Recherches futures .....</b>	<b>109</b>
<b>Conclusion</b>	<b>.....</b>	<b>111</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>.....</b>	<b>113</b>

## Liste des tableaux

---

<b>Tableau 1</b> : Les principales définitions du modèle d'affaires - Recension des définitions réalisée par Baden-Fuller et Morgan (2010 : 158).....	10
<b>Tableau 2</b> : La répartition des participants selon leur fonction .....	38
<b>Tableau 3</b> : Les changements de l'environnement externe du Cirque du Soleil dans le marché de Las Vegas.....	68
<b>Tableau 4</b> : Les Modifications apportées au modèle d'affaires initial du Cirque du Soleil à Las Vegas.....	75
<b>Tableau 5</b> : Synthèse de l'analyse des composantes du modèle d'affaires actuel, des changements apportés, de leur efficacité et des freins causant leur inflexibilité .....	99

## Liste des figures

---

- Figure 1** : Le canevas du modèle d'affaires - inspiré par Osterwalder et Pigneur (2010)..... 19
- Figure 2** : Le modèle d'affaires *initial* du Cirque du Soleil à Las Vegas - Inspiré du canevas du modèle d'affaires d'Osterwalder et Pigneur (2010)..... 48
- Figure 3** : Le modèle d'affaires *actuel* du Cirque du Soleil à Las Vegas – Inspiré du canevas d'Osterwalder et Pigneur (2010)..... 74

## **Avant-propos**

---

La présente étude est réalisée dans le cadre de la maîtrise ès sciences en gestion, spécialisation stratégie. Le sujet de recherche a émané des apprentissages qui en ont découlé ainsi que par l'expérience professionnelle réalisée au sein de l'entreprise étudiée dans le cadre de ce travail. Ces expériences professionnelle et académique ont été accomplies simultanément et ont permis de développer un intérêt marqué pour le concept du modèle d'affaires. Plus particulièrement envers la reconnaissance d'une problématique associée à ce concept et à la difficulté pour les gestionnaires d'y répondre rapidement.

Les résultats de notre étude de cas sont inédits. Ils ont été obtenus à l'aide de données publiées ainsi que par de nouvelles données obtenues par la réalisation d'entrevues semi-dirigées avec des gestionnaires d'expérience au sein de l'entreprise.

Comme le Cirque du Soleil est une entreprise privée, il a été convenu avec l'organisation que les résultats publiés ne pourraient être reproduits par quiconque sans l'autorisation préalable de l'auteur.

## Remerciements

---

On m'avait prévenu : le mémoire est un processus long, fastidieux, rempli d'embûches et marqué d'un véritable test pour la motivation personnelle. Je crois qu'il faut accomplir cet exercice afin de bien comprendre ce que ce parcours nécessite et exige vraiment. En effet, le sentiment d'avancer, de reculer, d'avancer à nouveau puis de reculer encore m'a fait vivre toutes sortes d'émotions tant positives que négatives.

Ainsi, au-delà de la rédaction, plusieurs personnes m'ont encouragé dans la réalisation de ce travail de recherche. D'abord, mon directeur de recherche, David Rivas Pastoriza, fut un guide et un véritable mentor. Je ne crois pas avoir pu trouver un meilleur allié afin de m'accompagner dans tout ce processus. Il a su être disponible et, surtout, me diriger tout en gardant une grande ouverture d'esprit. David, merci pour votre écoute et vos conseils glissés si astucieusement pour que j'en saisisse moi-même le sens au fil de nos nombreuses discussions.

La collaboration des gestionnaires du Cirque du Soleil fut également grandement appréciée. J'ai eu une chance extraordinaire de réaliser ce projet dans cette entreprise des plus passionnante. Anciens collègues, je vous remercie pour votre confiance et votre grande ouverture.

Ensuite, mon compagnon de vie, Sébastien. Les quatre dernières années furent essentiellement consacrées à ma profession et à mes études. Il a su me soutenir, me motiver, m'écouter et, surtout, endurer les états d'âme que m'a fait vivre cet emploi du temps aussi chargé. Sébastien, merci pour tes encouragements. Je t'assure que le quotidien des prochaines années sera bien différent.

Finalement, à mes proches, membres de ma famille, amis et collègues, je vous remercie d'avoir su, à ma demande, esquiver toutes questions relatives à l'avancement de mon mémoire. Maintenant, à vous tous, je vous donne la possibilité de me poser toutes les questions que vous désirez.

## Introduction

---

Nous observons de nombreux cas d'entreprises ayant occupé des positions de *leaders* au sein de leur industrie et qui, par la suite, ont perdu cette position privilégiée en raison des changements survenus au sein de leur environnement concurrentiel. Par exemple, BlackBerry, suite au lancement du premier téléphone intelligent en 1999, a occupé la position de *leader* grâce à sa technologie novatrice. En effet, le téléphone BlackBerry s'est démarqué par de nouvelles fonctions telles que le *push e-mail* et par son clavier offrant aux consommateurs un produit unique (Lev Ram, 2012). Ainsi, les parts de marché de l'entreprise, dans le monde, ont dépassé les 20 % en 2008 en atteignant plus de quinze millions de téléphones intelligents vendus par trimestre (Gillette et al., 2013). À la même année, la valorisation de BlackBerry a atteint un sommet en s'établissant à 84 milliards de dollars (Canoe, 2013). Or, dans les années qui ont suivi, le marché des téléphones intelligents a subi une évolution importante. En effet, alors que BlackBerry misait principalement sur le marché corporatif, ses nouveaux concurrents, Google et Apple, ont orienté leur offre vers les particuliers, soit la clientèle dominante d'aujourd'hui pour la demande de cette technologie (Gustin, 2013). Ce changement dans le marché a généré des besoins bien différents que ceux comblés par l'entreprise canadienne. En effet, les consommateurs d'aujourd'hui font le choix de téléphone intelligent pour un produit offrant du divertissement et une variété d'applications. Ces deux derniers éléments n'étaient pas comblés par la technologie offerte par BlackBerry. Les parts de marchés de l'ancien *leader* ont donc décliné drastiquement en s'établissant à 3 % avec une valorisation estimée à 4,8 milliards de dollars (Canoe, 2013). BlackBerry a tenté de réagir en lançant deux nouveaux téléphones en 2013. La tentative n'a pas mené aux effets souhaités alors que des analystes ont jugé les nouveaux produits comme étant de piètres copies des produits offerts par les principaux concurrents.

Un autre cas éloquent est celui de l'organisation américaine Blockbuster. La chaîne de location vidéo américaine a atteint une valorisation de 8,4 milliards de dollars en 1998 (Davis et Higgins, 2013). Le succès de Blockbuster était expliqué par sa capacité à suivre son inventaire ainsi que les préférences de ses consommateurs et à adapter ses magasins à la demande locale. Or, Blockbuster fut bousculé par les nouvelles façons de faire de ses rivaux. Par exemple, Netflix, créé en 1997, proposait à la clientèle un frais fixe par mois en échange d'une consommation illimitée de son offre. Ensuite, ce concurrent distribuait les films en location par envoi postal, et

ce, sans imposer de frais de retard. Puis, la diffusion en continu en ligne pour le visionnement de films a également transformé les habitudes de la demande. Netflix a donc décidé de prendre ce virage contrairement à Blockbuster. Face à cette problématique, l'entreprise native de Dallas a plutôt opté pour une diversification de ses produits vers les jeux vidéo sans toutefois transformer son mode de distribution. En conséquence, selon Davis et Higgins (2013), après avoir cumulé plus d'un milliard de dollars de dette, l'entreprise a dû déclarer faillite.

Les cas de BlackBerry et Blockbuster illustrent un même phénomène : les organisations doivent adapter leurs façons de faire afin d'assurer leur performance financière ainsi que leur pérennité au sein de leur industrie. En effet, les organisations opèrent dans un environnement concurrentiel en constante évolution. Ces changements fréquents peuvent provoquer des désalignements entre l'offre d'une organisation et les exigences de la demande. Dans les deux cas exposés, de nouveaux entrants, par leurs nouvelles façons de faire, ont modifié les habitudes de consommation de la demande rendant ainsi désuète l'offre initiale de BlackBerry et Blockbuster. Ces cas ne représentent pas des exceptions et démontrent la nature actuelle de l'environnement concurrentiel dans lequel les organisations opèrent.

L'évolution de l'environnement concurrentiel est un phénomène largement accepté dans la littérature (Stefanovic et Milosevic, 2012). En effet, des éléments tels que les nouvelles technologies, la dérégulation des états, l'offre des pays émergents et une demande de plus en plus exigeante sont tous des facteurs qui ont considérablement élevé le niveau de compétitivité dans les marchés. Dans le même ordre d'idées, ces nouvelles dynamiques présentes au sein de l'environnement concurrentiel génèrent de nouvelles opportunités qui peuvent être saisies par des organisations actuelles ou en émergence. Ces nouvelles opportunités menacent les façons de faire traditionnelles des organisations établies. Or, cette problématique n'est pas observée au même niveau pour toutes les industries. Nous pourrions, par exemple, imaginer que l'environnement d'industries technologiques évolue beaucoup plus rapidement en comparaison aux industries de matières premières, et ce, en raison de la nature des produits, de leur utilisation et des autres dynamiques propres à chacune de ces industries. Ainsi, nous comprenons que certaines industries sont soumises à des changements beaucoup plus importants que d'autres.

Dans les domaines académique et pratique, le modèle d'affaires est couramment employé afin d'expliquer les façons de faire des organisations ainsi que leur performance au sein de leur

environnement concurrentiel. En effet, le modèle d'affaires englobe l'ensemble des activités de l'organisation et leur combinaison dans le but d'offrir sur le marché un produit ou un service. De ce fait, une organisation, face aux changements observés de l'environnement concurrentiel dans lequel elle opère, devrait modifier, voire changer complètement son modèle d'affaires, afin d'assurer sa pérennité et sa performance financière.

Cependant, nos observations nous ont mené à nous questionner quant à la capacité réelle d'une organisation existante à adapter rapidement son modèle d'affaires devant les nouvelles dynamiques d'un environnement concurrentiel. En effet, effectuer des changements au modèle d'affaires dans une grande organisation établie semble être une chose complexe comme plusieurs acteurs internes et externes, activités et ressources sont impliqués. Par ailleurs, ces changements semblent s'accélérer et se complexifier dans le contexte contemporain.

À la lumière des exemples et des éléments théoriques présentés, la question de recherche suivante nous semble pertinente :

*Quelles composantes du modèle d'affaires des organisations sont difficilement modifiables afin de répondre aux effets d'un environnement concurrentiel en évolution ?*

Afin de proposer une réponse à notre question de recherche, nous nous intéresserons à un cas réel. La situation que connaît présentement le Cirque du Soleil dans un de ses marchés fastes représente bien le phénomène étudié. En effet, le Cirque du Soleil, qui fêtait ses trente ans en 2014, exploite le marché de Las Vegas depuis plus de vingt ans (Tessier, 2002). Ce marché lui a permis de contribuer à son importante croissance alors que l'entreprise québécoise y compte aujourd'hui huit spectacles permanents (Cirque du Soleil, 2015).

Le modèle d'affaires déployé par le Cirque du Soleil dans le marché de Las Vegas se démarque des autres modèles d'affaires déployés par l'entreprise. En effet, la différence s'explique par la présence de spectacles en résidence à Las Vegas, par la taille importante des investissements faits pour créer ces produits, par le grand nombre de représentations diffusées annuellement et par l'implication importante de partenaires clés, soit les propriétaires de casinos (Casadesus et Aucoin, 2010). Ainsi, avec des investissements moyens de l'ordre d'une soixantaine de millions partagés entre l'organisation et ses partenaires (Casadesus et Aucoin, 2010), le Cirque du Soleil créé et produit, au sein des installations de son centre de création, des spectacles originaux

destinés au marché de Las Vegas (Petiot, 2014). Par la suite, ces spectacles sont diffusés au sein des casinos pour une période de plus de dix ans. Les différentes activités, nécessaires à la diffusion des huit spectacles, sont partagées entre le propriétaire de casinos qui hébergent les produits et le Cirque du Soleil qui assure le suivi artistique. Les activités de spectacles du Cirque du Soleil dans le marché de Las Vegas sont très importantes pour l'entreprise. En effet, en 2010, les revenus de l'entreprise pour ce marché représentaient 50 % de ses revenus totaux (Casadesus et Aucoin, 2010). Or, selon Casadesus et Aucoin (2010), la proportion de la profitabilité de l'entreprise issue du marché de Las Vegas dépasserait ce taux de 50 %. De plus, avec huit productions de grande ampleur en diffusion tout au long de l'année, la marque du Cirque du Soleil demeure dominante dans ce marché important du divertissement (McLean, 2010).

Toutefois, au cours des dernières années, l'entreprise a constaté une évolution importante du marché de Las Vegas, un marché composé majoritairement de touristes. D'abord, un changement des caractéristiques démographiques a été observé auprès des touristes qui visitent la ville de Las Vegas (Las Vegas Convention and Visitors Authority (LVCVA), 2013a). Le plus éloquent est celui du rajeunissement de la clientèle. Selon les gestionnaires de l'entreprise, ces visiteurs sont de plus en plus jeunes et ne représentent pas les principaux consommateurs des produits du Cirque du Soleil. Ensuite, l'offre de divertissement dans ce marché a grandement évolué. Las Vegas offre de plus en plus de boîtes de nuit d'ampleur considérable. En effet, ces boîtes de nuit se retrouvent parmi les plus importantes aux États-Unis (Sium Lam et Crossley, 2014 et Domanick, 2013). Des gestionnaires du Cirque du Soleil croient que cette nouvelle offre est en concurrence directe avec les produits de spectacles. Finalement, une certaine répétition dans l'offre de produit du Cirque du Soleil est observée. Quoiqu'encore très populaire, le contenu des spectacles du Cirque du Soleil, ayant autrefois renouvelé l'industrie du cirque traditionnel, est aujourd'hui plus étendu. Ceci s'est réalisé par l'ajout de productions par l'entreprise québécoise ainsi que par l'appropriation du genre par de nouveaux concurrents. Cela se traduit par la diminution de la rareté et par l'atténuation de l'effet de nouveauté.

Ces divers changements au sein de l'environnement concurrentiel du Cirque du Soleil ont eu des conséquences sur sa performance financière. L'organisation, en peu de temps, a vu ses parts de marché reculer de 10 %. En effet, selon le fondateur de l'entreprise Guy Laliberté (2015), les

parts de marché du Cirque du Soleil à Las Vegas qui étaient évaluées à 55 % seraient aujourd'hui à 45 %.

Nous remarquons, à l'analyse du cas étudié, que le Cirque du Soleil, tout comme BlackBerry et Blockbuster, fait face à un environnement concurrentiel changeant. Ces transformations sont générées par l'évolution de l'offre et de la demande. Ces mêmes changements ont des répercussions sur la performance de l'entreprise. Confrontée à cette situation, et ce, dans un de ses marchés les plus importants, les gestionnaires de l'entreprise interrogés ont reconnu la nécessité de s'adapter. C'est ainsi que l'entreprise a entamé une réflexion et une prise d'actions visant à revoir son modèle d'affaires initial, et ce, dans le but de maintenir sa performance financière. Dans ce travail de recherche, nous nous intéresserons aux modifications que le Cirque du Soleil a apportées à son modèle d'affaires afin de s'adapter à l'évolution du marché de Las Vegas. Nous nous intéresserons également aux éléments du modèle d'affaires qui n'ont pu être modifiés et qui atténuent la performance de l'entreprise.

Dans un objectif d'analyser le cas du Cirque du Soleil et de répondre à notre question de recherche, nous présenterons d'abord une recension des écrits portant sur le concept du modèle d'affaires. Ce chapitre permettra de définir ce concept, ses objectifs, ses composantes et son interaction au sein d'un environnement externe. Le cadre théorique utilisé afin de réaliser l'analyse du cas du Cirque du Soleil sera également exposé.

Le second chapitre sera consacré à la méthodologie utilisée dans le but de répondre à notre question de recherche. Cette méthodologie concerne la cueillette ainsi que l'analyse des données recueillies propres à l'entreprise étudiée dans le cadre de ce présent travail de recherche.

Par la suite, le troisième chapitre présentera le cas du Cirque du Soleil. Nous y dresserons d'abord un bref historique de l'organisation pour ensuite y présenter le modèle d'affaires initial du Cirque du Soleil dans son marché de Las Vegas. Puis, nous nous attarderons davantage sur les changements qui sont survenus dans cet environnement concurrentiel.

Le quatrième chapitre présentera nos résultats de recherche et notre proposition de réponse à la question initiale. Dans ce chapitre, nous nous intéresserons aux changements apportés aux composantes du modèle d'affaires du Cirque du Soleil. Nous analyserons ensuite le résultat de

ces changements, la performance actuelle des différentes composantes du modèle d'affaires ainsi que les freins qui minent l'organisation dans l'application des changements nécessaires.

Au sein du dernier chapitre, celui consacré à la discussion, nous traiterons des résultats obtenus à la lumière des éléments théoriques présentés. Ceci nous permettra d'indiquer les implications de notre étude. Ensuite, nous mentionnerons les limites liées à notre projet de recherche. Finalement, nous émettrons des pistes de réflexion quant aux études ultérieures qui pourraient être réalisées pour mieux saisir les phénomènes étudiés dans ce travail.

## **1. Qu'est-ce qu'un modèle d'affaires ?**

---

Afin de comprendre ce qu'est un modèle d'affaires, nous avons réalisé une recension des écrits consacrés à ce concept au cours des deux dernières décennies. Nous aborderons d'abord les principaux champs théoriques qui emploient le concept du modèle d'affaires. Nous présenterons ensuite une définition générique du concept étudié et la distinguerons d'un autre concept souvent confondu avec le modèle d'affaires, soit la stratégie. Nous poursuivrons avec les deux objectifs de performance du modèle d'affaires : la création et la captation de la valeur. De plus, nous aborderons les composantes clés du modèle d'affaires nécessaires à la réalisation de ces objectifs. La présentation de ces composantes servira également de cadre de recherche au présent travail. Finalement, nous traiterons de la nécessité d'adapter ou de modifier le modèle d'affaires d'une organisation qui fait face aux changements de l'environnement concurrentiel de l'entreprise.

### **1.1 Champs du modèle d'affaires**

Le concept du modèle d'affaires est relativement jeune au sein de la littérature. Or, le terme est depuis longtemps utilisé dans le domaine pratique de la gestion. Il ne serait toutefois pas bien maîtrisé par les praticiens qui l'emploient (Stefanovic et Milosevic, 2012 et Osterwalder et al., 2005). Les auteurs ont commencé à s'y intéresser à partir des années 90 avec la venue de l'Internet. Ils ont eu recours à ce concept en raison des nouvelles opportunités d'affaires fournies par cette nouvelle technologie émergente (Zott et Amit, 2011 et Casadesus et al., 2012). Le terme fut également employé à maintes reprises par les auteurs afin de traiter des nouvelles façons d'opérer au sein des marchés émergents (Casadesus et Ricart, 2010). Ainsi, le concept est apparu au sein des écrits scientifiques en raison de la nécessité de repenser et de réinventer les façons de faire des organisations dans de nouveaux contextes d'affaires.

Malgré la vingtaine d'années passées depuis son émergence, le concept du modèle d'affaires ne semble pas avoir beaucoup intéressé le milieu scientifique. Chesbrough et Rosenbloom (2002) expliquent ce constat par l'importante variété de disciplines académiques et pratiques utilisées afin de définir le modèle d'affaires. Selon cet auteur, cette étendue nuit à l'appropriation du concept par une discipline spécifique. Toutefois, les auteurs qui s'y sont intéressés ont utilisé le

modèle d'affaires afin d'analyser trois champs distincts : le *e-business* et l'emploi des technologies de l'information, l'innovation ainsi que la stratégie (Zott et al., 2011).

Premièrement, certains auteurs ont eu recours au modèle d'affaires afin de traiter du *e-Business* et de l'emploi des technologies de l'information au sein des entreprises (Zott et al., 2011). Selon Zott et al. (2011), il s'agit du champ ayant le plus fréquemment recours au modèle d'affaires en raison du nombre d'auteurs qui s'y sont intéressés. Le *e-Business* fait référence à toute organisation qui fait des affaires par voie électronique telle que le *e-commerce*, le *e-market* ainsi que les organisations dont le modèle d'affaires est construit à partir de l'Internet (Zott et al., 2011). Nous observons certains exemples d'organisations telles que Facebook, eBay et Amazon. Le modèle d'affaires est donc utilisé dans le champ du *e-Business* afin de réaliser deux objectifs principaux. D'abord, le modèle d'affaires est utilisé dans le but de représenter les pratiques et activités employées par ce type d'entreprises (Yip, 2004). En effet, l'avènement de cette technologie a fait en sorte de changer les pratiques communes de certaines organisations ayant misé pour cette technologie (McGrath, 2010). Ensuite, on a recours au modèle d'affaires afin d'identifier les éléments importants présents dans les activités réalisées par les entreprises construites en grande partie à l'aide de la technologie qu'est l'Internet. (Zott et al., 2011).

Deuxièmement, le modèle d'affaires est employé pour traiter du champ de l'innovation (Zott et al., 2011). Deux types d'innovations sont traités. Le modèle d'affaires est d'abord utilisé afin de traiter des entreprises qui commercialisent les nouvelles technologies et les nouvelles idées. À la base, une nouvelle technologie n'a pas de valeur inhérente au moment de sa création (Chesbrough, 2010). Donc, un modèle d'affaires construit pour commercialiser ces nouvelles technologies devra assurer un pont avec le marché pour valoriser, auprès de la demande, les nouvelles inventions issues de la technologie. Ensuite, le modèle d'affaires est utilisé afin de traiter des nouvelles façons de faire qui peuvent être la source d'innovation. À ce propos, il serait de plus en plus reconnu que l'innovation des modèles d'affaires est un élément essentiel au renouvellement d'une organisation (Zott et al., 2011). Une entreprise privilégiant un modèle d'affaires novateur pourrait œuvrer dans un secteur d'activités traditionnelles. Or, ce sont les façons de faire de cette organisation qui seront la source de l'innovation. Un exemple pertinent est celui de l'entreprise américaine Walmart. En effet, cette organisation se démarque au sein d'une industrie traditionnelle par le modèle d'affaires qu'elle a construit. Œuvrant dans le

commerce au détail, Walmart se distingue de ses concurrents par ses façons de faire qui lui assurent des coûts d'opération minimaux et une offre à bas prix (Gereffi et Christian, 2009).

Troisièmement, le modèle d'affaires est employé afin de traiter du champ de la stratégie. Ainsi, il traite de la façon dont l'organisation crée de la valeur, performe et devient apte à concevoir un avantage concurrentiel dans la définition de ses activités (Zott et al., 2011). En effet, à l'aide de cette perspective, le modèle d'affaires est déployé par les entreprises entre autres pour qu'elles se démarquent de l'offre de la concurrence (Casadesus et Ricart, 2010). Il permet d'expliquer et de représenter comment l'organisation crée de la valeur, donc des revenus, au sein d'un réseau d'acteurs (Zott et al., 2011). Pour constituer son offre, l'organisation doit interagir avec un nombre important de partenaires tels que des partenaires d'affaires, des fournisseurs ou des distributeurs. (Zott et al., 2011). Le modèle d'affaires permet donc de représenter ces interactions ainsi que la façon dont une organisation s'y prend afin de créer la valeur et d'en capter une portion. Le modèle d'affaires, sous cet angle, permet d'expliquer la performance financière des organisations. Dans le même ordre d'idées, il peut être la source d'un avantage concurrentiel. En effet, le modèle d'affaires sera en mesure de se démarquer de la concurrence s'il est en mesure de générer une valeur plus importante que les autres organisations d'une même industrie (Morris et al., 2005).

Afin de traiter de notre question de recherche, nous centrerons notre recension des écrits sur le champ stratégique. De ce fait, nous nous attarderons au rôle du modèle d'affaires comme créateur et capteur de valeur pour une organisation. Ce choix est motivé par notre intérêt d'analyser la performance du modèle d'affaires dans le but de réaliser l'objectif de l'organisation.

## **1.2 Définition générique du modèle d'affaires**

Avant d'aborder le concept étudié selon les enjeux stratégiques, il importe de saisir ce qu'est un modèle d'affaires. Nous débutons ainsi avec une description plus générique du concept. Tout d'abord, l'ensemble des auteurs intéressés au modèle d'affaires indique qu'aucune définition n'est largement acceptée par les différents milieux qui l'emploient. Hikkerova et al. (2013) apportent une explication à la multitude de définitions et à l'absence d'un consensus. En effet, selon les auteurs, cela serait expliqué par le fait que le concept de modèle d'affaires est composé

de plusieurs éléments dynamiques tels que la création de valeur, la concurrence et le changement. Les composantes du modèle d'affaires s'avèrent ainsi complexes et se trouvent en constante évolution. Ceci rend donc difficile l'idée de définir de manière unanime ce concept. Le tableau 1 présente les principales définitions du modèle d'affaires telles que recensées par Baden-Fuller et Morgan (2010).

**Tableau 1 : Les principales définitions du modèle d'affaires -  
Recension des définitions réalisée par Baden-Fuller et Morgan (2010 : 158)**

Auteurs	Définitions
Teece (2010)	« How a firm delivers value to customers and converts payment into profits. »
Zott et Amit (2010)	« ... a system of interdependent activities that transcends the focal firm and spans its boundaries. »
Williamson (2010)	« ... cost innovation business model offers advantages in radically new ways meaning more for less. »
Gambardella et McGahan (2010)	« Business model is a mechanism for turning ideas into revenue at reasonable cost »
Itami et Noshino (2010)	« ... business model is a profit model, a business delivery system and a learning system »
Yunus, Moingeon et Lehmann-Ortega (2010)	« A value system plus a value constellation »
Casadesus et Ricart (2010), Demil et Lecoq (2010), Sabatier, Rouselle et Mangematin (2010)	« Business model is a term often used to describe the key components of a given business »

Afin de définir le modèle d'affaires, les auteurs ont recours à différents termes. Ce concept est par exemple décrit comme un état, une description, l'architecture de l'entreprise ou encore comme son cadre structurel (Zott et al., 2011). Morris et al. (2005) citent également d'autres termes tels que le design, l'état, la méthode et la configuration de l'organisation. Ainsi, nous concevons que le modèle d'affaires est un concept très étendu. En effet, il englobe l'ensemble des activités réalisées par l'entreprise : de l'approvisionnement des matières premières jusqu'à la transaction et même la relation qui sera établie avec la clientèle (Chesbrough, 2007a). Pour leur part, Osterwalder et al., (2005) définissent le modèle d'affaires comme un plan de construction. Ce plan aurait deux objectifs : il viserait la conception et la réalisation de la structure d'affaires de l'organisation et de l'ensemble de ses systèmes. En d'autres termes, un modèle d'affaires indique comment une organisation opère.

De plus, le modèle d'affaires serait comparable à une machine (Casadesus et Ricart, 2010). Tout comme la machine, il serait construit en assemblant différentes composantes dans le but de

générer une valeur pour son utilisateur. Dans ce cas-ci, la machine correspond à l'ensemble des éléments de l'organisation travaillant pour un objectif commun, soit la création de valeur (Casadesus et Ricart, 2010). Ainsi, notre description générique du modèle d'affaires nous fait réaliser à quel point ce concept est global. Il renferme toutes les composantes d'une organisation. Or, un modèle d'affaires ne se limite pas qu'à rassembler et regrouper ses composantes, il les arrime et les organise dans une logique visant la réalisation de l'objectif de l'organisation. Ainsi, les composantes du modèle d'affaires et leur alliage représenteraient le modèle économique de l'organisation (Morris et al., 2005). Le modèle d'affaires dicte donc comment l'organisation génère des revenus et réalise un profit.

De plus, il faut savoir que toutes les entreprises auraient un modèle d'affaires (Casadesus et al., 2012). À cet effet, Casadesus et al. (2012) soutiennent qu'une entreprise fait des choix à l'égard des activités qu'elle va réaliser et que son modèle d'affaires s'appuie sur ces choix. Par ailleurs, bien que chaque entreprise ait son modèle d'affaires, que ce soit au sein d'un même marché ou d'une même industrie, tous diffèrent (Baden-Fuller et Morgan, 2010).

Dans le cadre de cette étude, nous avons opté pour une définition spécifique du modèle d'affaires, soit celle présentée par Osterwalder et Pigneur : « A business model describes the rationale of how an organization creates, delivers and captures value » (2010 : 14). Cette définition est retenue pour les raisons qui suivent. D'abord, nous nous intéressons aux pratiques déployées par une organisation afin de réaliser son objectif principal, soit celui de générer un profit. Ensuite, face aux changements de son environnement concurrentiel, la logique du modèle d'affaires de l'organisation peut perdre de sa pertinence ou encore s'avérer révolue. C'est ainsi que la définition retenue est pertinente pour notre projet de recherche puisque nous nous intéressons aux changements apportés au modèle d'affaires initial d'une organisation aux prises avec un ralentissement de sa performance. Ces ajustements auront pour but de repenser le modèle d'affaires afin de créer, livrer et capturer la valeur, et ce, dans un but de maintenir la performance passée.

### **1.3 Distinction entre le modèle d'affaires et la stratégie**

Avant de développer davantage sur le modèle d'affaires, il importe de distinguer ce concept de la notion de stratégie déployée par une entreprise. En fait, ces deux concepts sont souvent associés, voire employés, afin de traiter d'un même objet. Or, ils se distinguent. Bien que la stratégie et le modèle d'affaires soient deux éléments bâtis par une organisation et que tous les deux aient des répercussions directes sur la performance financière de l'organisation (Zott et Amit, 2008), ces deux concepts sont complémentaires dans la réalisation de l'objectif de l'entreprise. Ils ne doivent donc pas être amalgamés.

En nous attardant à la distinction proposée par les différents auteurs, nous comprenons que la stratégie est d'abord choisie par les dirigeants d'une organisation et, ensuite, le modèle d'affaires est mis en place afin de la concrétiser. En d'autres termes, le modèle d'affaires exécute la stratégie choisie par l'organisation (Richardson, 2008). Dès lors, on positionne le modèle d'affaires comme étant l'arrimage des activités de l'entreprise visant à exécuter la stratégie choisie (Zott et al., 2011). Par ailleurs, Casadesus et al. mentionnent qu'un observateur externe à l'organisation pourrait identifier la stratégie déployée par l'entreprise par l'analyse de son modèle d'affaires (2012). Le modèle d'affaires témoigne des choix stratégiques faits par les dirigeants ainsi que de leur implication dans l'ensemble des opérations de l'organisation (Shafer et al., 2005). Il est également présenté comme le lien conceptuel entre la stratégie, la structure de l'organisation et ses systèmes (Osterwalder et al., 2005).

De plus, la stratégie réfère au positionnement de l'organisation au sein de son environnement concurrentiel et situe comment elle performera dans ce contexte (Hedman et Kalling, 2003). Elle dicte comment l'entreprise doit agir différemment de ses rivaux dans un marché donné (Magretta, 2002). La stratégie tient donc compte de la concurrence à laquelle l'organisation fait face et, de ce fait, aux nouveaux entrants qui pourraient représenter des menaces importantes à sa performance (Chesbrough et Rosenbloom, 2002). De plus, contrairement au modèle d'affaires, le concept de stratégie inclut les phases de l'exécution et l'implantation (Osterwalder et al., 2005).

En revanche, le modèle d'affaires d'une organisation ne tient pas compte de ces différents éléments. À titre d'exemple, la concurrence n'est pas un élément représenté au sein du modèle d'affaires (Stefanovic et Milosevic, 2012). Aussi, alors que le modèle d'affaires a comme objectif

de créer et de capter la valeur, la façon de créer cette valeur au sein d'un marché et la pérennité de celle-ci relèvent plutôt de la stratégie (Chesbrough et Rosenbloom, 2002).

Toutefois, l'arrimage de la stratégie et du modèle d'affaires est essentiel afin d'assurer la performance de l'entreprise. Stefanovic et Milosevic (2012) mentionnent d'ailleurs que pour générer la valeur escomptée de l'organisation, le modèle d'affaires doit saisir les éléments importants de la stratégie et les arrimer dans un tout cohérent. De plus, le design des activités de l'entreprise qui correspond au modèle d'affaires doit représenter sa stratégie (Hedman et Kalling, 2003; Richardson, 2008). Selon ces auteurs, si une organisation opte pour une stratégie de différenciation, c'est-à-dire qui propose une offre unique proposée par différentes caractéristiques au sein d'une industrie (Porter, 1980), les activités du modèle d'affaires devront être alignées pour réaliser les objectifs du positionnement stratégique choisi. De plus, Porter et Millar (1985) soutiennent que la performance des positionnements stratégiques dans un marché dépendra en grande partie des décisions des dirigeants et des conditions de l'organisation. Or, les décisions des dirigeants ont des effets directs sur ce qui compose le modèle d'affaires, soit les ressources, le niveau de gamme de produits et de services ainsi que le volume de l'offre (Hedman et Kalling, 2003). Ainsi, malgré que ces concepts soient distincts, les activités du modèle d'affaires sont essentielles à la réalisation de la stratégie et du positionnement choisi.

Afin de bien saisir cette distinction, nous croyons pertinent de dresser un exemple qui représente la stratégie et le modèle d'affaires. Pour ce faire, nous présenterons le cas de l'entreprise américaine Walmart. Cette organisation est reconnue comme étant dominante dans le secteur de la vente au détail (Gereffi et Christian, 2009). Les résultats de l'entreprise en 2013 ont démontré des revenus de plus de 469 milliards générant ainsi une hausse de cinq pour cent par rapport à l'année financière précédente (Walmart, 2013). Afin de réaliser cette performance, Walmart mise principalement sur une stratégie de domination par les coûts. Son offre se définit donc par un vaste choix de produits offerts à bas prix. De plus, Walmart tend à se distinguer par la disponibilité de ses produits et la localisation optimale de ses magasins (Casadesus et al., 2012). Cette stratégie lui permet de performer et faire face à la concurrence dans un secteur très concurrentiel.

La stratégie ne suffit cependant pas pour expliquer une telle performance. En effet, afin de réaliser son objectif, Walmart a mis en place un modèle d'affaires efficace. En d'autres termes, le

modèle d'affaires de Walmart représente l'ensemble de ses façons de faire en un tout cohérent pour répondre à sa stratégie qu'est celle de la domination par les coûts. Son modèle d'affaires est construit de manière à assurer le contrôle de la structure de coûts et de générer un volume de vente important afin de favoriser des efficacités. Casadesus et al. (2012) soutiennent que le modèle d'affaires de Walmart est défini par huit catégories de choix qu'a effectués l'entreprise pour réaliser sa stratégie. Ces huit catégories sont la fixation de bas prix, la pression exercée sur ses différents fournisseurs, des investissements importants dans la technologie, la mise en place de pratiques en ressources humaines qui favorisent le maintien d'une faible masse salariale, une politique d'expansion des magasins afin de favoriser un volume important de produits destinés à la vente, une sélection adéquate de son offre, des pratiques orientées vers la réduction de ses coûts et un bon niveau de service à la clientèle.

Ces différents choix effectués par Walmart se retrouvent au sein de son modèle d'affaires. D'abord, dans l'approvisionnement des produits destinés à la vente, Walmart, par la pression exercée sur ses fournisseurs, réussit à obtenir de bas prix pour les biens destinés à la vente dans ses magasins (Anderson, 2015 et Ziobro et NG, 2015). Ensuite, cette même pression lui permet de contrôler ses coûts liés au transport et à l'entreposage des marchandises. Ceci s'effectue notamment par la demande de Walmart de revoir les formats ou l'emballage dans le but d'utiliser moins d'espace dans les moyens de transport qui sont utilisés. En effet, une politique de développement durable a été imposée à ses fournisseurs afin que ceux-ci participent activement à l'objectif de Walmart (Les Affaires, 2008). Ensuite, pour la vente de ses produits, l'entreprise s'assure de maintenir de faibles coûts afin de réaliser l'exploitation de ses magasins. D'abord, Walmart s'efforce de contrôler sa masse salariale en maintenant au plus bas possible les salaires et avantages sociaux offerts à ses employés (Barone, 2006). L'entreprise a également intégré d'autres initiatives dans le but de contrôler les coûts pour l'exploitation de ses magasins. Parmi elles, mentionnons le fait que Walmart a entamé l'installation d'équipements lui permettant de générer elle-même l'énergie qu'elle consomme aux États-Unis (Walmart, 2012). De plus, les dépenses destinées au marketing sont limitées alors que l'entreprise mise principalement sur des messages simples et directs tels que le démontre son slogan « Économisez plus. Vivez mieux » (Richardson, 2008).

Or, l'atteinte de l'efficacité ne suffit pas à Walmart afin d'avoir un modèle d'affaires efficace. En effet, toujours selon les huit choix de son modèle d'affaires, d'autres mesures sont employées pour attirer le consommateur et ainsi générer un volume de vente important. Par exemple, pour la distribution, Walmart s'assure d'avoir une localisation optimale de ses magasins. Ensuite, d'importantes technologies ont été intégrées dans l'entreprise qui lui permettent de suivre et contrôler l'inventaire en temps réel. Ainsi, Walmart s'assure de toujours avoir les produits populaires en magasin en quantité suffisante (Barone, 2006). Finalement, comme mentionné, Walmart fixe ses prix de vente au plus bas possibles. Ceci affecte les marges financières unitaires, mais lui procure un volume de vente important.

En bref, le modèle d'affaires de Walmart est efficace. En effet, l'entreprise a réussi, selon ce que nous observons, à implanter et réaliser un cycle. Ce cycle prend la forme suivante. Le contrôle de sa structure de coûts lui permet de fixer de bas prix de vente et de générer un volume important. Puis, ce même volume lui permet d'exercer une forte pression sur ses fournisseurs et, par le fait même, de diminuer ses coûts. Ainsi, par l'exemple de Walmart, nous comprenons comment une entreprise parvient à réaliser sa stratégie de domination par les coûts, soit par l'exécution de son modèle d'affaires.

#### **1.4 Les deux objectifs du modèle d'affaires : générer des revenus et réaliser un profit**

Au sein de la littérature consacrée à la stratégie, le modèle d'affaires est utilisé afin d'expliquer la performance financière d'une organisation. Deux objectifs principaux sont ciblés pour évaluer la performance d'une entreprise : générer de la valeur ainsi que de capter une partie de cette valeur (Chesbrough, 2007a). La création de la valeur fait référence aux revenus générés par l'organisation par la vente de ses produits et de ses services (Osterwalder et al., 2005). La captation d'une partie de la valeur réfère plutôt aux profits que génère l'organisation. Comme les deux objectifs du modèle d'affaires sont au cœur même de la problématique étudiée, il importe de s'y attarder davantage.

### 1.4.1 La création de la valeur

Le premier objectif du modèle d'affaires est de créer de la valeur. Cet objectif serait la raison d'être d'une entreprise (Morris et al., 2005). Selon Morris et al., l'organisation crée de la valeur selon les produits ou services qu'elle conçoit et par la façon dont ils sont livrés aux consommateurs. La génération de valeur s'effectue donc à travers les activités exécutées au sein du modèle d'affaires. Richardson (2008) propose de se référer à la chaîne de valeur proposée par Porter et Millar (1985) afin de représenter sommairement les grandes activités du modèle d'affaires. Cette chaîne de valeur présente, en ordre de réalisation, les grandes activités exécutées par l'organisation dans le but de créer une valeur. Elle débute avec l'approvisionnement des ressources et se conclut par le service après-vente.

Certaines caractéristiques présentent dans l'offre d'un modèle d'affaires favoriseront la création de valeur. Par exemple, pour les entreprises dans le secteur du *e-business*, quatre éléments favorisent la création de valeur : la nouveauté, la capacité de rétention, la réalisation de complémentarité et l'efficience pour la clientèle (Amit et Zott, 2001). Selon les auteurs, ces éléments, présents dans l'offre d'une entreprise, favorisent la génération des revenus en raison de l'avantage qu'ils procurent aux yeux de la demande. Alors qu'il peut s'agir d'éléments indépendants, la combinaison de ces différents éléments pourra accentuer la performance du modèle d'affaires et ainsi générer de la valeur. Par exemple, nous pouvons prétendre qu'il est possible de croire qu'à sa création, le modèle d'affaires de BlackBerry se définissait par sa nouveauté et sa capacité de rétention. En effet, ce produit présentait un nouveau type de téléphone intégrant des technologies qui n'étaient pas disponibles au sein de la gamme de produits de la concurrence (Lev-Ram, 2012). De plus, il y avait une forte capacité de rétention en raison de l'unicité du produit, mais également grâce à des applications telles que *BBM* (BlackBerry Messenger), créée en 2005, qui offrait à l'ensemble de ses utilisateurs une plateforme leur permettant de communiquer entre eux sans frais (Silcoff et al., 2013). Or, comme présentées en introduction, l'évolution des technologies et l'offre des concurrents ont miné les éléments qui lui permettaient de se distinguer et de se démarquer.

Pour réaliser toutes les activités qui mèneront à la vente de son offre, l'entreprise doit établir un réseau avec des partenaires externes (Zott et al., 2011). En effet, elle est dépendante de plusieurs entreprises afin de mener à terme ses activités. Sans leur présence, il n'y aurait pas de valeur

créée (Ostewalder et al., 2005). Pour ce faire, l'entreprise divisera la réalisation de ses activités avec différents partenaires (Richardson, 2008). Ceux-ci peuvent prendre différents titres : fournisseurs, partenaires d'affaires, distributeurs, etc. Toutefois, afin de transiger avec ses partenaires, l'entreprise doit leur proposer une valeur adéquate en retour (Chesbrough, 2007a).

Malgré l'importance des partenaires externes, l'ultime valeur correspond au prix que le consommateur est prêt à déboursier en échange du produit ou du service offert par l'organisation (Porter et Millar, 1985). Le consommateur est donc au centre du modèle d'affaires. Ainsi, afin de générer cette valeur, l'entreprise doit bien identifier ce que la clientèle visée valorise (Casadesus et al., 2012). En effet, Morris et al. (2005) remarquent que plusieurs cas d'échecs proviennent de la difficulté des organisations à cibler les besoins du marché. Puis, après avoir ciblé les besoins à combler, l'organisation doit construire le modèle d'affaires afin de proposer aux consommateurs une offre adéquate (Casadesus et al., 2012). Comme cette commande peut toutefois sembler complexe, le modèle d'affaires doit s'intéresser à un groupe de consommateurs cibles pour faciliter la reconnaissance d'un besoin (Chesbrough et Rosenbloom, 2002). Nous nous attarderons davantage à la clientèle ciblée dans la section des composantes du modèle d'affaires.

#### **1.4.2 La captation de valeur**

Toutefois, à elle seule la création de la valeur demeure insuffisante. Le second objectif du modèle d'affaires est donc de capter une partie de la valeur créée par la vente des produits ou services de l'organisation. En effet, l'entreprise doit définir la portion de la valeur qui lui revient (Chesbrough et Rosenbloom, 2002). Pour ce faire, elle doit générer plus de valeur qu'elle n'utilise de ressources afin de produire son offre. Ainsi, le modèle d'affaires comprend la structure de coûts et la structure de revenus de l'entreprise (Kates et Galbraith, 2007). Il est primordial pour l'organisation de dégager un profit. Ainsi, générer un profit pour une organisation assure sa pérennité. Cela lui permet de soutenir la réalisation de ses activités et, par conséquent, de proposer une offre de produits ou de services de valeur sur le marché (Chesbrough, 2007a). De ce fait, nous dirons qu'un modèle d'affaires est efficace si celui-ci est en mesure de générer un profit (Magretta, 2002).

Le modèle d'affaires constitue donc le modèle économique de l'organisation. Il dicte la manière dont doit procéder l'organisation pour générer un profit (Morris, 2005). Afin d'analyser le

modèle de profit, Morris et al. (2005) suggèrent de recourir à quatre sous-composantes présentes au sein du modèle d'affaires. Celles-ci sont complémentaires et leur amalgame correspondra à la formule de profit de l'organisation. La première sous-composante est le levier d'exploitation de la structure de coûts. Cette sous-composante définit si le modèle d'affaires est dominé par ses coûts fixes ou ses coûts variables. La seconde sous-composante est le volume de produits ou de services de l'organisation. Selon Morris et al. (2005), ce volume sera déterminé, d'une part, par le potentiel que représente le marché dans lequel l'organisation opère et, d'autre part, par la capacité de production de l'organisation. La troisième sous-composante est les marges bénéficiaires réalisées par la vente des produits ou services et la dernière est la flexibilité de la structure de revenus de l'entreprise.

En somme, les objectifs de création et de captation de la valeur représentent les mesures de performance du modèle d'affaires. Ils définissent la raison d'être de l'organisation tout en assurant sa pérennité. Reprenant l'exemple de BlackBerry, nous remarquons que les parts de marché et la valeur de la capitalisation de l'organisation ont décliné entre 2008 et 2013. En effet, BlackBerry a vu ses revenus et sa profitabilité diminuer. Nous pouvons donc établir que la performance du modèle d'affaires de l'entreprise canadienne a décliné durant cette période. Le modèle d'affaires n'a pas réussi à maintenir la valeur générée lors des années précédentes et de maintenir le niveau de valeur qui était capté.

## **1.5 Les composantes du modèle d'affaires et le cadre d'analyse du projet de recherche**

Le modèle d'affaires d'une organisation est complexe et construit par plusieurs composantes internes et externes à l'organisation. Afin de présenter les éléments qui le composent, nous utiliserons le canevas du modèle d'affaires construit par Osterwalder et Pigneur (2010). Ce canevas représente le cadre théorique que nous emploierons pour étudier le cas du Cirque du Soleil et, ainsi, proposer une réponse à notre question de recherche. Le canevas du modèle d'affaires d'Osterwalder et Pigneur (2010) est représenté à la figure 1. Selon les auteurs, ce canevas est utile afin de représenter un modèle d'affaires existant ou en émergence. Il permet de saisir de manière simplifiée les principaux éléments qui composent le modèle d'affaires d'une organisation. Les éléments constitutifs du canevas sont au cœur de la proposition de l'offre de

l'organisation. Osterwalder et Pigneur (2010) nomment cette proposition d'offre la proposition de valeur. Même si les composantes sont présentées distinctement au sein de la figure 1, elles sont interreliées et leur arrimage est crucial pour la performance du modèle d'affaires.

Le canevas du modèle d'affaires comprend neuf éléments distincts (Osterwalder et Pigneur, 2010). Il s'agit de la proposition de valeur (1), des partenaires clés (2), des activités clés (3), des ressources clés (4), de la structure de coûts (5), de la relation avec la clientèle (6), des canaux (7), du segment de consommateur ciblé (8) et de la structure de revenus (9). Outre pour la proposition de valeur, les composantes du canevas se divisent en deux sections principales, soit la structure de coûts (partie gauche du graphique) comprenant les composantes 2 à 5 et la structure de revenus (partie droite du graphique) comprenant les composantes 6 à 9. La première section comporte les éléments ayant pour but de concevoir la proposition de valeur. La création de la proposition de valeur est effectuée par une série d'activités qui utiliseront certaines ressources clés dans leur exécution. L'organisation devra s'appuyer sur des partenaires d'affaires pour la réalisation de certaines activités. L'amalgame de ces premières composantes constituera la structure de coûts du modèle d'affaires.

**Figure 1 : Le canevas du modèle d'affaires - inspiré par Osterwalder et Pigneur (2010)**

(3) Partenaires clés	(2) Activités clés	(1) Proposition de valeur	(6) Relation avec la clientèle	(7) Segment de consommateurs
	(4) Ressources clés		(8) Canaux	
(5) Structure de coûts			(9) Structure de revenu	

Les composantes de la seconde section ont pour but de rendre disponible et attrayante l'offre proposée par l'organisation. Pour ce faire, l'organisation ciblera le segment de clientèle adéquat selon la proposition de valeur créée par le modèle d'affaires. Ensuite, il sera nécessaire d'établir une relation avec cette clientèle. L'organisation utilisera également différents types de canaux

pour communiquer et distribuer la proposition de valeur et réaliser des ventes auprès de cette même clientèle. La réunion de ces composantes représente la structure de revenus du modèle d'affaires. En effet, selon les sources de revenus, le volume de ventes, et le prix, cette composante détermine la manière dont l'organisation, sur la base de la proposition de valeur, sera en mesure de générer des revenus.

Seule la composante de la proposition de valeur ne se retrouve pas au sein de ces deux sections, mais se trouve plutôt au centre du graphique. Ce positionnement s'explique par le fait qu'elle est, d'une part, constituée par les composantes de gauche du graphique et que les composantes de droite ont comme tâche de la valoriser dans le marché.

Afin de bien saisir chacune des composantes du canevas du modèle d'affaires, nous les définirons à partir des propositions d'Osterwalder et Pigneur (2010) et en ayant recours à la contribution des autres auteurs qui se sont intéressés aux mêmes composantes. De plus, afin de les illustrer, nous reprendrons l'exemple du lecteur iPod et du logiciel iTunes créés et mis en marché par la compagnie Apple. Cet exemple est également tiré des travaux d'Osterwalder et Pigneur (2010).

### **1.5.1 (1) La proposition de valeur**

La composante qui se retrouve au cœur du modèle d'affaires et qui occupe le centre du canevas d'Osterwalder et Pigneur (2010) est la proposition de valeur, celle-ci étant formulée par l'ensemble des composantes du canevas. La proposition de valeur correspond au produit ou au service offert par l'entreprise. Sa valeur sera évaluée en fonction de ce que le consommateur est prêt à déboursier pour effectuer son achat (Richardson, 2008). Afin que la proposition de valeur soit optimale, le prix de vente du produit ou du service offert devrait correspondre à l'évaluation de la valeur établie par la clientèle (Magretta, 2002). Plus la demande dans un marché est insatisfaite de l'offre de la concurrence, plus l'entreprise pourra se distinguer et créer une valeur par sa nouvelle proposition d'offre créée par son modèle d'affaires (Johnson et al., 2008). Afin d'être préférée par la clientèle, la proposition de valeur devra répondre à un problème particulier ou, encore, combler un besoin spécifique. Par ailleurs, la valeur perçue par la clientèle peut être de nature quantitative ou qualitative (Osterwalder et Pigneur, 2010). Si la valeur perçue est quantitative, celle-ci sera exprimée par des caractéristiques mesurables telles que son prix de vente, le niveau de service qu'elle offre ou par d'autres formes mesurables. Or, si la valeur est

qualitative, elle sera créée par des qualificatifs plus subjectifs. Par exemple, la valeur perçue pourra être véhiculée par le design ou encore par l'expérience que la consommation du produit procure.

Cependant, selon Richardson (2008), la proposition de valeur ne se limite pas qu'à l'offre de produit ou de service. En effet, Richardson (2008) et Morris et al. (2005) mentionnent que la proposition de valeur correspond à la raison même de l'existence de l'organisation et de la façon dont elle compte se démarquer dans son marché. En plus de son intention de se démarquer, elle vise à se distinguer face à la concurrence et détermine comment elle pourra attirer la clientèle visée.

S'appuyant sur l'exemple du lecteur iPod et du logiciel iTunes, la proposition de valeur émise par Apple est celle d'offrir à sa clientèle la possibilité « d'écouter, de rechercher et d'acheter de la musique de façon simple » (Osterwalder et Pigneur, 2010). Afin de réaliser et de mettre en marché cette proposition de valeur, l'ensemble des huit autres composantes du canevas seront utilisées par le modèle d'affaires.

### **1.5.2 (2) Les activités clés**

La seconde composante du modèle d'affaires réfère aux activités clés de l'organisation. Celles-ci correspondent aux opérations nécessaires pour créer et livrer la proposition de valeur à la clientèle (Osterwalder et Pigneur, 2010). Selon les auteurs (2010), ces différentes activités sont développées par l'organisation afin de réaliser différents sous-objectifs tels que créer et produire la proposition de valeur, offrir cette valeur à la clientèle, pénétrer de nouveaux marchés, assurer une bonne relation avec la clientèle et générer des revenus. Comme mentionné précédemment, il est possible d'avoir recours à la chaîne de valeur proposée par Porter et Millar (1985) afin de représenter les principales activités réalisées par une organisation. Le modèle théorique regroupe les grandes activités réalisées par l'organisation afin de capter une partie de la valeur créée par la vente du produit ou du service (Porter et Millar, 1985). De plus, selon Magretta (2002), deux catégories d'activités se dégagent. Ces deux parties sont les activités liées à la production et les activités liées à la vente de l'offre. Le rôle du modèle d'affaires est donc d'assembler toutes les activités réalisées par les différents départements de l'entreprise (Demil et Lecoq, 2010).

Or, toutes les activités d'une entreprise ne se retrouvent pas nécessairement dans les activités clés du canevas d'Osterwalder et Pigneur (2010). En effet, bien qu'une organisation puisse compter plusieurs activités, seules les activités clés doivent figurer. Afin de définir s'il s'agit d'une activité clé, nous devons établir si l'activité est au cœur même de la proposition de valeur. Celle-ci pourrait, par exemple, être influencée par la stratégie, le secteur d'activités ou la manière dont le produit ou service est livré à la clientèle. À cet égard, Osterwalder et Pigneur (2010) présentent trois exemples d'activités clés selon le secteur d'activités dans lequel les organisations opèrent.

D'abord, les activités de production en lien avec le design, la fabrication et la livraison du produit, sont présentes surtout au sein des entreprises manufacturières. Ensuite, les activités liées à la résolution de problèmes se réalisent par une offre de solutions à des problèmes rencontrés par une clientèle visée. Les firmes offrant de tels services sont celles, notamment, issues du domaine de la consultation. Puis, les activités liées à une plateforme informatique se retrouvent au sein d'entreprises appartenant au domaine du commerce en ligne, soit celles dont les activités clés reposent essentiellement sur le développement d'une telle plateforme.

En reprenant l'exemple du logiciel iTunes et du lecteur iPod, nous pouvons identifier deux activités clés telles que conceptualisées par Osterwalder et Pigneur (2010). D'abord, considérant que l'entreprise Apple mène une stratégie de différenciation, un accent important est mis sur l'activité du marketing afin de communiquer et vanter les caractéristiques de ses produits. Le marketing se veut ainsi une activité clé. Puis, le design du matériel informatique privilégié et employé pour les différentes plateformes informatiques, tant pour le lecteur iPod que le logiciel iTunes, se situe au cœur de la proposition de valeur de l'entreprise. Le design du matériel informatique constitue donc une autre activité clé du modèle d'affaires de l'entreprise.

### **1.5.3 (3) Les partenaires clés**

Comme exposé précédemment, une organisation est dépendante d'entreprises externes afin de réaliser l'ensemble des activités nécessaires, et ce, dans le but d'émettre sa proposition de valeur. En effet, peu d'organisations possèdent toutes les ressources essentielles ou exécutent elles-mêmes toutes les activités de leur modèle d'affaires (Osterwalder et Pigneur, 2010). De ce fait, l'organisation doit développer des partenariats clés avec des acteurs externes.

Selon Osterwalder et Pigneur (2010), une organisation développe des partenariats clés afin d'accomplir trois objectifs principaux. D'abord, les partenariats permettent d'accroître l'efficacité du modèle d'affaires. Ensuite, ils peuvent contribuer à réduire le niveau de risque de l'organisation. Finalement, ils permettent d'accéder à des ressources externes plus facilement. Ainsi, le modèle d'affaires servira, entre autres, à effectuer l'ensemble des transactions avec ses différents partenaires (Zott et Amit, 2008). Le modèle d'affaires agit également comme un outil de planification permettant de combiner l'ensemble des activités réalisées à l'interne et à l'externe de l'organisation (Magretta, 2002).

Les partenaires clés peuvent prendre différentes formes (Osterwalder et Pigneur, 2010). Ils peuvent se traduire, par exemple, par une relation client-fournisseur où l'organisation ne fait que l'acquisition de ressources. Ils peuvent aussi correspondre à une forme de partenariat d'affaires. Cette forme de partenariat peut prendre la forme d'une entreprise commune afin d'exploiter un segment d'affaires. Ce partenariat peut également s'établir comme une coopération, soit une relation d'affaires où des concurrents travaillent de concert afin de réaliser un objectif commun. Or, seuls les partenariats clés sont représentés au sein du canevas du modèle d'affaires. Alors qu'une organisation peut transiger avec une multitude d'organisations externes, seuls les partenariats déterminants pour la réalisation de la proposition de valeur sont retenus dans la représentation du canevas du modèle d'affaires.

Poursuivant avec l'exemple du lecteur iPod et du logiciel iTunes, Osterwalder et Pigneur (2010) soutiennent que l'entreprise Apple aurait deux partenaires détenant le statut de partenaires clés. D'abord, il y aurait les entreprises de fabrication d'équipement d'origine. En effet, la conception du lecteur de musique iPod est effectuée par un tiers. Apple délègue donc l'activité de fabrication au sein de son modèle d'affaires. Puis, pour la livraison de musique sur le logiciel iTunes, Apple établit des partenariats clés avec les compagnies de disques. Le logiciel iTunes n'a pas de valeur en soi, la valeur correspond à la musique vendue par l'entremise de cette plateforme. Ainsi, nous comprenons que ces partenariats sont primordiaux afin d'émettre la proposition de valeur de l'entreprise.

#### 1.5.4 (4) Les ressources clés

Osterwalder et Pigneur (2010) définissent le rôle des ressources clés comme étant le même que les activités clés. En effet, les ressources clés permettent également à l'organisation de créer et d'offrir la proposition de valeur, d'accéder à des marchés, d'établir et de conserver une relation avec la clientèle et enfin, de générer des revenus. Les ressources sont toutefois utilisées dans l'exécution des activités du modèle d'affaires. Quatre types de ressources sont répertoriées par Osterwalder et Pigneur (2010), soient les ressources physiques, intellectuelles, humaines et financières. Tout comme les activités, les ressources sont propres au modèle d'affaires de l'organisation et fonction du secteur d'affaires exploité.

Étant donné le rôle des ressources dans le modèle d'affaires, l'organisation aura avantage à en détenir qui soient appréciables, inimitables, rares et irremplaçables (Barney, 1991). Si les ressources clés de l'organisation possèdent de telles qualifications, la performance du modèle d'affaires pourrait être accrue (Hikkerova et al., 2013). Par ailleurs, le modèle d'affaires rend également compte de la façon dont l'organisation exploite ses ressources dans la réalisation de ses activités (Hikkerova et al., 2013). Afin d'atteindre l'efficience escomptée, ces ressources doivent être acquises et organisées de manière à améliorer la structure de coûts ou, encore, la qualité de l'offre aux yeux de la clientèle (Hedman et Kalling, 2003). Enfin, tout comme les composantes précédentes, ce ne sont pas toutes les ressources de l'organisation qui sont identifiées comme étant des ressources clés. En effet, seules les ressources capitales pour la proposition de l'offre de l'entreprise sont présentées dans le canevas du modèle d'affaires.

Dans le cas d'Apple, Osterwalder et Pigneur (2010) mentionnent cinq ressources clés pour le lecteur iPod et le logiciel iTunes. D'abord, il y a la marque de commerce de l'entreprise. En effet, cette marque est très forte et reconnue. Elle contribue à la proposition de valeur et est utilisée au sein de l'activité du marketing. Ils identifient ensuite le contenu et les ententes réalisées avec les différents partenaires tels que les compagnies de disques qui permettent d'émettre la proposition de valeur. Les employés de l'entreprise représentent également une ressource clé. Cette ressource est essentielle considérant le secteur exploité par l'entreprise et l'importance de la recherche et du développement, et ce, afin de tirer profit des nouvelles technologies et d'en effectuer leur commercialisation. Enfin, le matériel informatique utilisé dans la conception des produits représente également une ressource clé.

### **1.5.5 (5) La structure de coûts**

La structure de coûts de l'entreprise, soit la cinquième composante du canevas du modèle d'affaires, est grandement influencée par les trois composantes présentées précédemment. Au sein du canevas, il est impératif d'identifier les principaux coûts du modèle d'affaires afin d'arriver à créer la proposition de valeur. La structure de coûts pourrait être dominée par les coûts fixes ou les coûts variables de l'organisation (Osterwalder et Pigneur, 2010).

Dans le cas du lecteur iPod et du logiciel iTunes, trois principaux coûts composent le modèle d'affaires de l'entreprise américaine. Osterwalder et Pigneur (2010) remarquent que ces trois coûts sont également en lien avec les ressources clés et les activités clés de l'organisation. En premier lieu, le coût des ressources humaines s'avère significatif pour Apple. En effet, ce type de ressources étant importantes au sein même de l'entreprise, les dépenses qui y sont associées le sont tout autant. En deuxième lieu, il y a les coûts découlant des activités de marketing relatives à la marque ainsi que les activités réalisées afin de promouvoir la proposition de valeur. En troisième lieu, les coûts de fabrication des produits Apple, dont le lecteur iPod, s'avèrent également importants. Bien que l'organisation délègue la fabrication à un partenaire, cette activité représente un coût important pour le modèle d'affaires de l'entreprise.

### **1.5.6 (6) La relation avec la clientèle**

Comme pour les composantes qui seront présentées dans les prochaines sections, la relation avec la clientèle, sixième composante du canevas, a pour objectif de rehausser l'attrait de la proposition de valeur. Le niveau de relation que l'entreprise veut établir avec sa clientèle est motivé par trois principaux objectifs. À ce titre, celle-ci peut d'abord être établie dans le but d'accroître son nombre de clients. Ensuite, l'organisation peut souhaiter assurer la rétention de sa clientèle. Puis, elle pourra permettre d'accroître le niveau de ventes actuel en tirant le maximum de sa base de clientèle existante (Osterwalder et Pigneur, 2010).

De plus, selon les deux auteurs (2010), l'expérience client est grandement liée à la qualité de la relation que l'entreprise est en mesure d'établir avec sa clientèle. Cette relation dépend principalement de la volonté de l'organisation et du niveau de ressources qu'elle est prête à investir afin de construire et maintenir cette relation. Plusieurs niveaux de relation sont possibles. En fait, la relation peut atteindre un niveau très actif. Cette situation permet, par exemple, une

interaction personnalisée. À l'inverse, la relation peut être plus passive. Dans ce contexte, le client est livré à lui-même alors que le soutien offert demeure minimal et se veut plutôt un libre-service.

La relation qu'entretient Apple avec ses clients est particulière. En effet, Osterwalder et Pigneur (2010) observent deux caractéristiques qui la définissent. D'abord, les clients d'Apple ont une loyauté très forte envers la marque. Ceci favorise considérablement cette relation. Ensuite, le coût que le client devrait déboursier pour modifier son choix de produit est considérable. En effet, en raison de l'intégration des différentes offres d'Apple, un client qui souhaite changer de compagnie afin de répondre aux mêmes besoins d'écoute et d'achat de musique devra y accorder des ressources importantes, tant en termes de temps que d'argent. Ces deux éléments renforcent de façon significative le type de relation que Apple entretient avec sa clientèle.

### **1.5.7 (7) Le segment de consommateur ciblé**

Le segment de consommateur ciblé par le modèle d'affaires correspond à un groupe composé de personnes ou d'entreprises visées par le modèle d'affaires. Cette composante doit être au centre même du modèle d'affaires. Ainsi, un modèle d'affaires efficace sait identifier ce que la demande valorise (Casadesus et al., 2012). Or, pour ce faire, l'entreprise doit d'abord regrouper la clientèle visée et établir les besoins, les comportements et autres caractéristiques générales qui la définissent (Osterwalder et Pigneur, 2010). Ensuite, le modèle d'affaires doit être construit de manière à orienter sa proposition de valeur en fonction de ces besoins identifiés (Casadesus et al., 2012). Afin de créer une valeur perceptible pour le segment de consommateur ciblé, l'entreprise devra trouver une offre qui répond à un ces besoins non comblés (Johnson et al., 2008 et Magretta, 2002).

Osterwalder et Pigneur (2010) identifient différents types de clientèle potentielle que peut cibler le modèle d'affaires. Premièrement, la clientèle de masse correspond à un grand volume de consommateurs sans caractéristiques précises. Deuxièmement, la clientèle niche partage des traits particuliers qui influencent sa demande pour certains types de produits ou de services. Troisièmement, la clientèle segmentée cherche à combler un ou des besoins précis. Quatrièmement, la clientèle diversifiée est celle visée par une entreprise qui tentera de répondre à différents types de demande à la fois. Bref, par son modèle d'affaires, une entreprise pourrait

tenter de rejoindre différents types de clientèles présentes dans des marchés distincts. Dans cette situation, une organisation pourrait, par exemple, chercher à combler les besoins d'un marché de particuliers et un marché commercial.

Dans l'exemple d'Osterwalder et Pigneur (2010), Apple s'adresse à une clientèle de masse pour la vente de musique sur le logiciel iTunes et de ses lecteurs iPod. Ainsi, l'entreprise américaine miserait sur un très large groupe de personnes afin de vendre ses produits. Elle tenterait donc de répondre à un besoin largement répandu, soit celui de se procurer et d'écouter de la musique (Osterwalder et Pigneur, 2010). Si, au contraire, l'entreprise se spécialisait dans un type de musique spécifique, nous pourrions prétendre qu'elle s'adresserait à une clientèle segmentée.

### **1.5.8 (8) Les canaux**

La septième composante du modèle d'affaires est celle des canaux utilisés par l'organisation afin d'effectuer la communication, la distribution et la vente de la proposition de la valeur. Les canaux ont pour but de communiquer et de rejoindre le segment de clientèle ciblé par le modèle d'affaires (Osterwalder et Pigneur 2010). Les canaux ont différentes fonctions. Ils visent à faire connaître les produits ou les services de l'entreprise, influencer le client dans son évaluation de la valeur qui lui est proposée, permettre au consommateur de se procurer les biens ou les services, effectuer la livraison de la proposition de valeur et offrir selon le cas une expérience ou un service après-vente (Osterwalder et Pigneur 2010).

Osterwalder et Pigneur (2010) notent cinq différentes phases pour le recours aux canaux. La première est celle de la communication du produit ou du service afin de faire prendre connaissance de l'offre et de ses différentes caractéristiques. La seconde est celle de l'évaluation qui a pour but d'influencer le consommateur dans son appréciation de la proposition de valeur. La troisième phase est celle de l'achat du produit ou du service. Ainsi, selon le mode de vente choisi, il sera permis pour le client d'avoir accès au produit et d'en faire l'achat. La phase suivante est celle de la livraison du produit ou du service. Enfin, la dernière est celle du service après-vente qui correspond au soutien offert par l'entreprise une fois que le client s'est procuré l'offre de l'organisation. Osterwalder et Pigneur (2010) soutiennent qu'il est primordial que l'entreprise opte pour une combinaison adéquate des différents canaux au sein du modèle

d'affaires. La combinaison sera adéquate si elle est efficace selon le segment de consommateur ciblé.

Reprenant à nouveau l'exemple du lecteur iPod et du logiciel iTunes, les canaux d'Apple sont essentiellement ses magasins Apple Stores et sa plateforme iTunes Store, le site Internet de l'entreprise ainsi que l'ensemble des magasins de détail qui offrent le lecteur de musique. Le choix de canaux, dans cet exemple, va de pair avec le segment de clientèle choisi. En effet, selon la clientèle de masse qui est ciblée par Apple, les points de vente sont relativement étendus afin de permettre à une large clientèle de se procurer le produit.

### **1.5.9 (9) La structure de revenus**

La dernière composante du modèle d'affaires est la structure de revenus. Cette composante définit la manière dont le modèle d'affaires génère des revenus. Cette composante inclut les différentes sources de revenus de l'organisation, le volume de vente généré ainsi que le prix de vente de la proposition de valeur.

La structure de revenus doit être comblée par la ou les principales sources de revenus du modèle d'affaires de l'organisation. Or, différents modes de revenus existent. Par exemple, l'entreprise peut opter pour un modèle de revenus de publicité, d'inscription ou de vente directe. (Richardson, 2008). Ces formes de revenus peuvent également s'effectuer de deux façons : sur une base d'une transaction autonome ou de manière récurrente, en liant le consommateur à la proposition de valeur (Osterwalder et Pigneur, 2010).

Le volume est également un élément important qui est pris en considération par la structure de revenus. Comme mentionné précédemment, Morris et al. (2005) affirment que ce volume est déterminé, d'une part, par le potentiel que représente le marché dans lequel l'organisation opère et, d'autre part, par la capacité de production de l'organisation.

Finalement, le dernier levier important de la structure de revenus correspond au prix de vente du produit ou du service. Cette composante inclut la définition proposée par Porter et Millar (1985), soit le prix que le consommateur est prêt à payer en échange d'un produit ou d'un service.

Dans le cas du logiciel iTunes et du lecteur iPod, deux principales sources de revenus sont identifiées. D'abord, Apple génère des revenus en vendant les lecteurs de musique iPod en

magasin ou en ligne. Puis, par le logiciel iTunes, qui est également le système qui permet de télécharger le contenu du lecteur iPod, l'entreprise vend du contenu musical. Les deux produits sont donc complémentaires et permettent de générer deux sources de revenus distinctes.

## **1.6 La nécessité d'adapter le modèle d'affaires à son environnement concurrentiel**

Tel qu'évoqué en introduction, BlackBerry et Blockbuster auraient pu opter pour l'adaptation de leur modèle d'affaires afin de maintenir la performance financière de leur organisation. En effet, les deux organisations ont fait face à une évolution importante de leurs environnements concurrentiels respectifs, rendant ainsi désuètes leurs propositions de valeur initiales. Que ce soit pour BlackBerry, Blockbuster ou toutes autres entreprises, ces organisations doivent constamment faire évoluer leurs modèles d'affaires afin de répondre à une nouvelle réalité.

### **1.6.1 Pourquoi adapter son modèle d'affaires ?**

La qualité du modèle d'affaires est essentielle afin d'assurer la performance de l'entreprise. Ceci est vrai pour les nouvelles organisations qui tentent de percer un marché ainsi que pour celles qui sont déjà bien établies (Magretta, 2002). Comme le modèle d'affaires opère au sein d'un environnement externe, il doit être cohérent afin d'assurer sa pérennité (Morris et al., 2005). Selon Morris et ses collaborateurs, cette consistance sera obtenue si les activités du modèle d'affaires sont alignées au sein de l'organisation tout comme avec les composantes qui forment son environnement externe (2005). En d'autres termes, l'évolution de l'environnement ainsi que les différentes actions de la concurrence peuvent nuire à la capacité du modèle d'affaires d'une organisation à créer et à capter la valeur (Casadesus et al, 2010). Ainsi, le modèle d'affaires est constamment remis en question par les conditions de son marché concurrentiel, de son industrie, de son réseau et par la performance même de l'organisation (Hikkerova et al., 2013).

Afin de réaliser son objectif, une organisation doit donc adapter son modèle d'affaires (Morris et al, 2005). Cette évolution, tout comme la prise de décisions stratégiques au sein de l'organisation, devrait s'effectuer de manière constante (Shafer et al., 2005). Par ailleurs, Doze et Kosonen (2010) mentionnent que, comparativement à la réalité antérieure des organisations, l'évolution du modèle d'affaires aujourd'hui doit s'effectuer de manière plus rapide et plus fréquente

Dans un contexte d'environnement changeant, une organisation doit transformer son modèle d'affaires afin d'améliorer son positionnement face aux concurrents, mais également pour augmenter l'avantage que lui procure son modèle actuel (Morris et al, 2005). Ainsi, un modèle d'affaires devrait suivre un cycle de vie qui serait fonction de cet environnement (Morris et al, 2005). Ce cycle, selon les auteurs, débute avec la création et la mise en place du modèle d'affaires et se termine avec sa reformulation. Mentionnons qu'aucune des phases présentées par les auteurs ne comporte un mode statique. Pour sa part, Chesbrough (2010) suggère qu'une entreprise trouve autant d'avantages à renouveler son modèle d'affaires et à le faire progresser qu'à développer une nouvelle idée ou une nouvelle technologie. En effet, il soutient que la résultante sur la performance engendrée par une modification du modèle d'affaires pourrait même surpasser celle d'une nouvelle idée de commercialisation (Chesbrough, 2010).

Les entreprises doivent toutefois être prudentes avant d'effectuer des modifications à leur modèle d'affaires. En effet, des changements devraient être apportés au modèle d'affaires seulement s'ils mènent à un résultat positif sur la création ou la captation de la valeur. Ceci se réalise si le changement optimise la structure de coûts ou s'il augmente les revenus de l'entreprise (Hedman et Kalling 2003 et Demil et Lecoq, 2010). Si ce résultat ne peut être obtenu, le changement ne devrait pas être effectué. Les organisations doivent donc anticiper les effets d'une modification du modèle d'affaires avant de l'appliquer.

### **1.6.2 Comment modifier son modèle d'affaires**

Afin de faire évoluer son modèle d'affaires, une organisation pourra puiser parmi les éléments qui forment l'évolution de l'environnement externe. Parmi ces éléments, pensons à des changements technologiques, à l'évolution de la démographie, aux effets de la mondialisation ainsi qu'à l'allègement de la réglementation. Ces éléments peuvent alimenter de nouvelles façons de faire (Casadesus et al., 2010). Ainsi, l'évolution de l'environnement externe offre de nouvelles opportunités d'optimisation pour les organisations. Or, bien qu'elle soit primordiale, l'innovation n'est pas simple à réaliser au sein d'une organisation établie (Chesbrough, 2010). Les changements nécessaires peuvent signifier d'ajouter ou de retirer des éléments de la structure actuelle (Morris et al, 2005). Suite à de tels changements, la dynamique même du modèle peut être complètement transformée. Comme pour l'ensemble des opérations d'une organisation, un grand nombre d'acteurs internes et externes, voire même tous les acteurs, peuvent être impliqués.

C'est pourquoi de tels changements nécessitent l'appui des hauts dirigeants de l'organisation (Chesbrough, 2007b). Ces derniers ont à la fois la vision globale de l'organisation, mais surtout le pouvoir requis pour soutenir et appuyer de telles transformations.

Dans un autre ordre d'idées, selon Chesbrough (2007b), l'innovation du modèle d'affaires sera difficilement réalisable dans une situation financière critique. En effet, de telles conditions ne sont pas favorables à l'adaptation du modèle d'affaires. Les changements doivent plutôt se faire de façon graduelle et contrôlée. L'expérimentation devient donc nécessaire afin de faire évoluer le modèle d'affaires (Morris et al, 2005). Suite à l'expérimentation, les résultats peuvent être recensés et analysés afin d'approuver ou non le changement envisagé. Une fois ces étapes réalisées, le déploiement à plus grande échelle peut être envisagé (Chesbrough, 2007b). Ces étapes sont nécessaires afin d'assurer l'efficacité des changements apportés au modèle d'affaires de l'entreprise.

Bien qu'une organisation vise l'innovation de son modèle d'affaires actuel, elle pourrait s'avérer insuffisante. Si les changements imposés par l'environnement externe minent de façon importante la performance de son modèle d'affaires, l'entreprise pourrait devoir opter pour la configuration d'un tout nouveau modèle (Morris et al, 2005). C'est, par exemple, ce qu'aurait dû faire l'entreprise Blockbuster. En effet, l'évolution de son environnement avec les nouvelles technologies et la nouvelle offre de la concurrence exigeaient que Blockbuster transforme ou change complètement son modèle d'affaires. C'est d'ailleurs ce que Netflix, son principal concurrent, a fait. Blockbuster a plutôt opté pour l'adaptation de son modèle d'affaires en diversifiant ses produits offerts au sein du modèle d'affaires existant. Ces changements n'ont pas été suffisants.

Pour sa part, Netflix a opté pour un exercice différent. Dans un but d'accroître significativement ses revenus, l'entreprise a élaboré un tout nouveau modèle d'affaires pour avoir un impact plus important et plus rapide plutôt que de mettre en œuvre des ajustements au modèle d'affaires actuel (Yip, 2004). Comme ce fut le cas avec Netflix, la naissance d'un nouveau modèle d'affaires peut permettre, par exemple, d'établir une relation avec un nouveau groupe de consommateurs et de changer complètement le mode de distribution de son produit ou de son service (Chesbrough, 2010). Netflix, en passant d'un mode de location de films par la poste à une

distribution sur l'Internet, a pu rapidement rejoindre un nombre important de nouveaux consommateurs, et ce, en plus de diminuer les coûts d'exploitation de son modèle d'affaires.

### **1.6.3 Les freins à l'adaptation et au changement du modèle d'affaires**

La recension des écrits permet de dénombrer plusieurs freins à l'innovation d'un modèle d'affaires au sein d'une organisation. Tout d'abord, la nécessité de faire évoluer le modèle d'affaires est souvent négligée par les dirigeants d'une organisation (Hedman et Kalling 2003; Johnson et al., 2008). Très peu de cas d'entreprises occupant une position de *leader* dans une industrie donnée ayant innové leur modèle d'affaires devant les menaces de leur environnement externe sont observés (Yip, 2004). Johnson et al., (2008) soutiennent même qu'il s'agit d'une situation est exceptionnelle. Ils ajoutent que de tous les investissements en innovation réalisés par les organisations, seuls 10 % des sommes seraient attribuables au développement des modèles d'affaires (Johnson et al., 2008). Ceci s'expliquerait en partie par le manque de compréhension des dirigeants quant à l'évolution de l'environnement dans lequel leur organisation opère (Casadesus et al., 2010). Cette incompréhension ferait en sorte que les dirigeants ne saisissent pas la pertinence d'investir dans l'innovation du modèle d'affaires.

Pour sa part, Chesbrough (2007b) identifie deux principaux freins à l'évolution du modèle d'affaires. Premièrement, dans plusieurs industries, le coût de l'innovation est important et les grands joueurs découragent les plus petits à investir. Deuxièmement, l'environnement de plus en plus changeant raccourcit le cycle de vie des produits. Ainsi, les dirigeants sont moins enclins à innover pour des produits dont la durée de vie est limitée. À ce sujet, Doze et al. (2010) soutiennent que les organisations visent plutôt à établir une certaine stabilité afin d'atteindre l'efficacité de leurs opérations. Cette stabilisation du modèle d'affaires le rendrait plus rigide et donc plus imperméable à l'innovation. Sur la base de ce qui précède, il serait donc difficile pour les organisations d'analyser les possibilités sur un angle différent. Les dirigeants auraient du mal à s'ouvrir aux nouvelles idées si elles sortent du seul cadre qu'ils connaissent. Se rappelant du succès du modèle d'affaires initial de leur organisation, les dirigeants le garderaient comme principale référence (Chesbrough, 2007b). De plus, comme le modèle d'affaires transcende l'ensemble des activités et, par conséquent, l'ensemble des fonctions d'une entreprise, aucun acteur ne serait assigné à porter la responsabilité d'assurer l'innovation du modèle d'affaires

(Chesbrough, 2007b). Somme toute, au sein d'une organisation, il y aurait un manque de ressources et de talents affectés à l'innovation du modèle d'affaires (Chesbrough, 2010).

En opposition à l'innovation, les organisations, devant les difficultés que pose leur modèle d'affaires, auraient plutôt le réflexe d'opter pour l'optimisation du modèle actuel (Chesbrough, 2007b). Pour ce faire, les organisations auraient recours à ce que Yip (2004) identifie comme des stratégies de routine. Par exemple, ils ont recours à davantage de publicités, au lancement de nouveaux produits ainsi qu'à un accroissement du service à la clientèle. Ces tactiques peuvent mener à une optimisation à court terme, mais ne sont pas suffisantes pour redresser une situation en déclin. Pour tout dire, beaucoup d'entreprises échouent en raison de leur entêtement à poursuivre les façons de faire traditionnelles et de leur manque d'innovation (Doze et al, 2010).

## **1.7 Synthèse de la recension des écrits du modèle d'affaires**

Le concept du modèle d'affaires d'une organisation est très étendu. En effet, il incorpore l'ensemble des composantes d'une organisation telles que ses activités, ses ressources et ses partenariats. Le modèle d'affaires assure ainsi la combinaison de l'ensemble des composantes internes et externes à l'organisation, et ce, en un tout cohérent.

Les concepts de stratégie et de modèle d'affaires contribuent à la performance de l'organisation. Or, le modèle d'affaires réalise la stratégie choisie par l'organisation. Il a d'ailleurs deux principaux objectifs stratégiques, soit la création de la valeur et la captation d'une partie de cette valeur. Ces deux objectifs correspondent à la génération de revenus par l'entreprise et à la réalisation du profit visé. Or, pour générer des revenus, l'organisation créera une proposition de valeur, soit l'offre de produit ou de service. Cette proposition de valeur sera concrétisée par les activités clés, les ressources clés et les partenariats clés du modèle d'affaires. Ensuite, afin d'assurer la mise en marché de la proposition de valeur, les composantes de relation avec la clientèle, de segment de clientèle visée et de canaux seront utilisées. Enfin, la structure de coûts et la structure de revenus du modèle d'affaires constituent le modèle économique de l'organisation. Si ce modèle économique est efficace, l'organisation sera en mesure de réaliser son second objectif, soit celui de générer un profit.

Tout bien considéré, il est néanmoins primordial que le modèle d'affaires s'adapte et évolue à travers le temps. En effet, opérant au sein d'un environnement complexe et en constante évolution, le modèle d'affaires doit être efficace et répondre aux dynamiques du marché en mouvance. L'ensemble des nouvelles dynamiques de l'environnement externe présente des possibilités que peut saisir une organisation, ce que peuvent également saisir les concurrents et les nouveaux entrants.

Enfin, nous observons plusieurs freins à l'innovation du modèle d'affaires. L'ampleur des changements, les risques inhérents, l'habitude du modèle actuel et l'absence de reconnaissance de la problématique limitent la capacité des entreprises à adapter et à changer leur modèle d'affaires afin de maintenir leur performance financière.

À la lumière de la théorie exposée, nous réitérons la question de recherche de cette étude : *Quelles composantes du modèle d'affaires des organisations sont difficilement modifiables afin de répondre aux effets d'un environnement concurrentiel en évolution ?*

## 2 Méthodologie

---

Dans le but d'apporter des éléments de réponse à notre question de recherche, nous utilisons un cas pratique. Nous avons opté pour le Cirque du Soleil, plus particulièrement pour les activités des spectacles permanents dans le marché de Las Vegas. Deux raisons motivent ce choix. D'une part, les opérations des spectacles permanents sont très importantes pour la performance globale de l'organisation. Petiot (2014) soutient que ces spectacles garantissent les objectifs financiers de l'entreprise. Huit des neuf productions permanentes de l'entreprise sont situées dans le marché de Las Vegas (Cirque du Soleil, 2015a). D'autre part, comme nous sommes intéressés par l'évolution du modèle d'affaires au sein d'un environnement changeant, il nous apparaît pertinent de limiter notre analyse au modèle d'affaires de ce seul marché. De plus, nos analyses démontrent un changement important de cet environnement concurrentiel au cours des dernières années. Cette transformation est connue par l'organisation et impacte le modèle d'affaires actuel.

Afin de diriger notre analyse, nous présentons d'abord une conceptualisation du modèle d'affaires initial de l'organisation ainsi que du modèle d'affaires contemporain, tel qu'il est aujourd'hui déployé dans le marché de Las Vegas. Afin de réaliser ces conceptualisations, nous avons recours au canevas du modèle d'affaires proposé par Osterwalder et Pigneur (2010). Le modèle d'affaires du Cirque du Soleil n'avait pas été schématisé jusqu'à maintenant. Il était donc nécessaire, afin de réaliser une analyse comparative, de conceptualiser les modèles d'affaires initial et actuel de l'entreprise. Précédemment à la présentation du modèle d'affaires actuel, nous présentons les problématiques du modèle d'affaires soulevées par l'évolution de l'environnement concurrentielle de ce marché important pour l'entreprise. Face à ces problématiques, et suite aux tentatives d'adaptation, nous démontrons que le modèle d'affaires employé présentement n'est pas optimal afin de maximiser les deux objectifs du modèle d'affaires dans le marché de Las Vegas. Nous ciblons donc les composantes du modèle d'affaires qui n'ont pu être adaptées afin de répondre au contexte du marché. Nous établissons finalement les causes qui freinent la modification de certaines composantes du modèle d'affaires.

Pour réaliser ces étapes, nous avons eu recours à une collecte de données secondaires ainsi qu'à la réalisation d'entrevues semi-dirigées avec des gestionnaires employés par l'organisation, ces derniers étant concernés par les opérations de spectacles dans le marché de Las Vegas.

## **2.1 Étape 1 : collecte des données secondaires**

Notre démarche de recherche débute avec la collecte de données secondaires. Ces différentes données ont pour but de présenter l'entreprise ainsi que son historique. Elles nous permettent également de comprendre et d'analyser le modèle d'affaires initial du Cirque du Soleil dans le marché de Las Vegas ainsi que l'évolution récente de cet environnement concurrentiel.

### **2.1.1 Sources des données secondaires**

Les données secondaires recueillies sont de différentes natures : publications diverses de la compagnie, conférence de presse récente du fondateur de l'organisation, articles de journaux traitant des opérations du Cirque du Soleil, articles scientifiques consacrés au cas de l'entreprise et sites Internet spécialisés. Deux articles scientifiques sont des sources fort importantes afin de conceptualiser le modèle d'affaires initial de l'entreprise. D'abord, celui de Bernard Petiot (2014), vice-président aux activités de casting et de performance au sein du Cirque du Soleil, publié dans le journal de l'École de Paris. L'auteur y relate entre autres les processus de création et de production ainsi que les activités de diffusion et de soutien de spectacles. Ensuite, celui de Casadesus et Aucoin (2010), cité à maintes reprises dans notre recension des écrits, s'intéressent aux opérations de l'organisation au cours de la première décennie des années 2000. Les auteurs reprennent notamment les propos de Daniel Lamarre, président et chef de la direction et de Robert Blain, anciennement chef de la direction financière de l'entreprise.

Ensuite, concernant l'évolution récente de l'environnement concurrentiel de Las Vegas, une des sources s'est démarquée par sa pertinence relativement à cette étude. Il s'agit de publications émises par Las Vegas Convention and Visitors Authority (LVCVA). La LVCVA se décrit comme suit : « the official destination marketing organization of Las Vegas » (LVCVA, 2015). Ainsi, cette organisation présente chaque année des données pertinentes sur les touristes de Las Vegas relatives à leur profil et à leurs habitudes de consommation. Ces données annuelles nous permettent donc d'analyser l'évolution au cours de la période qui nous intéresse.

### **2.1.2 Analyse des données secondaires**

Après avoir été recueillies, ces données ont été organisées puis analysées afin de décrire l'entreprise et son historique. Ces données nous permettent également de représenter le modèle

d'affaires initial et de nous attarder au marché de Las Vegas et de son importante évolution. Ensuite, pour chacune des composantes du canevas du modèle d'affaires, à l'aide de ces données secondaires, nous avons ciblé et décrit les éléments clés.

## **2.2 Étape 2 : les entrevues semi-dirigées**

Puisque le Cirque du Soleil est une entreprise privée, il est nécessaire d'effectuer des entrevues avec des dirigeants de l'organisation afin d'accéder à l'ensemble des données pertinentes et requises pour notre analyse. Ces entrevues permettent de recueillir des informations suffisamment précises afin de répondre à notre question de recherche. D'une part, ces entrevues ont un objectif de confirmer notre analyse du modèle d'affaires initial ainsi que la problématique vécue par le Cirque du Soleil dans son environnement concurrentiel. D'autre part, elles permettent la conceptualisation du modèle d'affaires actuellement déployé par l'entreprise, l'analyse de l'efficacité de chacune des composantes ainsi que l'identification des freins qui empêchent leur transformation.

### **2.2.1 Les participants aux entrevues semi-dirigées**

Préalablement à la réalisation des entrevues, des critères de sélection des participants ont été établis afin de cibler les personnes interviewées. D'abord, de par leurs fonctions, les dirigeants recrutés devaient être concernés par les opérations des spectacles dans le marché de Las Vegas. Ensuite, nous avons souhaité couvrir l'ensemble des fonctions suivantes afin de traiter de toutes les activités du modèle d'affaires : la création, la production, les ventes et le marketing, les relations publiques, les opérations de diffusion des spectacles ainsi que les activités de soutien aux spectacles telles que les activités de casting, la fabrication de costumes et la formation des artistes. Nous avons également voulu rencontrer des hauts dirigeants qui, par leurs fonctions respectives, ont une vision d'ensemble de ces différentes activités. Ceci nous permet de clarifier et de valider les données recueillies, mais également d'établir des liens entre les différentes fonctions. De plus, nous avons choisi de réaliser les entrevues avec des personnes employées par le Cirque du Soleil depuis plus de cinq ans. Ce critère a été établi en raison de notre objectif visant à démontrer l'évolution du modèle d'affaires depuis la prise en compte, par l'entreprise, des changements de l'environnement de Las Vegas. En effet, la période de cinq ans a été retenue

sur la base de nos recherches initiales, celles-ci démontrant une évolution importante du marché de Las Vegas au cours des cinq dernières années.

Finalement, un nombre suffisant de répondants fut exigé afin de corroborer les informations recueillies. Selon les candidats potentiels provenant de l'ensemble des fonctions et de leur disponibilité, dix gestionnaires ont ainsi été sollicités. Tous ont accepté de participer à notre étude. La composition des participants est présentée dans le tableau 2.

Afin d'assurer la pertinence et la véracité des données, nous préservons l'anonymat des participants de l'étude. Pour ce faire, au dévoilement des résultats, nous agrégeons les informations personnelles des participants de l'étude. Ainsi, le nom et le titre du poste des personnes interviewées ne sont pas divulgués. L'agrégation des données est réalisée sur la base d'un regroupement des individus selon les grandes fonctions de l'entreprise. Le regroupement est présenté au tableau 2. Le premier groupe est celui de la création et de la production. Le second groupe sera composé des individus reliés aux opérations de spectacles. Le troisième groupe de répondants est pour sa part composé des intervenants des ventes, du marketing et des communications. Finalement, le dernier groupe sera celui des gestionnaires qui couvrent l'ensemble des fonctions du modèle d'affaires. Pour des fins de présentation, nous identifions ce dernier groupe comme celui des gestionnaires généraux. De plus, il se peut que l'ensemble des participants au sein d'une même fonction n'aient pas le même avis. Devant cette éventualité, nous indiquons le nombre de gestionnaires (n) ayant divulgués l'information retenue. Si l'ensemble des gestionnaires présentent une même donnée, (N) sera utilisé.

**Tableau 2 : La répartition des participants selon leur fonction**

<b>Groupe de gestionnaires</b>	<b>Nombre de participants</b>	<b>Niveau hiérarchique</b>
Création et production	2	Direction
Opérations de spectacles	3	Direction et exécutif
Ventes, marketing et communications	3	Direction
Gestionnaires généraux	2	Exécutif

### **2.2.2 Déroulement des entrevues**

Le format des entrevues semi-dirigées permet une latitude, voire une flexibilité, afin de puiser les données pertinentes à notre étude. Il permet, par des sous-questions, d'approfondir certains propos, d'éclaircir des réponses plus étendues et d'apporter plus de précisions sur les intentions

de recherche. De plus, comme le modèle d'affaires est complexe en raison de ses composantes et de son implication dans l'ensemble de l'organisation, il est possible que les concepts de notre étude ne soient pas bien maîtrisés par les interlocuteurs. Il est ainsi primordial que nous prévoyions une marge de manœuvre afin d'assurer la compréhension des participants et, par le fait même, de recueillir l'ensemble des informations et données pertinentes.

Toutes les entrevues réalisées avec les différents participants ont suivi le même déroulement. Ainsi, peu importe la position occupée par le gestionnaire, ceux-ci ont répondu à toutes les questions concernant l'ensemble des activités de l'entreprise. L'entrevue a débuté par l'élaboration de la problématique et du modèle d'affaires initial, préalablement analysés avec les données secondaires. Les participants étaient ensuite appelés à commenter ces résultats préliminaires afin d'affirmer ou d'infirmer notre analyse. Ensuite, les gestionnaires ont défini les composantes selon le modèle d'affaires actuellement déployé dans le marché de Las Vegas. Ils ont également indiqué si les composantes étaient optimales selon les dynamiques actuelles de l'environnement concurrentiel dans ce marché. Finalement, les participants ont indiqué les freins qui empêchent la modification des composantes non optimales.

### **2.3 Analyse des données d'entrevue**

Afin d'analyser l'ensemble des données recueillies lors des entrevues semi-dirigées, nous avons constitué une grille d'analyse incluant l'ensemble des composantes du modèle d'affaires et des répondants. Chaque composante incluait trois colonnes distinctes : état de la composante actuelle, son efficacité et les freins à leur modification. Comme suite à la réalisation de ce travail, nous avons éliminé les données supportées par un seul des dix gestionnaires interviewés. Ensuite, nous avons réorganisé les résultats selon les composantes en indiquant les groupes ou le nombre de gestionnaires ayant soutenu les données et faits relatés.

### **3 Le Cirque du Soleil dans le marché de Las Vegas : analyse de cas**

Comme présenté en introduction, la situation actuelle du Cirque du Soleil dans le marché de Las Vegas témoigne bien du phénomène étudié dans ce travail de recherche, soit la capacité d'une organisation à adapter son modèle d'affaires devant les nouvelles dynamiques de son environnement concurrentiel. Occupant un rôle de *leader* au sein de l'industrie du spectacle et étant confronté à la nécessité de se renouveler, le cas du Cirque du Soleil est tout à fait pertinent afin de répondre à notre question de recherche à savoir : quelles composantes de son modèle d'affaires sont difficilement modifiables ?

Le positionnement de *leader* du Cirque du Soleil se démontre par les différents qualificatifs qu'on attribue à l'organisation. Comme soutenu par l'entreprise elle-même, le Cirque du Soleil est reconnu à travers le monde pour la grande qualité du divertissement artistique qu'elle offre (Cirque du Soleil, 2015b). Ceci est appuyé notamment par le fait que l'entreprise est l'un « des plus grands producteurs théâtraux dans toute l'histoire de l'industrie du divertissement » (Ghazzawi et al., 2014 : 23). De plus, l'entreprise est l'un des joueurs dominants de l'industrie du spectacle contemporain et rivalise avec les plus grandes productions telles que celles réalisées par Broadway ou d'autres spectacles populaires tels que Blue Man Group (Gough, 2008).

En fait, depuis la création du Cirque du Soleil en 1984, l'entreprise a créé trente-sept productions de grande ampleur. De ce nombre, dix-huit sont actuellement en diffusion à travers le monde, dont neuf dans des théâtres permanents et neuf autres en tournée (Cirque du Soleil, 2015a). Huit des neuf spectacles permanents sont situés dans le marché de Las Vegas. Avec ses différents spectacles, l'entreprise assure ainsi une présence sur tous les continents. Cela représente 450 villes visitées et 125 millions de spectateurs (Petiot, 2014). Selon l'entreprise (2015b), près de 15 millions de spectateurs ont assisté à une représentation de l'un de ses spectacles au cours de l'année 2014. De plus, sur la base des entrevues réalisées avec des dirigeants de l'organisation, le Cirque du Soleil a collaboré avec des partenaires de taille dans le secteur du divertissement, et ce, sur la scène internationale. Parmi ces partenaires, mentionnons notamment Disney, MGM Resorts International (MGM), Fuji Media, Apple Corps fondé par les Beatles, AEG et Live Nation.

Or, malgré une présence importante à l'échelle internationale et une forte croissance historique, le Cirque du Soleil a fait face à quelques défis au cours des dernières années. En effet, après avoir été en constante croissance, et ce, depuis sa création, l'entreprise a connu une première « crise » en 2009 (Laliberté, 2015). Cette période a été marquée par la fermeture de spectacles en raison d'échecs commerciaux, surtout en raison de l'inadéquation de certains produits avec leur marché (Laliberté, 2015). En 2014, n'ayant pas réalisé l'expansion visée, l'entreprise a dû procéder à l'abolition de plus de 400 postes afin d'atteindre ses objectifs financiers (Petiot, 2014) et d'alléger ses opérations (Massé, 2014). Au cours de cette période, la valorisation du Cirque du Soleil a décliné de 20 %. En effet, en 2008, date de la transaction avec Dubai World, on évaluait la valeur du Cirque du Soleil à 2,7 milliards de dollars américains alors qu'en 2014 elle était estimée à 2,2 milliards de dollars (Berzon, 2014). En plus d'une baisse de sa valorisation, l'entreprise a connu une baisse de ses revenus, passant d'un milliard à 850 millions de dollars américains de 2012 à 2013 (Berzon, 2014).

Malgré le recul de la croissance du Cirque du Soleil suite à son expansion fulgurante, l'entreprise s'est tout de même lancée dans la réalisation de trois nouvelles productions qui ont toutes connu un succès commercial et créatif : *Kurios*, *MJ ONE* et *Joyà* (Laliberté, 2015). Au-delà de la production de nouveaux spectacles, l'entreprise est toutefois consciente de la nécessité de revoir son modèle d'affaires afin de faire face aux difficultés rencontrées dans ses marchés et de retrouver la croissance d'autrefois.

Ainsi, dans ce chapitre, nous présenterons d'abord un bref historique du Cirque du Soleil et, par le fait même, les événements qui ont permis à l'entreprise de pénétrer le marché de Las Vegas. Ensuite, nous précisons en quoi la proposition de valeur de cette organisation lui a permis de se démarquer des cirques traditionnels et, par conséquent, de devenir un leader au sein de l'industrie du divertissement. Par la suite, nous présenterons le modèle d'affaires initial implanté par le Cirque du Soleil au sein du marché de Las Vegas. Enfin, nous identifierons les dynamiques du marché de Las Vegas ainsi que son évolution importante depuis les dernières années.

### 3.1 Historique du Cirque du Soleil

À la création du Cirque du Soleil en 1984, l'objectif initial du fondateur Guy Laliberté n'était pas celui de mener cette entreprise à une croissance aussi importante que celle qu'elle a connue depuis les trente dernières années. Son objectif n'était pas si ambitieux. L'idée derrière la création du Cirque du Soleil était plutôt de donner l'opportunité aux membres de sa troupe de voyager, de s'amuser et de divertir différents publics (Babinski, 2004). La troupe était alors composée d'un groupe d'amuseurs publics, nommé *Les Échassiers de la Baie* dont Guy Laliberté, fondateur de l'entreprise, faisait partie (Kim et Mauborgne, 2005).

Le premier spectacle du Cirque du Soleil, qui a d'ailleurs mené à sa fondation, a été créé afin de souligner le 450<sup>e</sup> anniversaire de la découverte du Canada par Jacques Cartier (Cirque du Soleil, 2015b). La première représentation de ce premier spectacle a eu lieu dans la ville de Gaspé (Babinski, 2004). À l'époque, le projet du Cirque du Soleil ne devait durer qu'une seule année (Babinski, 2004). Or, le succès et l'attrait qu'a suscité ce spectacle a permis de lancer les activités de l'entreprise (Babinski, 2004). Malgré tout, les débuts ont été difficiles, l'entreprise étant confrontée à certains problèmes financiers.

Trois ans après sa première création, l'entreprise a connu un moment décisif. En effet, la présentation à Los Angeles d'un nouveau spectacle, nommé *Cirque Réinventé*, fut un événement majeur dans l'histoire de l'entreprise (Babinski, 2004). Pour arriver à produire ce spectacle et le déplacer à Los Angeles, l'entreprise a pris un grand risque. En effet, elle a investi toutes ses ressources financières afin de pouvoir s'y rendre et d'y diffuser son spectacle. Il est d'ailleurs connu que les membres de la troupe n'auraient pas eu suffisamment de moyens financiers afin de revenir au Québec si l'aventure avait été un échec. Or, l'investissement fut fructueux et le spectacle s'est avéré être un véritable succès (Babinski, 2004). Ce risque a permis à l'entreprise de se faire connaître au sein du marché américain et de saisir plusieurs opportunités offertes entre autres par *Disney* dans le marché d'Orlando ainsi qu'avec *Mirage Resorts* dans le marché de Las Vegas (Tessier, 2002).

C'est d'ailleurs après avoir assisté à une représentation de *Cirque Réinventé* à Los Angeles que Steve Wynn, alors président de *Mirage Resorts*, a invité le Cirque du Soleil à présenter son spectacle à Las Vegas sur le site de son complexe hôtelier. En 1992, l'entreprise installait donc

son chapiteau dans le stationnement de l'hôtel *The Mirage* (Casadesus et Aucoin, 2010). À ce moment, l'entreprise produisait des spectacles à Montréal destinés à tourner dans plusieurs marchés. Elle connaissait déjà une croissance. Un doute demeurait quant au potentiel réel des produits du Cirque du Soleil dans une ville comme Las Vegas. En effet, dans les années 1990, la ville américaine était très influencée par le style du théâtre des *Folies bergères*, soit des spectacles de style cancan français (Babinski, 2004; Casadesus et Aucoin, 2010). Cette culture du spectacle était très différente de l'esprit des produits proposés par le Cirque du Soleil. Malgré ces craintes, le spectacle fut un réel succès. Face à la réponse positive du public de Las Vegas, Steve Wynn a demandé à l'entreprise québécoise de créer un spectacle permanent qui serait présenté à l'intérieur de l'un de ses hôtels. C'est ainsi que *Mystère*, en 1993, a été la première création originale du Cirque du Soleil destiné au marché de Las Vegas ainsi que le premier spectacle permanent de l'entreprise (Tessier, 2002). Selon les termes du contrat initial, *Mystère* devait être présenté pour une période d'une seule année. Le contrat prévoyait toutefois une extension possible de dix ans (Casadesus et Aucoin, 2010). Or, après vingt-deux ans de diffusion, le spectacle est toujours en exploitation, et ce, dans son théâtre original dans le casino *Treasure Island*.

La création d'un premier spectacle permanent a nécessité, à l'époque, une révision complète des façons de faire du Cirque du Soleil et ce, tant au plan de la production du spectacle qu'à celui des opérations de diffusion. Pour la première fois, l'entreprise diffusait un spectacle dans une enceinte qui n'était pas un chapiteau et la production allait être menée à terme à l'extérieur de la ville de Montréal (Babinski, 2004). De plus, la taille de la production de *Mystère* était deux fois plus importante que les productions qu'avait réalisées le Cirque du Soleil jusqu'à maintenant (Casadesus et Aucoin, 2010). La réalisation de ce spectacle et la révision des façons de faire de l'entreprise se sont faites malgré certaines réticences exprimées par les administrateurs de *Mirage Resorts* qui jugeaient le processus de création trop risqué et le spectacle trop ésotérique pour un marché comme celui de Las Vegas (Babinski, 2004).

Or, Guy Laliberté est d'avis que le spectacle *Mystère* a permis d'ouvrir les horizons du marché de Las Vegas par rapport aux types de spectacles qui allaient dorénavant y être présentés (Babinski, 2004). Le succès connu par le Cirque du Soleil a démontré que le marché de Las Vegas pouvait s'ouvrir davantage à des secteurs autres que celui du jeu en casino (Casadesus et Aucoin, 2010).

Dans les années ayant suivi, avec le succès connu par *Mystère* et l'appui de son partenaire, le Cirque du Soleil a réalisé une expansion importante dans le marché de Las Vegas. Afin d'assurer les opérations de ce nouveau marché, l'entreprise y a ouvert un bureau permanent responsable de la gouvernance technique, des relations avec le partenaire, de la comptabilité et des finances, des ressources humaines ainsi que des ventes et du marketing. Bien installée dans ce marché, l'entreprise y opère actuellement huit spectacles permanents: *Mystère*, *O*, *Zumanity*, *Ka*, *Chris Angel Believe*, *Love*, *Zarkana* et *MJ ONE* (Cirque du Soleil, 2015a). Avec cette présence importante, le Cirque du Soleil demeure aujourd'hui une marque dominante dans ce marché touristique (McLean, 2010).

Les différentes créations développées depuis *Mystère* ont été influencées par deux éléments. D'abord, le partenaire a pu influencer la création des spectacles dans le but de contribuer au style souhaité de ses hôtels qui allaient servir de lieu de diffusion, et ce, soir après soir (Babinski, 2004). Ce fut le cas avec *Zumanity*, un cabaret érotique présenté à l'hôtel *New York New York*. Babinski (2004) soutient que MGM avait le désir de donner une image avant-gardiste à cet hôtel. Ces orientations ont donc été partagées au Cirque du Soleil au moment de la commande de ce nouveau spectacle. De plus, les nouvelles créations ont également été influencées par la nécessité de diversifier l'offre du Cirque du Soleil (Babinski, 2004). Ainsi, il y avait une volonté de différenciation dans la création afin d'éviter une cannibalisation entre les produits de l'entreprise.

### **3.2 La différenciation de la proposition de valeur du Cirque du Soleil au sein d'une industrie stagnante**

Le Cirque du Soleil est aujourd'hui reconnu à travers le monde pour ses spectacles de cirque innovateurs (Leslie, 2009). D'ailleurs, dans l'ouvrage *Blue Ocean Strategy*, le cas de figure du Cirque du Soleil est utilisé afin d'illustrer un exemple d'entreprise ayant su créer une stratégie *Océan Bleu*. Ce type de stratégie vise à créer, par un produit ou un service, un marché inexploité en présentant une toute nouvelle proposition de valeur dans le marché (Kim et Mauborgne, 2005). Selon Kim et Mauborgne (2005), cette offre pourra être créée à partir d'une industrie existante, mais qu'on transforme de façon importante. La création de cette nouvelle offre permet ainsi à une entreprise de rendre la concurrence presque inexistante tout en générant une croissance profitable (Kim et Mauborgne, 2005). C'est d'ailleurs ce que le Cirque du Soleil a entrepris avec ses

spectacles. Bien qu'œuvrant dans le domaine du cirque, l'entreprise a su créer une nouvelle proposition de valeur par ses créations.

À l'époque de la création du premier spectacle du Cirque du Soleil, le marché du cirque traditionnel ne semblait pas très attrayant pour un nouvel entrant (Kim et Mauborgne, 2005). En effet, les perspectives de croissance étaient faibles, et ce, pour différents motifs (Kim et Mauborgne, 2005). La clientèle visée était devenue surtout familiale et imposait donc une pression à la baisse sur les prix. De plus, une forte concurrence était observée entre les cirques établis, mais également une concurrence indirecte dans les domaines du divertissement en forte croissance (Kim et Mauborgne, 2005). En fait, les différents joueurs peinaient à se démarquer et, ainsi, à être concurrentiels. Les produits offerts par ces derniers se comparaient facilement les uns aux autres, et ce, malgré des tentatives d'élever le niveau de leur offre (Beaton, 2014). Dans ce contexte, les entreprises voyaient leur structure de coûts augmenter sans mener à une hausse de leurs revenus (Beaton, 2014). Cette situation a créé un rapport de force plus important envers les parties prenantes des entreprises de cirque telles que les artistes, les fournisseurs et, voire même, les clients (Beaton, 2014).

Malgré l'état de l'industrie, l'innovation apportée au modèle d'affaires du Cirque du Soleil lui a permis de générer une valeur considérable tout en opérant dans l'industrie des arts du cirque (Beaton, 2014). Afin de construire sa proposition de valeur, l'entreprise a mis l'accent sur ce que le consommateur valorisait. Ainsi, à l'image du titre de l'une des premières productions de l'organisation l'indique, soit *Cirque Réinventé*, le Cirque du Soleil a su réinventer une proposition de valeur au sein d'une industrie mature (Kim et Mauborgne, 2005). Pour ce faire, l'entreprise s'est inspirée d'influences russes et chinoises (Berzon, 2014). Puis, elle a fusionné différents types d'arts dans ses productions. En plus des arts du cirque, on y a introduit la danse, le chant et le théâtre (Petiot, 2014). Le Cirque du Soleil a également su améliorer son offre par rapport aux autres cirques. En effet, c'est toute l'expérience vécue par le client qui a été améliorée (Kim et Mauborgne, 2005). Le chapiteau, par exemple, a été complètement repensé. L'entreprise lui a donné un air plus prestigieux et luxueux que ce que la clientèle avait l'habitude de percevoir. En plus d'avoir une allure plus sophistiquée, le niveau de confort a été amélioré. On a aussi voulu offrir un spectacle dont le contenu était plus intelligent et recherché. Certains éléments de l'offre des cirques traditionnels ont aussi été retirés des productions du Cirque du

Soleil. Sauf pour les rares exceptions, les animaux et les vedettes de cirque mises à l'avant-plan n'ont jamais fait partie de ses spectacles (Kim et Mauborgne, 2005). Ce choix a eu un effet bénéfique sur la structure de coûts de l'entreprise alors que ces éléments représentaient d'importantes contraintes pour les cirques traditionnels. Ainsi, selon Guy Laliberté, le Cirque du Soleil a su redéfinir les arts du cirque dans une conception beaucoup plus moderne (David et Motamedi, 2004).

La nouvelle proposition de valeur du Cirque du Soleil a eu deux effets positifs sur le segment de clientèle visé par la nouvelle proposition de valeur. D'une part, le bassin de consommateurs potentiels s'est accru (Kim et Mauborgne, 2005). En effet, contrairement aux cirques traditionnels qui visaient principalement une clientèle familiale, l'offre du Cirque du Soleil s'adressait à une clientèle adulte ainsi qu'à une clientèle corporative. Ces deux segments de consommateurs ont d'ailleurs permis d'élever le prix de vente des billets de ses spectacles comparativement à ceux des cirques traditionnels (Kim et Mauborgne, 2005). D'autre part, comme l'entreprise était seule dans ce nouveau créneau, elle n'avait pas de concurrent direct (Kim et Mauborgne, 2005). Avec la création de multiples productions, en plus du nouveau genre créé par l'entreprise, le Cirque du Soleil a su augmenter la demande de manière significative (Kim et Mauborgne, 2005). Ainsi, en moins de vingt ans, le Cirque du Soleil est parvenu à générer un niveau de revenu égal, et même supérieur, à celui généré en cent ans par le cirque traditionnel le plus connu, soit *Ringling Bros. and Barnum & Bailey* (Kim et Mauborgne, 2005).

Le Cirque du Soleil a réussi à créer une nouvelle proposition de valeur. Toutefois, son succès a aussi fait naître de nouveaux entrants dans le marché. L'arrivée de nouveaux joueurs tels que *Cirque Éloïze*, *Eos* et *Les 7 doigts de la main* repose principalement sur l'ouverture et l'introduction d'un nouveau type de produit par le Cirque du Soleil (David et Motamedi, 2004; Leslie et Rantisi, 2009). La transformation de l'offre de produit de *Ringling Bros. and Barnum & Bailey* au cours des dernières années, délaissant de plus en plus le cirque traditionnel au profit du cirque contemporain, aurait été réalisée afin de s'ajuster au succès de la nouvelle proposition de valeur du Cirque du Soleil (David et Motamedi, 2004).

### **3.3 Analyse du modèle d'affaires *initial* du Cirque du Soleil dans le marché de Las Vegas selon le canevas d'Osterwalder et Pigneur**

Jusqu'ici dans ce chapitre, nous avons démontré comment le Cirque du Soleil est parvenu à créer une nouvelle proposition de valeur, soit en présentant les principaux éléments qui l'ont amené à définir son modèle d'affaires et à développer sa proposition de valeur. Cette démarche nous a permis d'identifier les bases du succès de son modèle d'affaires, soit sa capacité à rallier la créativité artistique et le succès commercial (David et Motamedi, 2004). En d'autres mots, nous avons constaté comment le Cirque du Soleil est parvenu à réaliser des spectacles marqués d'un succès artistique tout en générant et en captant un haut niveau de valeur, soit les deux objectifs d'un modèle d'affaires.

Nous nous intéresserons maintenant de manière plus spécifique au modèle d'affaires initial des spectacles permanents du Cirque du Soleil dans le marché de Las Vegas. Cette période commence à l'arrivée de l'entreprise dans ce marché jusqu'à la fin de la première décennie des années 2000. Afin d'en réaliser l'analyse, nous aurons recours au canevas de Osterwalder et Pigneur (2010) présenté plus tôt au sein de la recension des écrits. Nous nous attarderons donc aux principaux éléments qui composent le modèle d'affaires de l'organisation soit : la proposition de valeur, les partenaires clés, les activités clés, les ressources clés, la structure de coûts, la relation avec la clientèle, le segment de consommateur ciblé, les canaux et la structure de revenus. Le modèle d'affaires initial de l'entreprise dans le marché de Las Vegas est également présenté de manière schématique et synthétique à la figure 2.

**Figure 2 : Le modèle d'affaires *initial* du Cirque du Soleil à Las Vegas - Inspiré du canevas du modèle d'affaires d'Osterwalder et Pigneur (2010)**

<p><b>(3) Partenaires clés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Propriétaires de casinos (MGM et Phil Ruffin)</li> <li>-Créateurs externes</li> <li>-Organisations fournisseurs talents</li> <li>-Détenteurs de propriété intellectuelle</li> </ul>	<p><b>(2) Activités clés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Création-production</li> <li>-Diffusion</li> <li>-Suivi artistique</li> </ul> <p><b>(4) Ressources clés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Marque du Cirque du Soleil</li> <li>-Autres propriétés intellectuelles</li> <li>-Talents</li> <li>-Installations de création, production et de suivi artistique</li> </ul>	<p><b>(1) Proposition de valeur</b></p> <p>Nouveau genre de divertissement sous forme de spectacles originaux réunissant différentes disciplines artistiques (Cirque, théâtre, danse, musique). Offre se distinguant par l'ampleur des productions, leur niveau de sophistication technique et leur durabilité</p>	<p><b>(6) Relation avec la clientèle</b></p> <p>Notoriété et perception de la marque du Cirque du Soleil</p> <p><b>(8) Canaux</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Distribution dans les complexes hôteliers</li> <li>-Canaux de vente Internet et physique (<i>Box Office</i>)</li> <li>-Communication conjointe entre le Cirque du Soleil et ses partenaires</li> </ul>	<p><b>(7) Segment de consommateurs</b></p> <p>Clientèle de masse</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Prix provenant du théâtre</li> <li>-Langage universel</li> <li>-Pénétration de 10 % du marché touristique</li> </ul>
<p><b>(5) Structure de coûts</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-La structure de coûts est importante avec l'atteinte du point mort à 60 % de taux d'occupation</li> <li>-Principaux éléments de la structure de coûts <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investissement initial de la production</li> <li>• Ressources humaines</li> <li>• Maintenance technique</li> <li>• Soutien des spectacles (Casting, entraînement et remplacement de costumes)</li> </ul> </li> </ul>		<p><b>(9) Structure de revenu</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Les revenus de billets (entre 100\$ et 150 l'unité)</li> <li>-Les activités ancillaires (vente de produits dérivés et de nourriture)</li> </ul>		

### 3.3.1 Proposition de valeur

L'entreprise québécoise a réussi à offrir, notamment dans le marché de Las Vegas, des produits représentant une nouvelle forme de divertissement (Kim et Mauborgne, 2005). Dans le modèle d'affaires initial, le contenu se démarquait par le mélange de différents types d'arts tels les arts du cirque, la danse, la musique et le théâtre (Petiot, 2014). De ce fait, le contenu du Cirque du Soleil comprenait à la fois l'excitation des arts du cirque ainsi que le côté plus sophistiqué puisé dans le domaine du théâtre (Kim et Mauborgne, 2005). De plus, chaque production était originale. En effet, contrairement à différents spectacles concurrents, tels que *Blue Man Group* et *Mama Mia*, l'entreprise refusait de faire des copies de ses productions afin de les présenter dans différents

marchés au même moment (Casadesus et Aucoin, 2010). Dans le même ordre d'idées, au fur et à mesure que les productions de l'entreprise se sont ajoutées à Las Vegas, il y avait une intention de Guy Laliberté de différencier les produits (Babinski, 2004). Ainsi, les spectacles se différenciaient soit par leur contenu ou leur format. Par exemple, *Zumanity*, la troisième production destinée au marché de Las Vegas, fut le tout premier spectacle de style cabaret. D'autres spectacles se sont différenciés au niveau de leur contenu en ajoutant des thèmes reconnus tel que le spectacle *Love* basé sur l'œuvre des Beatles (Cirque du Soleil, 2015a).

Au sein du modèle d'affaires initial, la taille des productions du Cirque du Soleil à Las Vegas était considérable, non seulement en raison de l'ampleur de leur investissement, mais également en raison des éléments qui formaient le spectacle. Ces spectacles avaient un cycle de vie très étendu. En effet, des neuf créations originales créées depuis 1993, un seul n'est plus en exploitation aujourd'hui. Leroux (2009) mentionne à cet égard que le niveau d'investissement pour ces spectacles ainsi que leur durée de vie dépassent largement la moyenne de l'industrie. De plus, les spectacles impliquaient la participation de 50 à 80 artistes et de 15 à 80 techniciens de scène (Petiot, 2014). La taille des spectacles était d'ailleurs ce qui démarquait les spectacles permanents des spectacles destinés à visiter plusieurs villes à travers le monde (Casadesus et Aucoin, 2010). En plus des particularités propres aux contenus des spectacles s'ajoute le fait qu'ils étaient diffusés dans des théâtres uniques construits sur mesure pour ces productions (Kim et Mauborgne, 2005). En bref, la proposition de valeur du modèle d'affaires initial du Cirque du Soleil dans le marché de Las Vegas était formée de différents spectacles offrant une nouvelle forme de divertissement. Ils se distinguaient par leur ampleur, leur qualité ainsi que leur durée de vie.

### **3.3.2 Les activités clés**

Afin de produire et de diffuser cette proposition de valeur, le modèle d'affaires du Cirque du Soleil comprenait trois types d'activités clés. Il s'agit des activités de création et production, des activités de diffusion ainsi que des activités de suivi artistique. Elles avaient essentiellement pour buts de réaliser la proposition de valeur de l'entreprise, de l'offrir sur le marché et de la maintenir dans le temps.

### *3.3.2.1 La création et la production des nouveaux spectacles*

Deux types d'activités allaient de pairs afin de créer la proposition de valeur du Cirque du Soleil, soit les activités de création et de production des nouveaux spectacles. Quoique la création commençait un peu avant les activités de production (Petiot, 2014), nous les associons en raison de leurs rôles complémentaires qui visent à réaliser la proposition de valeur. D'abord, notons que la création était une priorité pour l'entreprise. Plus de 40 % des profits étaient réinvestis dans le processus créatif année après année (Casadesus et Aucoin, 2010). De plus, le Cirque du Soleil détenait le plein contrôle du processus créatif et du contenu des nouveaux spectacles. En amont du développement du projet, soit au moment de la commande d'une nouvelle création, le partenaire pouvait transmettre sa vision afin d'orienter la direction prise dans le cadre du nouveau spectacle. Or, en période de création, le cirque refusait de revoir son travail afin de tenir compte des critiques de ses partenaires et de s'ajuster à leur (Petiot, 2014).

Les activités liées à la création et à la production des nouveaux spectacles visaient d'abord à préserver l'efficacité du processus de production sans imposer de limites au processus de création (Petiot, 2014). Il importait de conserver un équilibre entre la création et la production afin de mener à terme le nouveau spectacle (Petiot, 2014). Dans le but de réaliser ce type d'activités, le Cirque du Soleil mettait en place une équipe de création composée principalement d'artistes invités (Babinski, 2004). L'entreprise mettait à la disposition de ces créateurs les moyens nécessaires afin de réaliser une nouvelle production tels que les installations physiques, les fonctions de soutien administratives et le processus de création prédéfini (Petiot, 2014). Le cœur créatif appelé à réaliser le nouveau spectacle était constitué de très peu d'individus (Petiot, 2014). En effet, ce groupe réunissait quatre personnes : le metteur en scène, le producteur exécutif, le directeur de production et le directeur de création. Pour sa part, Guy Laliberté, guide créatif, avait l'habitude de conserver une certaine distance avec l'équipe de création et de production. Cependant, le fondateur effectuait certains points de contrôle tout au long des trois années requises au processus de création de son nouveau spectacle afin d'assurer la qualité de la nouvelle production (Petiot, 2014).

Le processus de création et de production au Cirque du Soleil, pour une production telle que celles présentées à Las Vegas, s'étendait sur une période de trois ans (Petiot, 2014). Petiot (2014) soutient que ce processus débutait avec la formulation, par Guy Laliberté, des thèmes à explorer

du spectacle et se terminait avec les premières diffusions devant le public. Une fois en diffusion, les équipes d'opération et de suivi artistique étaient responsables de la diffusion et du maintien du spectacle (Cirque du Soleil, 2015). Ainsi, nous pouvons décomposer les activités de création et de production selon les trois années différentes années qui forment ce processus.

La première année débutait avec les activités de création. Dès le départ, tel que mentionné, le fondateur Guy Laliberté définissait le concept de base de la nouvelle création et identifiait le metteur en scène (Petiot, 2014). Ensuite, les premiers créateurs se mettaient à l'œuvre à partir du cadre établi par le fondateur. Ainsi, ils tentaient de saisir l'ensemble des paramètres de la nouvelle création ainsi que d'identifier de nouvelles opportunités créatives liées au concept initial (Cirque du Soleil, 2015d). Il faut toutefois noter que les activités de production débutaient avec une équipe restreinte. À ce stade-ci, seule la planification de l'échéancier, du budget de production et des ressources était entamée. Ensuite, un comité nommé le noyau créatif procédait à une première validation des étapes réalisées. Suite à l'approbation du concept, la sélection et l'embauche de l'ensemble des autres créateurs étaient effectuées (Cirque du Soleil, 2015d).

La deuxième année correspondait à ce que Bernard Petiot (2014) nomme la phase de préproduction. À cette étape, la création se poursuivait avec la présentation des idées et de l'inspiration du spectacle. L'entreprise était d'ailleurs munie d'une équipe responsable d'identifier les différentes tendances présentes à travers le monde afin de les imbriquer dans la nouvelle création (Gough, 2008). De plus, selon les idées générées, d'autres créateurs pouvaient s'ajouter à l'équipe selon de nouvelles spécialités requises (Petiot, 2014). Ensuite débutaient les activités du casting (Petiot, 2014). L'équipe dédiée à ce travail proposait des candidats potentiels à l'équipe de création afin de répondre aux besoins des numéros ciblés. C'est d'ailleurs au cours de cette année que l'entraînement des artistes s'amorçait. Seuls les artistes réalisant des numéros à caractère très physique, tels que des numéros de cirque aérien, commençaient leur entraînement au cours de cette année (Petiot, 2014). Ces entraînements débutaient assez rapidement en raison du temps requis pour pouvoir exécuter les numéros en répétition, soit une période de six à huit mois. Il s'agissait ici du temps requis afin d'atteindre le niveau de performance escompté (Petiot, 2014). Ainsi, pour l'équipe de création, cette seconde année servait à formaliser les idées initiales formulées au cours la première année. Ceci se traduisait, par exemple, par le développement des numéros, de l'éclairage, des costumes et de la musique du spectacle (Cirque du Soleil, 2015d).

De plus, les équipes de production suivaient de près les équipes de création afin de réaliser les études de faisabilité des concepts étudiés tout en assurant le suivi budgétaire (Cirque du Soleil, 2015d).

Enfin, la troisième année correspondait à celle de la production de la nouvelle création (Petiot, 2014). Cette dernière année du processus débutait à Montréal pour ensuite se déplacer au sein du théâtre construit à Las Vegas (Cirque du Soleil, 2015d). Tous les éléments du spectacle tels que les costumes, les éclairages, les effets spéciaux et la mise en scène étaient mis ensemble afin de former un tout cohérent (Petiot, 2014). Pour sa part, l'équipe de production assurait la fabrication des différents prototypes créés par les équipes de création tels que les équipements acrobatiques (Cirque du Soleil, 2015d).

Quoique ce processus de trois ans semble simple et bien construit, Bernard Petiot (2014) le considère comme un chaos organisé. Or, il était volontairement conçu ainsi afin de favoriser l'esprit de création. Par conséquent, plusieurs revirements, doutes et ambiguïtés étaient vécus et exprimés par l'équipe responsable du nouveau spectacle tout au long de la création et de la production. Petiot (2014) considère qu'une grande capacité d'adaptation de la part des créateurs externes était requise afin d'opérer dans cet environnement chaotique. De plus, afin d'être efficace, ce processus devait trouver un équilibre entre la flexibilité nécessaire à la création, les choix créatifs et la structure de production de l'entreprise (Petiot, 2014). Nous remarquons ainsi la complémentarité des activités de création et de production où, d'une part, les activités de création visaient à imaginer le corps du spectacle et, d'autre part, les activités de production assuraient la performance du processus sans pour autant brimer la créativité (Petiot, 2014).

### *3.3.2.2 Les activités de diffusion des spectacles*

Les activités de diffusion des spectacles à Las Vegas s'inscrivaient également dans les activités clés. Elles étaient exécutées une fois que les activités de création et de production étaient finalisées. À ce stade, le nouveau spectacle était prêt à être mis en marché. Ces activités de diffusion de spectacles étaient importantes. En effet, en raison de la taille et du niveau de qualité de la proposition de valeur, plusieurs ressources étaient nécessaires afin d'en assurer la diffusion. De plus, le volume de représentations au cours d'une même année était significatif. Chaque spectacle comptait un nombre de dix performances par semaine au cours de périodes allant

jusqu'à quarante-huit semaines (Casadesus et Aucoin, 2010). Un même spectacle à Las Vegas pouvait donc être présenté 480 fois au cours d'une même année. Cette réalité faisait en sorte que la réalisation de ce type d'activités clés était primordiale afin d'assurer la proposition de valeur émise par l'entreprise.

Ces activités incluaient le *support et la maintenance technique*, le *suivi artistique* ainsi que le *soutien administratif*. Ces activités avaient donc pour but d'assurer la diffusion du spectacle ainsi que le maintien de son niveau de qualité à travers le temps. Pour la réalisation des activités, plusieurs ressources humaines et physiques étaient requises. En effet, Casadesus et Aucoin (2010) soulignent que les coûts d'exploitation des spectacles du Cirque du Soleil à Las Vegas étaient importants en raison de leur complexité technique. Chaque représentation impliquait en moyenne 100 personnes, soit des artistes, des techniciens, un directeur artistique, des gestionnaires de scène, des entraîneurs et des thérapeutes sportifs (Petiot, 2014). Ces ressources variaient cependant selon les différents spectacles. Par exemple, le spectacle *Kà* dépassait largement le nombre habituel : ce spectacle employait plus de 150 techniciens en raison de la complexité technique et de la taille de la production (Casadesus et Aucoin, 2010).

### 3.3.2.3 *Les activités de suivi artistique des spectacles*

La troisième catégorie d'activités clés est celle des activités de suivi artistiques des spectacles. Ces activités regroupent toutes celles requises afin de maintenir les ressources artistiques d'un spectacle et d'en assurer leur qualité au fil des années. Nous avons ciblé trois principales activités dans cette catégorie : *le casting*, *le soutien à la performance* et *la fabrication de costumes*. Il importe de mentionner que ces activités, dans le modèle d'affaires initial du Cirque du Soleil, étaient en grande partie réalisées au siège social de l'entreprise à Montréal.

L'*activité de casting* correspondait au recrutement de talents afin de pourvoir les nouveaux postes d'artistes requis ou encore de remplacer les postes d'artistes sur les spectacles existants. À ce propos, en plus des postes créés au sein des nouvelles productions, 10 à 12 % des artistes participants aux spectacles existants devaient être renouvelés chaque année (Petiot, 2014). Ceci s'expliquait par la signature d'un contrat déterminé pour une durée de deux ans. L'équipe de casting devait donc assurer, au besoin, le remplacement des 1 200 artistes travaillant au sein des spectacles existants. Petiot (2014) rapporte que l'équipe de casting du Cirque du Soleil était

composée de trente-cinq employés. Ces derniers occupaient principalement des postes de dépisteur visant à identifier et recruter les différents types de talents requis au sein de chacun des spectacles. Chaque mois, l'équipe du casting recevait plus d'un millier de candidatures nécessitant d'être analysées et filtrées (Petiot, 2014).

Dans le contexte de remplacements, le rôle de cette équipe était de soumettre au directeur artistique du spectacle quelques candidats potentiels afin que ce dernier puisse choisir le meilleur d'entre eux. Par ailleurs, les candidatures reçues ne suffisaient pas à elles seules pour combler les besoins. Des relations étaient entretenues avec des fédérations sportives, des écoles de cirque et des troupes de cirques existantes afin d'assurer un bassin de talent suffisant (Petiot, 2014). En plus du maintien de ces relations, le recrutement impliquait que le département des activités de casting devait également tisser des liens avec des candidats potentiels (Petiot, 2014). Par exemple, une fois qu'un athlète était ciblé et identifié, plusieurs années pouvaient s'écouler avant son intégration au sein de l'entreprise. Enfin, les athlètes et artistes embauchés par le Cirque du Soleil provenaient des différents continents (Leslie, 2009). Ceci ajoutait donc à la complexité de l'activité de casting en raison des différentes langues parlées par les artistes en devenir et de la distance existant entre le lieu de diffusion et de production des spectacles d'une part et le lieu de résidence de ces derniers d'autre part.

L'activité *de fabrication de costumes* était également une activité clé au sein du modèle d'affaires initial de l'entreprise. Les ateliers de fabrication de costumes avaient une place significative au sein de l'entreprise. Il s'agissait d'ailleurs du plus grand atelier de fabrication de costumes dédié à des spectacles dans le monde (Berzon, 2014). En effet, cet atelier s'étendait sur plus de 4 180 pieds carrés et produisait plus de 15 500 pièces de costumes chaque année (Babinski, 2004). L'atelier de fabrication de costumes assurait la production des remplacements requis en raison d'usure ou suite aux substitutions d'artistes. Il assurait également la confection des costumes destinés aux nouvelles créations. Plus de 400 artisans y étaient employés afin de satisfaire les besoins du Cirque (Berzon, 2014).

La dernière activité de cette catégorie est celle du *soutien à la performance* des artistes. Cette activité correspondait à la formation des artistes et à la définition des standards de performance de l'entreprise. Ainsi, le soutien à la performance avait pour but d'offrir toutes les conditions nécessaires à ce que l'athlète puisse livrer une prestation sur scène (Petiot, 2014). À leur arrivée

au Cirque du Soleil, les athlètes étaient des experts dans leur propre discipline (Massé et Paris, 2013). Cependant, comme le soulignent Massé et Paris (2013), le passage d'un centre sportif à une scène représentait un changement important d'environnement. En effet, contrairement au contexte sportif, le travail de l'artiste se faisait en groupe, il s'effectuait cinq jours par semaine au nombre de deux représentations par jour. De plus, la performance de l'artiste s'effectuait devant un public plutôt que devant un jury (Massé et Paris, 2013) et le volume de spectacles à Las Vegas était considérable, soit plus de 400 représentations par année. C'est pour ces raisons qu'en 2000, le Cirque du Soleil a instauré un processus de formation pour les nouveaux artistes visant à assurer la transition entre leur milieu d'origine et la scène. Ce processus visait à assurer qu'ils puissent offrir une performance lors de toutes les représentations requises, et ce, avec de hauts standards de qualité (Massé et Paris, 2013). Ainsi, selon les auteurs, l'instauration de ce processus visait à la fois la qualité des performances des artistes et la réduction des blessures.

La formation des artistes s'effectuait en deux temps. D'une part, il y avait la formation générale qui avait pour but de développer chez l'artiste les compétences initiales qui étaient requises afin de performer sur scène (Massé et Paris, 2013). D'autre part, il y avait la formation spécifique. Comme son nom l'indique, cette formation était plus précise et concernait le poste que l'artiste allait occuper dans le spectacle (Massé & Paris, 2013). Les activités de soutien à la performance étaient réalisées de façon continue. En effet, tout comme le rythme de remplacement des artistes sur les spectacles, ces formations étaient offertes pour tout remplacement ou toute nouvelle position. Ces activités encadraient également tous autres éléments nécessaires à la formation, soit l'encadrement de l'ensemble des professionnels impliqués dans la performance des artistes sur les spectacles (Petiot, 2014). Nous comptons ici les médecins, les entraîneurs et les physiothérapeutes qui travaillaient pour l'entreprise et qui sont régis par les activités de performance.

### **3.3.3 Les partenaires clés**

Parmi l'ensemble des activités clés du modèle d'affaires, certaines d'entre elles étaient réalisées en partie par des partenaires clés. Ces partenaires externes à l'organisation contribuaient à la proposition de valeur du Cirque du Soleil. De l'ensemble des partenaires de l'entreprise, nous identifions quatre partenariats clés pour le marché de Las Vegas. Ces quatre partenaires sont les propriétaires de casinos, les détenteurs de propriété intellectuelle, les créateurs externes requis

pour la réalisation des nouvelles productions ainsi que les différentes organisations qui agissaient comme fournisseurs de talents pour combler les besoins des différents spectacles.

### 3.3.3.1 *Les propriétaires de casinos*

Le partenariat le plus important du Cirque du Soleil à Las Vegas était sans aucun doute celui établi avec les propriétaires de casinos. Comme présenté au sein de l'historique de l'entreprise, ce type de partenaire a permis au Cirque du Soleil de pénétrer le marché de Las Vegas et de réaliser une croissance significative. Ces derniers étaient primordiaux en raison de leur implication dans plusieurs composantes du modèle d'affaires. D'une part, ils agissaient comme partenaires financiers dans la création et la production des spectacles. Ils contribuaient ainsi au financement de la production et des équipements du spectacle et étaient responsables de la construction du théâtre (Pouliot, 2013). D'autre part, ce partenariat en était aussi un d'affaires alors que les profits étaient séparés également entre le Cirque du Soleil et MGM ou Phil Ruffin, selon le spectacle (Casadesus et Aucoin, 2010). Daniel Lamarre, président et chef de la direction du Cirque du Soleil, mentionnait d'ailleurs que ces propriétaires de casinos correspondaient au type d'investisseurs requis pour l'organisation. En effet, M. Lamarre affirmait que les propriétaires de casinos étaient disposés à investir de manière importante dans les spectacles de l'entreprise (Gough, 2008). D'autre part, les propriétaires de casinos avaient également un rôle à jouer dans l'exploitation des spectacles en période de diffusion. En effet, ces partenaires opéraient toutes les activités relatives au théâtre (Casadesus et Aucoin, 2010). En effet, les propriétaires de casinos étaient responsables des techniciens de scène, des activités de billetterie, des placiers, du nettoyage ainsi que tous autres services et équipements rattachés au théâtre.

Le Cirque du Soleil comptait deux partenaires de ce type à Las Vegas : l'entreprise MGM (Casadesus et Aucoin, 2010) et l'hôtel *Treasure Island* détenu maintenant par Phil Ruffin (Friess, 2009). Ces partenaires ont évolué depuis l'arrivée du Cirque du Soleil à Las Vegas. Soulignons que suite à l'achat des propriétés de Steeve Wynn par MGM, le Cirque du Soleil était devenu exclusif à ce partenaire dans le marché de Las Vegas (Casadedus et Aucoin, 2010). Cependant, la vente des installations du *Treasure Island* par MGM à Phil Ruffin, où est présenté le spectacle *Mystère*, a amené le Cirque du Soleil à opérer avec deux partenaires distincts. C'est d'ailleurs toujours le cas aujourd'hui. En effet, sept des huit spectacles du Cirque du Soleil sont présentés

dans des casinos détenus par MGM alors qu'un seul est diffusé dans un casino appartenant à Phil Ruffin.

### *3.3.3.2 Les détenteurs de propriété intellectuelle*

Suite à la création originale de quelques productions dans le marché de Las Vegas, Guy Laliberté, a exprimé la nécessité de différencier les productions au fur et à mesure que le portfolio de l'entreprise s'accroissait, et ce, dans le but d'éviter la cannibalisation (Babinski, 2004). Afin de réaliser la diversification du contenu de ses spectacles, l'entreprise a entre autres établi des partenariats détenant des propriétés intellectuelles reconnues. Pour le marché de Las Vegas, le Cirque du Soleil s'est allié avec des partenaires de cette catégorie pour quatre productions. Ainsi, comme indiqué par les gestionnaires de l'entreprise, le Cirque du Soleil a établi des partenariats avec le magicien Chris Angel ainsi que des organisations détenant les droits des Beatles, d'Elvis Presley et de Michael Jackson. Ces quatre spectacles portaient donc le thème de ces marques. En 2015, toutes ces productions étaient toujours diffusées (Cirque du Soleil, 2015), à l'exception de *Viva Elvis*, fermée en 2012 (Paré, 2014). Ces partenaires témoignent de partenariats clés pour le Cirque du Soleil puisqu'ils lui permettaient d'accéder à une ressource importante, soit un contenu largement reconnu afin de nourrir la proposition de valeur du modèle d'affaires.

### *3.3.3.3 Les créateurs externes*

Bien que la création correspondait à la priorité du Cirque du Soleil (Casadesus et Aucoin, 2010), l'entreprise ne comptait que quatre employés permanents occupant la fonction de directeur de création (Petiot, 2014). De ce fait, afin de concrétiser la création de ses nouvelles productions, l'entreprise faisait principalement appel à des créateurs externes (Babinski, 2004). Ces partenaires externes étaient des partenariats clés dans le modèle d'affaires initial de l'entreprise. Ces créateurs occupaient différentes positions telles que metteurs en scène, compositeurs, créateurs de costume et scénographe (Petiot, 2014). Plusieurs créateurs de renom ont par ailleurs participé aux créations du Cirque du Soleil et tous proviennent de milieux différents. Parmi ceux-ci, notons entre autres les contributions de Franco Dragone, Dominic Champagne, Mark Fisher et Thierry Mugler (Babinski, 2004) issus respectivement des domaines des spectacles et de la mode. Le Cirque du Soleil mettait à la disposition de ces créateurs tous les moyens nécessaires ainsi

qu'un processus de création élaboré par l'entreprise, un processus qui lui est propre, afin qu'ils puissent mener à terme leur nouvelle création (Petiot, 2014).

#### *3.3.3.4 Les organisations comme fournisseurs de talents*

Les artistes œuvrant au sein des différents spectacles représentaient également des ressources clés du modèle d'affaires de l'entreprise. Comme mentionné, 1 200 artistes étaient recensés en 2012 sur l'ensemble des spectacles offert par le Cirque à travers le monde (Petiot, 2014). L'accès à un bassin de talents était donc important afin que l'entreprise puisse maintenir ce type de ressources qui se situait au cœur de la proposition de valeur. Afin de faciliter l'accès à ces ressources importantes, le Cirque du Soleil réalisait des partenariats avec différentes organisations. Ces partenariats étaient issus de milieux divers selon le type de talent qui est requis dans ses spectacles. Par exemple, l'entreprise a créé des partenariats avec des fédérations sportives, des troupes chinoises de cirque et des écoles de cirque afin d'assurer le remplacement des talents sur les spectacles existants ainsi que pour les besoins à combler lors de la production d'une nouvelle création (Petiot, 2014).

### **3.3.4 Les ressources clés**

Différentes ressources étaient clés dans le modèle d'affaires de l'entreprise afin de générer et offrir la proposition de valeur. Ces ressources travaillaient à la réalisation de différentes activités clés. Elles proviennent à la fois de l'organisation et des différents partenariats énumérés dans la section précédente. Ces ressources sont les artistes et leur talent, la marque du Cirque du Soleil, les propriétés intellectuelles externes utilisées par l'entreprise dans le cadre de la création de certaines productions ainsi que les installations importantes de l'entreprise afin d'assurer la création et le maintien des spectacles en diffusion.

#### *3.3.4.1 Le talent des artistes*

Le talent des artistes recrutés à travers le monde représentait une ressource clé dans le modèle d'affaires de l'entreprise. Les nombreux spectateurs du Cirque du Soleil qui ont assisté à l'un ou l'autre de ses spectacles ont été témoins de la performance humaine et de l'émotion véhiculée par cette même performance (Massé & Paris, 2013). Selon Massé et Paris, le talent de ces individus qui étaient recrutés incarnait le cœur même de la création au Cirque du Soleil. Tous ces artistes

ont été embauchés pour leurs compétences techniques spécifiques. Selon Massée et Paris (2013), ils provenaient généralement de trois principaux milieux : 35 % du monde du cirque (écoles ou troupes existantes), 20 % du monde artistique (théâtre, chant ou danse) et 45 % de différents domaines sportifs.

La rétention des artistes pour le Cirque du Soleil représentait une priorité. Pour ce faire, l'entreprise souhaitait occuper le statut d'employeur de choix (Petiot, 2014). La rémunération des artistes était donc fixée de manière à ce qu'elle soit attrayante (David et Motamedi, 2004). De plus, les artistes étaient très impliqués dans la création et dans leur propre évolution. En effet, le Cirque du Soleil tentait d'accommoder la créativité des artistes en leur fournissant les outils nécessaires à l'amélioration de leur numéro et de leur propre performance (Nohria et al., 2008). Ainsi, les artistes d'une production étaient encouragés à participer à la conception du numéro auquel ils prenaient part (Nohria et al., 2008). L'entreprise leur permettait également, au fil des années, de changer de spectacle afin qu'ils puissent acquérir de nouvelles compétences et éviter de se sentir coincés dans une routine (Nohria et al., 2008). Finalement, les artistes du Cirque du Soleil étaient également exposés à d'autres artistes reconnus internationalement (Nohria et al., 2008). Ces échanges étaient possibles soit au sein même du processus créatif d'une nouvelle production ou par différentes formations offertes aux artistes alors que le spectacle était en diffusion.

#### *3.3.4.2 La marque du Cirque du Soleil*

La marque du Cirque du Soleil était une ressource importante au sein du modèle d'affaires initial du Cirque du Soleil pour le marché de Las Vegas. L'organisation a su développer et construire sa marque de commerce à l'aide de sa proposition de valeur depuis sa création en 1984. Le président et directeur général de l'organisation, Daniel Lamarre, mentionnait que la marque de l'entreprise était unique dans le monde du divertissement (Gough, 2008). Tel qu'exposé plus tôt dans l'historique de l'entreprise, le Cirque du Soleil a grandement contribué à établir les nouvelles dynamiques dans le marché de Las Vegas depuis les années 1990. La marque du Cirque du Soleil était d'ailleurs dominante et reconnue dans ce marché (McLean, 2010). Par conséquent, les attentes du public se sont avérées élevées. Ainsi, bien avant d'assister à un spectacle de l'entreprise, les clients exposés à la marque avaient déjà des attentes importantes face à l'expérience que le produit offrirait (Velilla, 2012).

De plus, plusieurs indicateurs basés sur des études passées ont été soulevés par l'entreprise afin de démontrer l'importance de la marque chez ses consommateurs. Selon une analyse réalisée par le Cirque du Soleil (2015c) s'intéressant à l'appréciation de sa marque de commerce, *Forbes* a identifié la marque du Cirque du Soleil comme étant l'une des plus innovantes. De plus, selon *Innovative Brands*, la marque du Cirque du Soleil était de celles qui avaient le plus d'impact sur la société (Cirque du Soleil, 2015c). L'entreprise (2015c) ajoutait également la notoriété de la marque était importante. En effet, la marque du Cirque du Soleil était connue par plus de 93 % des consommateurs de spectacles. Finalement, en plus de la notoriété, la perception de la marque était positive (Cirque du Soleil, 2015c). Ainsi, selon l'entreprise (2015c), l'indice de l'amour de la marque (*brand love*) atteignait une note de 8,9 sur 10. La performance de cet indicateur permet entre autres d'accroître la confiance, la relation et la rétention de la clientèle (Loureiro et Al, 2012). La marque du Cirque du Soleil se comparait ainsi aux grandes marques internationales (Cirque du Soleil, 2015c). À la lumière des faits exposés, il apparaît évident que la marque du Cirque du Soleil était une ressource clé favorisant la performance du modèle d'affaires de l'entreprise. De plus, elle nourrissait la proposition de valeur tout en la définissant auprès de sa clientèle cible.

#### *3.3.4.3 Autres propriétés intellectuelles*

Au fil du temps, le Cirque du Soleil a également acquis d'autres ressources importantes, celles-ci étant au cœur de la proposition de valeur du modèle d'affaires. Tel que mentionné plus tôt, le Cirque du Soleil a créé de nouvelles productions en partenariat avec d'autres détenteurs de propriétés intellectuelles reconnues, et ce, dans le but de poursuivre son évolution. Parmi ces marques, nous notons entre autres le groupe de musique les Beatles, le chanteur Elvis Presley, le magicien Chris Angel et le chanteur Michael Jackson (Leroux, 2009; Cirque du Soleil, 2015a). Toutes ces marques ont fait l'objet d'un spectacle présenté dans le marché de Las Vegas. Ces marques ont contribué à l'expansion du Cirque du Soleil dans le marché de Las Vegas tout en continuant à proposer une offre de produits différenciés.

#### *3.3.4.4 Les installations de création, production et de suivi artistique*

La création et le maintien des spectacles du Cirque du Soleil nécessitaient des installations importantes. Depuis 1997, toutes les nouvelles productions de l'entreprise ont été réalisées au

centre de création de Montréal (Babinski, 2004). Les installations de Montréal s'étendaient sur plus de 388 000 pieds carrés (Berzon, 2014). Une importante partie de cet espace était occupé par l'aménagement nécessaire à la création et à la production, à la formation et à l'entraînement des artistes ainsi qu'à la fabrication des costumes. Ainsi, le siège social était muni de trois salles d'entraînement et d'un atelier d'expérimentation technique (Babinski, 2004).

### **3.3.5 La structure de coûts**

En raison des investissements initiaux importants, de l'ampleur des productions, de leur grande qualité et du niveau de sophistication technique, les coûts d'opération étaient importants afin de réaliser la proposition de valeur du Cirque du Soleil (Casadesus et Aucoin, 2010). Selon Casadesus et Aucoin (2010), pour éponger la structure de coûts, les productions devaient obtenir un taux d'occupation dépassant les 60 %.

Les principaux coûts provenaient notamment des ressources humaines incluant les artistes, les techniciens et les gestionnaires. De plus, en raison de la sophistication des diverses productions à Las Vegas, les coûts d'entretien techniques étaient aussi importants (Casadesus et Aucoin, 2010). Les entrevues réalisées avec les gestionnaires du Cirque du Soleil ont également permis de remarquer que les dépenses liées aux suivis artistiques étaient très importantes au sein de la structure de coûts. De ce fait, les départements de casting, de costumes et de performance impliquaient des coûts significatifs qui seraient par ailleurs essentiels au sein du modèle d'affaires afin de maintenir le niveau de qualité des productions. De ce fait, la structure de coûts du modèle d'affaires initial du Cirque du Soleil pour le marché de Las Vegas était surtout dominée par ses coûts fixes.

### **3.3.6 La relation avec sa clientèle**

Les prochaines composantes du modèle d'affaires initial de l'entreprise dans le marché de Las Vegas étaient utilisées afin de mettre en valeur la proposition de valeur et ainsi, de générer des revenus. La première de ces composantes est la relation que l'entreprise entretient avec sa clientèle. À l'instar de l'entreprise Apple (Osterwalder et Pigneur, 2010), la relation du Cirque du Soleil avec sa clientèle était surtout portée par l'attrait de sa marque.

En effet, la marque du Cirque du Soleil avait une notoriété importante et, surtout, connaissait une très grande appréciation du public (Cirque du Soleil, 2015). De plus, originalement, la marque du Cirque du Soleil était apposée sur tous les spectacles de l'entreprise diffusés dans le marché de Las Vegas. La marque était utilisée dans l'ensemble des communications destinées à la clientèle, ce qui permettait aux produits du Cirque du Soleil de bénéficier de la force de la marque dans leur commercialisation. Selon les gestionnaires de l'entreprise interviewés, la marque apposée sur les produits de l'entreprise parvenait à elle seule à se démarquer de la concurrence et représentait une valeur sûre pour le consommateur à la recherche d'un produit de divertissement. Les gestionnaires ont également mentionné que peu d'efforts étaient consacrés au maintien d'une relation privilégiée avec la clientèle. Ceci est expliqué en raison de l'absence de ce besoin à l'époque pour que le modèle d'affaires réalise ses objectifs.

### **3.3.7 Le segment de consommateurs ciblés**

En raison des dynamiques de marché de Las Vegas ainsi que de la proposition de valeur de l'entreprise, le modèle d'affaires initial du Cirque du Soleil ciblait la clientèle de masse comme segment de consommateurs. En effet, le volume de clients assistant à des productions du Cirque du Soleil à Las Vegas était considérable. Chaque semaine, une seule des huit productions attirait plus de 20 000 spectateurs (Gough, 2008). Le taux de pénétration du Cirque du Soleil à Las Vegas était d'ailleurs estimé à 10 % de l'ensemble des touristes qui visitaient ce marché (Leroux, 2007). En 2010, ceci représentait tout près de quatre millions de visiteurs annuellement sur un nombre total de touristes de 37 millions (LVCVA, 2013b). Afin de créer la valeur par son modèle d'affaires, il était donc primordial que l'entreprise vise un marché de masse. En effet, considérant sa proposition de valeur, les ressources importantes nécessaires et l'objectif d'obtenir un taux d'occupation de 60 % afin d'amortir ses coûts d'exploitation, le Cirque du Soleil devait viser un volume de clients important.

De plus, dès la création du Cirque du Soleil, l'entreprise a fixé ses prix au même niveau que celui des productions théâtrales présentes dans son environnement concurrentiel (Kim et Mauborgne, 2005). De cette façon, ses produits étaient aptes à rejoindre une clientèle de masse d'âge adulte déjà accoutumée à payer ce niveau de prix pour des productions théâtrales (Kim et Mauborgne, 2005). Par ailleurs, les productions du Cirque du Soleil employaient un langage universel (Leslie,

2009). Dans le contexte du marché touristique de Las Vegas, cela lui permettait d'élargir sa clientèle en évitant les barrières de la langue.

### **3.3.8 Les canaux**

Le modèle d'affaires initial du Cirque du Soleil à Las Vegas utilisait différents canaux afin de communiquer, distribuer, vendre et offrir un service après-vente auprès de sa clientèle. Tout d'abord, sur la base des propos recueillis lors des entrevues réalisées avec des membres de l'équipe de gestion de l'entreprise, nous notons que la responsabilité liée à la communication de la proposition de valeur était partagée entre l'entreprise et les propriétaires de casinos. Ainsi, les hôtels occupant des emplacements de choix pour rejoindre les touristes publicisaient aux consommateurs la présence des spectacles du Cirque du Soleil. Par le fait même, il était possible d'apercevoir sur *Las Vegas Boulevard* le cœur même du secteur touristique de Las Vegas, plusieurs grandes affiches faisant la promotion des spectacles du Cirque du Soleil. Les propriétaires ajoutaient également de la visibilité par d'autres moyens de communication tel que leur propre site Internet (MGM, 2014). Le Cirque du Soleil s'occupait également de la promotion de ces spectacles à l'aide de son équipe dédiée aux activités de marketing. En effet, d'autres campagnes de marketing étaient menées par l'organisation elle-même.

La distribution de tous les spectacles du Cirque du Soleil à Las Vegas se faisait au sein des casinos appartenant à ses partenaires. Ainsi, afin de se rendre au site de diffusion du spectacle, les clients devaient traverser les casinos et autres aires de divertissement (Leroux, 2009). L'offre du Cirque du Soleil était annoncée au sein d'une multitude d'autres offres de divertissement telles que des casinos, des restaurants et des bars.

La vente des billets ainsi que le service après-vente pour les spectacles du Cirque du Soleil étaient la responsabilité de son partenaire (Casadesus et Aucoin, 2010). Selon les gestionnaires de l'organisation, les sites Internet des propriétaires de casinos hébergeaient la plateforme de vente des billets des spectacles. De plus, les kiosques de vente de billets qui se trouvaient au sein des casinos étaient également opérés par ces derniers. C'est donc ces partenaires qui exécutaient les transactions et qui contrôlaient tous les échanges avec les clients avant et après les spectacles.

### 3.3.9 La structure de revenus

Tout comme pour l'ensemble des activités de l'entreprise, la majorité des revenus des spectacles provenaient de la vente de billets (Berzon, 2014). Le prix d'un billet, selon le spectacle, pouvait varier entre 100 et 150 dollars américains (Casadesus et Aucoin, 2010). De plus, considérant le nombre de spectacles, le nombre de représentations hebdomadaires et le nombre de sièges disponibles au sein des différents théâtres, le volume de billets vendus s'avérait fort important (Casadesus et Aucoin, 2010).

Par ailleurs, le Cirque du Soleil tirait également des revenus issus d'autres activités secondaires à celles des spectacles. En effet, pour ce qui est du marché de Las Vegas, les autres sources de revenus complémentaires provenaient principalement de la vente de produits dérivés ainsi que de la vente de nourriture. Par exemple, les revenus des ventes de produits dérivés représentaient 10 % des revenus (Casadesus et Aucoin, 2010).

Somme toute, les revenus provenant du marché de Las Vegas étaient considérables pour l'organisation. En effet, de l'ensemble des revenus générés par l'organisation, 50 % d'entre eux provenaient uniquement du marché de Las Vegas (Casadesus et Aucoin, 2010).

## 3.4 Analyse des transformations récentes du marché de Las Vegas

Depuis que le Cirque du Soleil exploite le spectacle *Mystère* à Las Vegas, soit depuis 1993, ce marché a connu différentes évolutions. De la même façon, au cours des dernières années, le Cirque du Soleil aurait constaté plusieurs transformations au sein de son environnement externe qui ont eu des impacts sur la performance de son modèle d'affaires. Ce constat s'appuie sur les entrevues réalisées avec les gestionnaires de l'entreprise.

Les gestionnaires sont d'avis que ces changements auraient été principalement initiés par les propriétaires de casinos. En effet, ils mentionnent que le marché des casinos de Las Vegas était très peu fragmenté, c'est-à-dire que ce secteur était détenu par peu de joueurs. Or, à ce jour, peu de chercheurs se sont intéressés à ce phénomène. Les quatre grands propriétaires de casinos sont MGM, Caesar Entertainment Corporation, Las Vegas Sands Corporation et Wynn Resorts. Dans le but de valider cette affirmation, comme indicateur, nous avons cherché à déterminer le nombre de chambres d'hôtel détenues par ces quatre grandes entreprises. En 2014, ces propriétaires de

casinos, à eux seuls, possédaient plus de 50 % des parts de marché du secteur hôtelier, ce marché totalisant 150 000 chambres (LVCVA, 2013a). MGM détenait neuf complexes et 40 000 chambres, Ceasar Entertainment Corporation était également propriétaire de neuf complexes et 23 000 chambres, Las Vegas Sands Corporation disposait de deux complexes et de 7 092 chambres, et, finalement, Wynn Resorts détenait 4 700 chambres au sein de deux complexes (Ceasar Entertainment Corporation, 2014; Las Vegas Sands Corporation, 2014; MGM, 2014; Wynn Resorts, 2015).

Selon ces quatre entreprises (2014 et 2015), toutes ces propriétés proposent une variété d'offres de divertissement telles que des spectacles, des restaurants, des casinos et des boutiques. Selon les personnes interviewées, les propriétaires de casinos arrivent à déterminer l'offre de produits et leur évolution. En effet, en fonction des investissements réalisés et de l'attention portée aux différents secteurs d'activités, ces propriétaires incitent leurs rivaux à faire de même et, par la suite, parviennent à attirer différents types de clientèles intéressées par ces offres. C'est ainsi que plusieurs changements auraient eu lieu dans ce marché au cours des dernières années. À titre d'exemple, les gestionnaires du Cirque du Soleil soutiennent que l'arrivée de ses spectacles dans le marché de Las Vegas a amené l'industrie du spectacle à changer son offre, et ce, par la présentation aujourd'hui d'une grande variété de spectacles souvent de haut calibre.

### **3.4.1 D'un marché de jeu en casino à un marché de divertissement**

Le marché de Las Vegas propose une offre de divertissement dont l'ampleur est considérable (Leroux, 2009). L'arrivée du Cirque du Soleil a grandement contribué au nouveau statut de ce marché. En effet, Leroux (2009) soutient que la vision de Steve Wynn et l'intégration des produits du Cirque du Soleil ont transformé l'offre originale de divertissement à Las Vegas. Au début des années 1990, cette destination était choisie par les touristes avant tout pour le jeu en casino (Casadesus et Aucoin, 2010). À cette époque, les autres secteurs d'activités tels que l'hôtellerie, les restaurants et les spectacles étaient secondaires (Casadesus et Aucoin, 2010). De ce fait, les propriétaires de casinos de l'époque misaient principalement sur le secteur d'activités du jeu afin de générer la valeur pour leur entreprise.

Steve Wynn avait pour vision d'accroître la qualité des services offerts à Las Vegas (Casadesus et Aucoin, 2010). Afin de réaliser son plan, il a développé d'importants complexes hôteliers tels que

*The Mirage, The Treasure Island* et le *Bellagio*. Ces casinos sont toujours exploités aujourd'hui (MGM, 2014). Au moment de leur construction, ces complexes avaient pour but de changer l'offre des produits et des services dans au sein du marché. Plutôt que de miser uniquement sur le jeu en casino, Steve Wynn souhaitait, et c'est qu'il est parvenu à faire, que chaque secteur d'activités secondaires devienne profitable et attrayant (Casadesus et Aucoin, 2010). Les spectacles, et plus précisément les créations originales du Cirque du Soleil conçues pour le marché de Las Vegas, s'inscrivaient dans la vision de Steve Wynn. L'entreprise MGM a ensuite fait l'acquisition de casinos construits par Steeve Wynn et a poursuivi la stratégie mise de l'avant par l'ancien propriétaire (Casadeus et Aucoin, 2010). Par l'acquisition de ces complexes, MGM est devenu un important partenaire du Cirque du Soleil en diffusant sept des huit productions de l'entreprise aujourd'hui présentées dans ce marché.

L'implantation de la vision de Steeve Wynn dans le marché de Las Vegas a eu pour effet d'y accroître l'offre de divertissement. Dès lors, le statut de Las Vegas s'est transformé; après avoir été une ville de casinos, elle est devenue une destination de vacances et de divertissement (Tsai et Al., 2005). Nous retrouvons aujourd'hui à Las Vegas d'énormes complexes de divertissement situés sur Las Vegas Boulevard (Un, 2013). Selon Un (2013), ces grands complexes, en plus des casinos, offrent tous les services et produits d'hôtellerie, de restauration, de magasinage, de boîtes de nuit ainsi que plusieurs autres formes de divertissement. Les secteurs réinventés dans ce marché n'ont pas seulement eu pour effet d'accroître le nombre de visiteurs. En effet, les secteurs ancillaires aux casinos représentaient des sources de revenus importantes pour les propriétaires de ces grands complexes (Suh et West, 2010). De plus, ces derniers soutiendraient que les secteurs ancillaires dépasseraient aujourd'hui le niveau de revenus générés par les casinos (Suh & West, 2010). La qualité de divertissement est également très relevée tel qu'en témoigneraient la présence de grands chefs internationaux à la tête de restaurants, de terrains de golf, de magasins de marques de haute couture ainsi que d'importantes productions diffusées sur scène (Las Vegas Entertainment Guide, 2015).

À elle seule, l'industrie du spectacle a un effet de levier sur les autres secteurs de divertissement présents dans les casinos. En effet, les spectacles permettent de générer une affluence dans les grands complexes comme ceux que détient MGM. Cette situation permet de bonifier les autres produits ou services offerts tels que les chambres d'hôtel, les restaurants, les bars et les casinos

(Leroux, 2009). C'est d'ailleurs la stratégie qu'emploient maintenant les propriétaires des casinos à Las Vegas : ils tentent de maximiser les dépenses du consommateur qui visitera leur complexe en l'incitant à profiter de l'ensemble des attractions offertes au sein d'un même bâtiment (Suh & West, 2010). L'exemple de l'Hôtel *New York New York* détenu par MGM est éloquent. Suite à l'intégration du spectacle du Cirque du Soleil *Zumanity* en 2004, l'affluence des clients pour les autres secteurs d'activités de l'hôtel s'est accrue de 23 % (Casadesus et Aucoin, 2010). Ainsi, les activités de spectacle à Las Vegas auraient un grand rôle à jouer pour l'économie de ce marché. Ce secteur aurait même le rôle de régulateur dans l'ensemble de l'activité économique de Las Vegas (McLean, 2010).

Le statut de Las Vegas comme destination touristique importante permet à des organisations œuvrant dans le domaine du spectacle, comme le Cirque du Soleil, d'y diffuser des productions sur une longue période de temps (Casadesus et Aucoin, 2010). En effet, en 2014, Las Vegas a accueilli plus de 40 millions de touristes (LVCVA, 2013b). Nous dénombrons plusieurs spectacles résidents dans ce marché. En effet, en plus des huit productions du Cirque du Soleil, des spectacles comme ceux de Blue Man Group, David Copperfield, Britney Spears et Céline Dion sont présentés de façon permanente dans ce marché. (Las Vegas Entertainment Guide, 2015). De plus, le volume de touristes à Las Vegas est relativement stable, dépassant toujours les trois millions de visiteurs mensuellement (LVCVA, 2013b), assurant ainsi le maintien d'un certain niveau d'affluence pour les secteurs d'activités de divertissement. La mise en œuvre de la vision de Steve Wynn a donc engendré la transformation de la perception de la ville de Las Vegas.

### **3.5 Évolution du marché de Las Vegas et de la perception de l'offre du Cirque du Soleil**

Afin de réaliser notre projet de recherche, nous nous sommes attardés à l'évolution récente du marché de Las Vegas. Pour des fins d'analyse, nous avons opté pour la comparaison entre la première décennie des années 2000 et la seconde. Ce choix a été fait sur la base des entrevues réalisées avec les gestionnaires de l'entreprise et des données secondaires concernant la démographie. D'une part, de nouveaux modèles financiers ont été appliqués par le Cirque du Soleil et par son partenaire MGM en ce qui concerne les deux plus récents spectacles de l'entreprise dans le marché de Las Vegas, soit *Zarkana* en 2012 et *MJ ONE* en 2013. Ces

nouveaux modèles financiers se distinguent des autres en raison du partage de risques plus important pour le Cirque Du Soleil. D'autre part, la seconde décennie des années 2000 démontre un changement important dans le profil démographique des touristes qui optent pour Las Vegas comme destination de voyage.

L'analyse des données secondaires nous permet de cibler trois principaux changements dans l'environnement de Las Vegas. D'abord, malgré une légère croissance du nombre de touristes à Las Vegas, un important changement démographique est observé chez ses visiteurs. Ensuite, un changement dans les habitudes de consommation à Las Vegas se fait au détriment du secteur d'activités des spectacles. Enfin, certains signes démontrent un changement dans la perception des consommateurs envers la proposition de valeur du Cirque du Soleil. Ces trois changements sont représentés au tableau 3 et seront détaillés davantage dans les prochains paragraphes. Ces trois changements affectent les objectifs du modèle d'affaires de l'entreprise dans le marché de Las Vegas.

**Tableau 3 : Les changements de l'environnement externe du Cirque du Soleil dans le marché de Las Vegas**

	<b>Changement de l'environnement externe</b>
Changement 1	Évolution de la démographie des touristes
Changement 2	Déclin de l'industrie du spectacle au profit des secteurs du divertissement à l'exception des casinos
Changement 3	Changement de la perception des consommateurs envers la proposition de valeur du Cirque du Soleil

### **3.5.1 Évolution de la démographie des touristes de Las Vegas**

En plus de la diversification importante de l'offre de divertissement, le profil des touristes qui visitent le marché de Las Vegas a subi une évolution importante. Cette observation est réalisée alors que, selon des données recueillies par LVCVA (2013a), la croissance annuelle moyenne entre 2008 et 2013 n'a été que de 1,14 %. De ce fait, nous notons un changement dans la démographie des touristes qui choisissent Las Vegas comme destination. L'âge moyen des visiteurs de la ville a considérablement diminué. En effet, alors qu'en 2008, il était estimé à 50,6 ans, il s'établissait à 45,8 ans en 2013 (LVCVA, 2013a). Ceci représente une réduction de près de cinq ans d'âge en seulement quelques années. Selon la LVCVA (2013a), cette variation s'expliquerait en grande partie par une croissance des visiteurs se situant dans la tranche d'âge

des 21 à 39 ans. Cette clientèle, plus jeune, a entre autres été attirée par la nouvelle offre de boîtes de nuit de très grande taille que l'on retrouve au sein des complexes de casinos (Sium Lam et Crossley, 2014) et ne représente pas la clientèle naturelle du Cirque. Selon Sium Lam et Crossley (2014), l'ampleur de cette nouvelle offre est de taille alors que six des dix boîtes de nuit les plus importantes, selon la taille des revenus aux États-Unis, se retrouvent dans ce marché.

Une plus grande diversité ethnique est également observée parmi les touristes de Las Vegas (LVCVA, 2013a). Cette diversité représente un vecteur de croissance important pour ce marché. Toutefois, l'analyse des données fournies par LVCVA (2013a) permet de constater que cette nouvelle clientèle compense la diminution observée chez la clientèle caucasienne. Cependant, cette clientèle demeure, à ce jour, la plus représentée au sein du marché (LVCVA, 2013a). Ainsi, sur un total de 39,6 millions de visiteurs en 2013, 28,7 millions d'entre eux étaient caucasiens en comparaison à 33,7 millions en 2008 (LVCVA, 2013a). Dans le même ordre d'idées, de plus en plus de touristes à Las Vegas arrivent de l'extérieur des États-Unis (LVCVA, 2013a). Ainsi, en 2013, 20 % des touristes de Las Vegas provenaient de l'extérieur du pays alors qu'en 2008, ce pourcentage était de 15 %. De plus, le revenu annuel moyen des touristes de Las Vegas est demeuré sensiblement le même au fil du temps (LVCVA, 2013a). Il est donc possible de croire que le pouvoir d'achat des touristes de Las Vegas décroît en raison de la stagnation de leur revenu moyen dans un contexte inflationniste. En effet, le taux moyen d'inflation entre 2008 et 2013 était de plus de 1,29 % aux États-Unis (Bureau of Labor Statistics, 2015). Ce recul du pouvoir d'achat des visiteurs actuels ne va pas de pair avec la clientèle plus aisée visée par le Cirque du Soleil.

S'appuyant sur toutes les entrevues réalisées avec les gestionnaires du Cirque du Soleil, il est possible de croire que la modification de la démographie ne favoriserait pas la performance du modèle d'affaires pour le marché de Las Vegas dans un contexte où le Cirque du Soleil vise une clientèle de masse. Ainsi, cette évolution de la démographie affecte la performance du modèle d'affaires de l'entreprise.

### **3.5.2 Changement dans les habitudes de consommation des touristes**

L'analyse du marché permet également d'observer des changements dans les habitudes de consommation des touristes de Las Vegas. D'abord, les réservations des touristes pour la

consommation de produits et services (hôtel ou billets de spectacle) se font de plus en plus tardivement (LVCVA, 2013a). Cette nouvelle façon de faire touche l'ensemble des produits et services offerts dans ce marché. À titre illustratif, mentionnons que sept clients sur dix intéressés à assister à un spectacle payant se procureraient un billet une fois arrivé dans la ville de Las Vegas (LVCVA, 2013a). De plus, malgré une croissance du nombre de touristes au fil des années, la durée de leurs séjours tend à diminuer. En 2008, la moyenne de nuits était de 3.5 alors que cinq ans plus tard ce chiffre serait de 3.3 nuits (LVCVA, 2013a).

Toutefois, au fil du temps, les objectifs principaux des voyageurs demeurent les mêmes. En effet, les vacances et le jeu en casinos demeurent les principaux motifs pour visiter Las Vegas (LVCVA, 2013a). En 2013, 56 % des touristes y voyageaient pour ces deux motifs (LVCVA, 2013a). Or, le secteur du divertissement ne performe plus à la même hauteur qu'en 2008. Ainsi, entre 2008 et 2013, le secteur des bars et de la restauration ainsi que celui du magasinage ont connu une croissance notable dans la portion des dépenses totales effectuées par les touristes (LVCVA, 2013a). La croissance dans ces deux secteurs s'est réalisée au détriment des secteurs du spectacle et du jeu en casino. Entre 2008 et 2013, les dépenses des consommateurs dans le secteur du spectacle ont reculé de 1,1 % pour s'établir à 5,7 % (LVCVA, 2013a).

Ces changements d'habitude de consommation des touristes de Las Vegas n'avantagent pas le secteur d'activités exploité par le Cirque du Soleil. En effet, l'industrie du spectacle à Las Vegas a reculé par rapport aux autres offres de divertissement. De ce fait, la proposition de valeur au sein du modèle d'affaires du Cirque du Soleil est directement affectée.

### **3.5.3 Changement de la perception des consommateurs envers la proposition de valeur du Cirque du Soleil**

En plus de ce qui précède, la stratégie et le modèle d'affaires initial du Cirque du Soleil à Las Vegas ont d'eux-mêmes créés des défis que l'entreprise doit aujourd'hui relever. Premièrement, les perspectives de croissance du Cirque du Soleil sur la base de modèle d'affaires initial ont beaucoup diminué (Berzon, 2014). À ce propos, l'importante croissance historique créée dans le marché de Las Vegas semble avoir atteint un certain sommet considérant les dynamiques de marché actuelles (Cirque du Soleil, 2014). Selon l'entreprise (2014), le nombre de billets qu'elle a mis en marché à Las Vegas dépasse aujourd'hui la capacité de vente du marché. En effet, la croissance des productions et du nombre de billets disponibles à la vente des spectacles du Cirque

du Soleil a surpassé la croissance du nombre de touristes dans le marché (Cirque du Soleil, 2014). Des dix spectacles détenant le plus grand nombre de billets disponibles à la vente à Las Vegas, sept d'entre eux sont des productions du Cirque du Soleil. De plus, malgré une volonté de diversification des produits et de leur contenu au fil du temps (Babinski, 2004; Leroux, 2009), l'ajout de productions arborant la marque du Cirque du Soleil a mené à une cannibalisation entre certains de ses produits (Petiot, 2014). Petiot (2014) soutient cependant que cette cannibalisation était souhaitée par l'organisation afin d'éviter la venue de concurrents additionnels au sein des théâtres des casinos. Or, l'ajout de produits au fil du temps aurait engendré l'effritement de la rareté des spectacles du Cirque du Soleil (Berzon, 2014).

Deuxièmement, après avoir assisté à un certain nombre de productions du Cirque du Soleil, il y aurait un sentiment de déjà vu chez les consommateurs (Petiot, 2014). En effet, selon Berzon (2014), certains spectateurs auraient du mal à identifier les variances entre les différentes productions de l'entreprise québécoise. Cette complexité provient entre autres de la difficulté et des contraintes liées à l'évolution de la performance humaine (Petiot, 2014). En effet, certaines limites sont observées dans la capacité à faire évoluer davantage la performance humaine qui est la ressource au cœur des spectacles du Cirque du Soleil.

Troisièmement, le succès du Cirque du Soleil a amené d'autres entreprises à exploiter le style de cirque contemporain créé par l'entreprise au cours des années 1980. À Las Vegas même, d'autres productions se sont inspirées du contenu original créé par le Cirque du Soleil. Notons, entre autres, les spectacles *Absinthe* et *Le Rêve* (LasVegas.com, 2015). Par exemple, le spectacle *Le Rêve*, présenté à l'Hôtel Wynn depuis 2005, a été créé par Franco Dragone. Or, Dragone est celui qui a agi à titre de metteur en scène pour l'ensemble des spectacles du Cirque du Soleil produits avant 1999 (Tischler, 2005). Pour le marché de Las Vegas, les productions du Cirque du Soleil incluent les spectacles *Mystère* et *O*. Or, il est à noter qu'il existe toujours une certaine confusion selon laquelle le spectacle *Le Rêve* puisse être une création du Cirque du Soleil (Leach, 2014). Nous observons ainsi que le Cirque du Soleil a, au fil du temps, influencé l'industrie du spectacle. Sa nouvelle forme de divertissement s'est étendue au sein de ses propres productions, mais également au sein de celles de la concurrence.

En somme, les nouvelles conditions du marché de Las Vegas ont eu des répercussions sur la performance du modèle d'affaires du Cirque du Soleil. Ces changements affectent directement la

proposition de valeur offerte par le modèle d'affaires de l'organisation. La proposition de valeur initiale attirait naturellement une clientèle plus âgée que la clientèle actuellement en croissance dans le marché de Las Vegas. Ensuite, la proposition de valeur est menacée par le déclin du secteur d'activités du spectacle dans le marché. Nous observons enfin que la perception des consommateurs envers la proposition de valeur de l'entreprise n'est plus aussi attrayante que par le passé.

Ainsi, selon le fondateur de l'entreprise, les parts de marché de ses spectacles sont passées de 55 à 45 % (Laliberté, 2015). Or, malgré ce recul, les résultats de l'entreprise québécoise demeurent attrayants alors que les productions du Cirque du Soleil demeurent toujours dominantes à Las Vegas. Toutefois, après avoir réalisé des entrevues avec l'équipe de gestion concernée par les opérations du Cirque du Soleil à Las Vegas, nous constatons que cette problématique est connue par l'entreprise. Ainsi, différentes initiatives ont été mises en place afin d'ajuster le modèle d'affaires à la nouvelle réalité de l'environnement de ce marché. Ces initiatives concernent différents aspects du modèle d'affaires. Afin de bien cerner les changements apportés, nous consacrerons le prochain chapitre à l'analyse du modèle d'affaires déployé aujourd'hui par l'organisation dans ce marché.

## **4 Analyse des changements apportés au modèle d'affaires du Cirque du Soleil dans le marché de Las Vegas selon le canevas d'Osterwalder et Pigneur**

---

Les gestionnaires du Cirque du Soleil sont bien au fait des nouvelles dynamiques de marché en cours à Las Vegas. En effet, les dix répondants des entrevues réalisées dans le cadre de ce travail de recherche ont confirmé la présence de la problématique identifiée ainsi que les trois changements de l'environnement externe soulevés par cette étude. Devant le recul de la performance du modèle d'affaires, notamment mesuré par le recul des parts de marché, des modifications au modèle d'affaires initial de l'entreprise ont été apportées pour le marché de Las Vegas. Ces changements avaient pour but de maintenir la performance du modèle d'affaires de l'entreprise. Toutefois, malgré les différentes modifications qui y ont été apportées, tous les gestionnaires interviewés ont mentionné que le modèle d'affaires déployé actuellement dans le marché de Las Vegas n'était pas optimal pour maximiser la performance de l'entreprise. Ils indiquent également que différents éléments freinent la formulation ou l'application de certaines modifications qu'ils jugent requises. Ces freins, selon ces gestionnaires, proviennent d'éléments externes et internes à l'organisation.

Dans cette section, appuyée sur l'analyse des entrevues réalisées avec des gestionnaires de l'entreprise, nous nous intéresserons aux modifications apportées au modèle d'affaires initial du Cirque du Soleil dans le marché de Las Vegas. Or, l'analyse du modèle d'affaires actuel de l'entreprise (représenté à la figure 3), permet de constater que peu de changements ont été apportés aux composantes du modèle d'affaires initial. En effet, seul un élément de la proposition de valeur a été modifié. Des modifications ont bel et bien été apportées au cours des dernières années, mais ont plutôt été faites au sein même des composantes. Le tableau 4 présente ces changements.

Afin de bien saisir la nature et les effets de ces modifications, nous procéderons à une analyse détaillée de chacune des composantes du modèle d'affaires. Nous tenterons également de déterminer si les modifications ou le maintien du statu quo de chacune des composantes sont optimaux pour améliorer la performance de l'entreprise dans ce marché. Dans les cas où les

composantes du modèle d'affaires ne seraient pas optimales, nous approfondirons l'analyse en ciblant les freins identifiés par les gestionnaires interviewés.

**Figure 3 : Le modèle d'affaires *actuel* du Cirque du Soleil à Las Vegas – Inspiré du canevas d'Osterwalder et Pigneur (2010)**

<p><b>(3) Partenaires clés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Propriétaires de casinos (MGM et Phil Ruffin)</li> <li>-Créateurs externes</li> <li>-Organisations fournisseurs talents</li> <li>-Détenteurs de propriété intellectuelle</li> </ul>	<p><b>(2) Activités clés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Création-production</li> <li>-Diffusion</li> <li>-Suivi artistique</li> </ul>	<p><b>(1) Proposition de valeur</b></p> <p>Divertissement sous forme de spectacles originaux réunissant différentes disciplines artistiques (cirque, théâtre, danse, musique). Offre se distinguant par l'ampleur des productions, leur niveau de sophistication technique et leur durabilité</p>	<p><b>(6) Relation avec la clientèle</b></p> <p>Notoriété et perception de la marque du Cirque du Soleil</p>	<p><b>(7) Segment de consommateurs</b></p> <p>Clientèle de masse</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-(prix provenant du théâtre)</li> <li>-Langage universel</li> <li>-Pénétration de 10 % du marché touristique</li> </ul>
<p><b>(5) Structure de coûts</b></p> <p>-La structure de coûts est importante avec l'atteinte du point mort à 60 % de taux d'occupation</p> <p>-Principaux éléments de la structure de coûts</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investissement initial de la production</li> <li>• Ressources humaines</li> <li>• Maintenance technique</li> <li>• Soutien des spectacles (casting, entraînement et remplacement de costumes)</li> </ul>	<p><b>(4) Ressources clés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Marque du Cirque du Soleil</li> <li>-Autres propriétés intellectuelles</li> <li>-Talents</li> <li>-Installations de création, production et de suivi artistique</li> </ul>		<p><b>(8) Canaux</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Distribution dans les casinos</li> <li>-Canaux de vente Internet et physiques (<i>Box Office</i>)</li> <li>-Communication conjointe entre le Cirque du Soleil et ses partenaires</li> </ul>	
		<p><b>(9) Structure de revenu</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Ventes de billets (entre 100\$ et 150\$ l'unité)</li> <li>-Les activités ancillaires (vente de produits dérivés et de nourriture)</li> </ul>		

\* Changements par rapport au modèle d'affaires initial : La proposition de valeur n'est plus qualifiée de nouvelle forme de divertissement.

**Tableau 4 : Les Modifications apportées au modèle d'affaires initial du Cirque du Soleil à Las Vegas**

Composantes du modèle d'affaires	Éléments des composantes	Modifications apportées aux composantes
Proposition de valeur	<i>S/O*</i>	Atténuation de l'effet de nouveauté Instauration des <i>refreshs</i> afin de renouveler le contenu
Partenaires clés	Propriétaires de casinos	Partenaire assume moins de risque financier
	Créateurs externes	Aucun changement
	Organisation fournisseur de talent	Aucun changement
	Détenteurs propriété intellectuelle	Accent plus important sur les propriétés intellectuelles pour les projets futurs
Activités clés	Création & production	Plus grande implication des partenaires clés dans le processus
	Diffusion	Réalisation d'efficience
	Suivi artistique	Évolution des productions au fil du temps avec l'instauration des <i>refreshs</i> Décentralisation de certaines activités de suivi à proximité des spectacles
Ressources clés	Marque du Cirque du Soleil	Retrait de la marque de commerce pour un des spectacles
	Autres propriétés intellectuelles	Aucun changement
	Talents	Aucun changement
	Installations de création et de suivi	Décentralisation et réalisation d'efficience
Structure de coûts	<i>S/O*</i>	Plus grande efficience des opérations en raison de la croissance
Segment de consommateurs visé	<i>S/O*</i>	Aucun changement
Relation avec la clientèle	<i>S/O*</i>	Aucun changement
Canaux	Distribution dans les casinos	Aucun changement
	Canaux de vente Internet et physiques	Multiplication des canaux de vente Internet
	Communication des produits	Plus grande implication et ajout de ressources
Structure de revenus	<i>S/O*</i>	Exploitation des boutiques

\* *S/O* : Sans objet ou aucun changement apporté à la composante ou à l'élément de la composante

#### 4.1 Les changements apportés à la proposition de valeur

La proposition de valeur, selon les dix des répondants de ce projet de recherche, est demeurée la même au sein du marché. Toutefois, ils s'entendent pour retirer la mention « nouvelle forme de divertissement » du concept de l'offre initiale. En effet, alors que la définition du type d'offre est la même, le rapport à la nouveauté n'est plus aussi approprié aujourd'hui qu'à l'arrivée du Cirque du Soleil dans le marché de Las Vegas. Comme mentionné précédemment lors de la problématique, l'atténuation de la nouveauté fut causée, d'une part, par la multiplication des produits avec la même proposition de valeur par le Cirque du Soleil et, d'autre part, par l'appropriation du cirque contemporain propre à l'entreprise québécoise par d'autres joueurs opérant dans l'industrie du divertissement.

Toutefois, certains ajustements ont été apportés à la proposition de valeur initiale. D'abord, le groupe de répondants des opérations et celui des gestionnaires généraux ont soulevé que l'entreprise a instauré des *refreshs*, terme couramment employé lors de la revue des productions diffusées dans le marché. Ces *refreshs* correspondent à une révision d'un spectacle afin d'y apporter des modifications visant à actualiser son contenu créatif. Par exemple, l'entreprise retire des technologies jugées désuètes afin d'en introduire de nouvelles. Depuis l'instauration de la notion de *refresh* à Las Vegas, seul le spectacle *Zumanity* a été modifié de manière considérable. Selon les répondants, l'organisation a profité du *refresh* de ce spectacle afin de l'adapter à une clientèle plus jeune et de viser une expérience pouvant précéder une sortie en boîte de nuit. Dans les années à venir, de telles modifications sont prévues pour d'autres productions du Cirque du Soleil à Las Vegas.

De plus, le groupe des ventes, du marketing et des communications ainsi que celui de la création et de la production ont souligné une autre modification apportée à la proposition de valeur. Il s'agit du fait que l'entreprise a de moins en moins « carte blanche » en ce qui concerne la création et la production de nouveaux spectacles. Deux explications sont proposées afin de rendre compte de cette situation. D'abord, le Cirque du Soleil utilise de plus en plus des propriétés intellectuelles externes afin de construire la proposition de valeur. De ce fait, les détenteurs de ces propriétés intellectuelles sont très impliqués dans la conception des nouvelles créations. La seconde explication vient des gestionnaires qui soutiennent que les propriétaires de casinos sont

plus présents en période de création, plus particulièrement MGM. En effet, les difficultés financières vécues par MGM à la suite de la dernière crise financière auraient amené le groupe à être beaucoup plus prudent. De ce fait, les dernières créations introduites à Las Vegas ont été soutenues par davantage de suivis de la part du partenaire qui a cherché à imposer certaines orientations à prendre pour la création du spectacle. Par exemple, pour la création de Michael Jackson One, MGM a demandé d'orienter la nouvelle production vers un auditoire plus jeune. Cela allait de pair avec la volonté de MGM de rajeunir la clientèle de son casino du *Mandalay Bay*.

#### **4.1.1 Analyse de l'efficacité de la proposition de valeur dans le modèle d'affaires actuel**

Huit des dix gestionnaires interviewés ont affirmé que la proposition de valeur du modèle d'affaires actuel n'était pas optimale afin de maximiser les revenus et les profits perçus dans ce marché. Ces huit répondants représentent l'ensemble des groupes de gestionnaires. Cependant, selon leurs explications, nous arrivons à diviser leur analyse en deux catégories.

Un premier groupe (n : 3) est d'avis que les spectacles du Cirque du Soleil devraient retrouver l'effet de nouveauté qui permettait à l'offre de l'entreprise de se démarquer au moment de l'intégration de ses spectacles dans le marché de Las Vegas. Un second groupe (n : 5) croit plutôt que la proposition de valeur du Cirque du Soleil devrait accentuer le facteur *wow* ou, en d'autres termes, ajouter plus d'éléments distinctifs et marquants afin d'améliorer l'expérience du client. Les répondants de ce deuxième groupe prennent le spectacle *O* en exemple, soit le spectacle le plus populaire de l'entreprise jusqu'à maintenant. Malgré qu'il s'agisse d'une création de 1998, le spectacle a la meilleure performance de l'ensemble du portfolio de l'entreprise et affiche pratiquement complet à chacune des représentations, et ce, soir après soir. Ce deuxième groupe de répondants juge ainsi que le spectacle *O* a les éléments nécessaires pour favoriser le facteur *wow*, mais que, après toutes ces années, il ne présente plus une nouveauté dans le marché. Ce deuxième groupe croit que le facteur *wow* de chacun des spectacles doit être revu au fil du temps pour, ensuite, le maintenir et ainsi conserver l'intérêt auprès de la clientèle.

Notons par ailleurs que les deux autres gestionnaires ne partageant pas l'analyse faite par leurs collègues. Ils soutiennent plutôt que l'offre actuelle est optimale en raison de la diversité que

représentent les huit productions de l'entreprise. Ils sont d'avis que seules les autres composantes du modèle d'affaires devraient être ajustées afin d'accentuer la performance de l'entreprise.

Or, les huit répondants qui croient que l'offre n'est pas optimale proposent différentes explications pour soutenir leur propos. Tout d'abord, certains d'entre eux (n : 3) avancent que la nécessité de créer des productions ayant une longue durée de vie impose un style plus classique aux nouvelles créations. Ceci peut donc éloigner un nouveau spectacle des tendances actuelles ou encore imposer un genre plus traditionnel au sein de l'ensemble du portfolio de produits. Puis, des huit spectacles présentés, certains sont moins performants (N : 10). Parmi les raisons identifiées, les répondants ciblent l'âge de certaines productions, la redondance dans le contenu avec d'autres spectacles de l'entreprise ainsi qu'une certaine fatigue ressentie par les consommateurs à l'égard de l'offre des spectacles plus classiques de l'entreprise. De plus, selon les points de vue recueillis (n : 5), les conditions entourant la proposition de valeur du Cirque du Soleil seraient moins appropriées pour une clientèle plus jeune, soit celle en croissance dans le marché touristique de Las Vegas. Par exemple, l'horaire établi selon des heures fixes, la durée d'une heure trente minutes et le fait d'être assis tout au long du spectacle seraient contraires aux tendances recherchées par cette génération de jeunes touristes.

#### **4.1.2 Les freins qui nuisent à la modification de la proposition de valeur**

Malgré le fait que les gestionnaires interviewés reconnaissent que des améliorations sont requises afin d'optimiser la proposition de valeur du modèle d'affaires, l'entreprise fait face à des limites importantes l'empêchant d'apporter les changements requis. Trois freins sont identifiés.

Premièrement, selon huit répondants, le partenaire que sont les propriétaires de casinos, très impliqué au sein du modèle d'affaires, représente un frein important. Tel que le soulignent Casadesus et Aucoin (2010), les spectacles sont soumis à un partage de profits entre le Cirque du Soleil et ces partenaires, sur la base des investissements faits par chacun d'eux afin de pouvoir diffuser les spectacles. Étant donné le fait que retirer ou transformer un spectacle requiert des ressources financières additionnelles, il est nécessaire de démontrer au partenaire que de telles actions seront bénéfiques pour la performance financière du spectacle. Or, les dernières expériences passées où l'entreprise a remplacé ou transformé un spectacle, quoique bénéfiques pour la marque du Cirque du Soleil, n'ont pas apporté les résultats financiers escomptés. Alors

que l'entreprise a pour intérêt la pertinence et la pérennité de sa marque, le partenaire, du point de vue des gestionnaires interviewés, a avant tout un intérêt financier. La transformation, voire l'adaptation ou le remplacement de plusieurs productions, nécessiterait des investissements importants, ce que le partenaire n'est pas nécessairement disposé à faire sans garantie d'un retour sur l'investissement.

Toujours à l'égard du partenaire, mentionnons également que l'attention accordée aux productions du Cirque du Soleil par le partenaire représente aussi un frein important selon certains répondants (n : 8). Alors que les spectacles sont au cœur des activités du Cirque du Soleil, ce n'est pas le cas la situation est différente pour les propriétaires de casinos qui exploitent plusieurs autres activités.

Deuxièmement, certains gestionnaires (n : 3) indiquent que les attentes des consommateurs envers la marque du Cirque du Soleil représentent un frein supplémentaire à sa tentative d'ajuster sa proposition de valeur. Par le passé, dans des marchés autres que Las Vegas, le Cirque du Soleil a tenté de déroger du genre qu'il a créé afin de se diversifier. En réponse à ce nouveau produit, la critique de la clientèle a été sévère alors que les attentes étaient pour un spectacle dont le caractère était fidèle à la proposition de valeur traditionnelle. L'entreprise a vite conclu qu'il était difficile d'utiliser la marque et d'innover le contenu de façon importante. Or, la marque de commerce, par sa notoriété et son appréciation, demeure un levier important du modèle d'affaires de l'entreprise favorisant la réalisation de ses objectifs. Il est donc difficile pour l'entreprise de se départir, pour certains produits, des avantages liés à l'utilisation de sa marque. C'est en raison des attentes liées à sa marque que le Cirque du Soleil, avec ses huit productions à Las Vegas, demeure limité dans sa capacité à diversifier de façon importante sa proposition de valeur.

Troisièmement, les huit gestionnaires qui croient que la proposition de valeur n'est pas optimale ont mentionné que l'organisation représentait un frein. D'abord, ayant connu certains échecs commerciaux au cours des dernières années, l'entreprise serait craintive quant à l'idée de réaliser des modifications importantes à sa proposition de valeur. C'est la proposition de valeur initiale qui a fait le succès de l'entreprise québécoise. Or, se détacher de cette façon de faire s'avère un pari risqué. De plus, dans le contexte propre à l'industrie du spectacle, il est difficile de modifier une proposition de valeur et d'en évaluer les impacts futurs. L'appréciation de la proposition de

valeur émanant d'une certaine subjectivité, il est impossible de garantir qu'un remplacement de produit ou une modification importante générera davantage de valeur pour l'organisation.

## 4.2 Les changements apportés aux activités clés

De façon générale et tel que présenté à la figure 3, les activités clés du modèle d'affaires de l'entreprise québécoise à Las Vegas sont demeurées les mêmes depuis que le Cirque du Soleil opère dans ce marché. Toutefois, quelques modifications ont été apportées dans leur fonctionnement. D'abord, les changements apportés aux activités de création et de production témoignent du fait que l'entreprise implique de plus en plus ses partenaires dans le processus de création de ses nouveaux spectacles destinés pour le marché de Las Vegas. Le groupe de gestionnaires de création et de production (n : 2) a en effet soulevé qu'il y avait une ouverture plus importante vers la contribution des partenaires dans le processus de création (propriétaires de casinos et détenteurs de propriété intellectuelle).

Les activités de suivi des spectacles ont également subi des changements. Ces transformations ont été possibles puisque l'organisation a elle-même décidé de faire évoluer le contenu des créations existantes et de décentraliser certaines activités de soutien des spectacles. Auparavant, à la suite de la création d'un nouveau spectacle, les différents créateurs devaient fixer l'œuvre dans le temps, c'est-à-dire qu'un spectacle ne devait pas être modifié au fil du temps et, par conséquent, devait toujours respecter les indications originales de ses différents créateurs. Toutes ces informations étaient conservées au sein de ce que le Cirque du Soleil appelle la « bible du spectacle ». Cette notion a été complètement revue au cours de la dernière planification stratégique de l'organisation en 2013. En effet, en raison de l'évolution des tendances, les gestionnaires ont décidé de lever cette règle. Ainsi, en cas de besoin, le concepteur pourrait éventuellement être appelé à apporter des ajustements à la version initiale du spectacle qu'il a créé comme s'il le créait dans le moment présent. Ceci va de pair avec l'instauration des *refreshs* visant à assurer la pertinence des produits dans un contexte où ils seront diffusés pendant plusieurs années.

De plus, les groupes des opérations et celui des gestionnaires généraux (n : 5) ont ciblé la décentralisation de certaines activités de suivi comme modification apportée au modèle d'affaires.

Cette décentralisation a été réalisée afin d'accroître l'efficacité des spectacles. À ce propos, des activités comme la formation des nouveaux artistes destinés aux productions de Las Vegas sont de plus en plus réalisées dans cette ville américaine alors qu'auparavant, toutes les activités de suivi avaient lieu à Montréal. Selon les gestionnaires, cette décentralisation a permis de raccourcir les délais nécessaires pour former un artiste et de réduire les ressources requises pour accomplir ces activités. Les répondants de ces deux groupes ont toutefois mentionné l'importance de conserver le contrôle artistique des créations à son siège social de Montréal. Comme la création est au cœur des produits du Cirque du Soleil, une cohérence doit être maintenue pour l'ensemble du portfolio de produits à travers le monde.

Les groupes d'opérations et de gestionnaires généraux (n : 5) ont également mentionné que la nature des activités de diffusion est demeurée la même. Cependant, ils soutiennent que certaines synergies et économies d'échelles ont été accomplies dans le but d'alléger la structure de coûts. Les modifications ont principalement touché la gestion des spectacles ainsi que la maintenance technique. Ayant actuellement huit productions dans le marché de Las Vegas, il a été possible d'apporter certaines restructurations. Les gestionnaires de spectacles, soit ceux responsables de l'ensemble des activités de diffusion, sont maintenant partagés entre les productions. Contrairement au modèle d'affaires initial où l'on comptait un tel gestionnaire par production, ce type de gestionnaire a aujourd'hui, en moyenne, la responsabilité de deux spectacles. Un principe similaire a été mis en place en ce qui concerne la maintenance technique des productions. Dans le modèle d'affaires initial, les techniciens employés pour un spectacle précis effectuaient les activités de maintenance technique que pour ce spectacle. Aujourd'hui, une équipe est responsable de l'ensemble de la maintenance technique de sept des huit productions. Comme indiqué par les répondants, seul le spectacle *Mystère* n'utilise pas cette équipe centralisée en raison du partenariat distinct avec Phil Ruffin. En somme, à elles seules, ces deux modifications importantes ont permis de réaliser des économies dans la structure de coûts.

#### **4.2.1 Analyse de l'efficacité des activités clés dans le modèle d'affaires actuel**

Les activités clés du modèle d'affaires sont optimales selon tous les répondants interviewés. En effet, elles sont liées de façon importante à la proposition de valeur du modèle d'affaires. Elles incluent la création, la production, la livraison et le maintien de l'offre de l'organisation. Seule une modification importante de la proposition de valeur nécessiterait des changements importants

aux activités clés. Dans ce contexte, aucun frein n'est donc identifié pour la modification des activités clés.

### **4.3 Les changements apportés aux partenaires clés**

Les partenaires du modèle d'affaires actuel du Cirque du Soleil dans le marché de Las Vegas sont toujours les mêmes : les propriétaires de casinos, les créateurs externes, les organisations fournisseurs de talent et les détenteurs de propriétés intellectuelles. À l'égard de cette composante, une seule modification a été observée et concerne les propriétaires de casinos, soit le principal partenaire de l'entreprise dans le marché de Las Vegas. Cette observation est faite par les répondants du groupe des ventes, du marketing et des communications ainsi que ceux du groupe des opérations (n : 6).

À ce propos, à la demande de MGM, les ententes financières normalement conclues pour une nouvelle production destinée à ce marché ont été modifiées pour les deux plus récentes, soit *Zarkana* en 2012 et *MJ ONE* en 2013. Jusqu'à tout récemment, le Cirque du Soleil n'assumait aucun risque financier dans une situation où les coûts d'un spectacle se voulaient plus importants que ses revenus. Or, les gestionnaires mentionnent que l'organisation assume maintenant davantage de risque financier associé à la diffusion de ces deux nouvelles productions.

#### **4.3.1 Analyse de l'efficacité des partenaires clés au sein du modèle d'affaires actuel**

Deux points principaux ressortent de l'analyse de l'efficacité des partenaires clés. Premièrement, le recours aux créateurs externes et les organisations fournisseurs de talents choisis demeurent optimal dans un contexte où la proposition de valeur initiale a été maintenue au fil des années. Ce point de vue est partagé par l'ensemble des répondants interviewés. D'une part, l'embauche des créateurs externes permet une certaine latitude à l'entreprise afin de recruter les talents appropriés et de répondre aux besoins d'un projet en développement. Cette façon de faire permet également d'être plus efficace en utilisant ces ressources seulement en cas de besoin. D'autre part, les organisations fournisseurs de talents sont plus que nécessaires alors que la proposition de valeur n'a pas été modifiée et que le nombre de spectacles à Las Vegas n'a jamais été aussi élevé.

Deuxièmement, selon tous répondants, les organisations détentrices de propriétés intellectuelles choisies sont optimales. D'ailleurs, ce type de partenaire est de plus en plus convoité par l'organisation pour ses projets à Las Vegas, mais aussi pour ceux se déployant au sein d'autres marchés. Ils représentent actuellement, et pour les années à venir, une source importante de diversification pour les produits de l'entreprise. Il y a également une volonté de la part de l'organisation d'être plus proactive et stratégique pour la sélection des futurs partenaires qui fourniront une propriété intellectuelle forte et pertinente pour l'offre de produits du Cirque du Soleil.

Troisièmement, tous les répondants estiment que le choix des partenaires les plus importants pour le modèle d'affaires du Cirque du Soleil à Las Vegas, voire les propriétaires de casinos, est optimal. Ils estiment toutefois que ces partenariats représentent tout de même une source d'enjeux pour le modèle d'affaires de l'entreprise.

Le principal partenariat du Cirque au sein du marché de Las Vegas, soit celui avec MGM avec qui il produit sept des huit spectacles offerts dans ce marché, serait optimal considérant l'ensemble des autres joueurs potentiels. En effet, comme précisé par les répondants, MGM est le propriétaire de casinos détenant le plus de complexes dans le marché de Las Vegas. De ce fait, il générerait une affluence importante de clients potentiels pour l'entreprise québécoise. Les propriétés de MGM seraient également alignées, selon le positionnement de leur offre, avec celui voulu pour les produits du Cirque du Soleil. Enfin, la relation établie depuis maintenant plusieurs années entre MGM et le Cirque du Soleil représenterait un atout favorable. Les répondants s'entendent pour dire que ce partenariat implique tout de même une certaine complexité, étant donné l'ampleur de l'influence de ce partenaire sur les opérations du Cirque du Soleil, mais aussi dans le marché de Las Vegas. Cette complexité se manifeste à travers divers enjeux. À titre illustratif, en raison de la nécessité d'obtenir l'approbation du partenaire, le Cirque du Soleil a du mal à effectuer des modifications aux différentes composantes de son modèle d'affaires. Cette situation se traduit parfois par le fait que l'entreprise accepte le maintien du statu quo. Cette situation est observée notamment dans le cadre des modifications requises sur le produit, la vente de billets et le marketing. Toutefois, dans d'autres activités réalisées par le partenaire, telles que dans la gestion des techniciens par MGM, les gestionnaires du Cirque du Soleil interviewés considèrent que la situation est optimale. Ainsi, nous remarquons que seules les composantes qui

nécessitent un changement et qui requièrent la prise d'actions de MGM peuvent nuire à ce partenariat.

D'autre part, en ce qui concerne le partenariat avec Phil Ruffin, propriétaire du casino diffusant le spectacle *Mystère*, il n'a pas été la source de commentaires négatifs de la part des gestionnaires interviewés. Ils semblent donc satisfaits de la relation actuelle. Ils ont d'ailleurs souligné le renouvellement prochain du contrat de diffusion du spectacle *Mystère* pour les prochaines années.

#### **4.3.2 Les freins qui nuisent à la modification des partenaires clés**

Les freins à la modification des partenaires clés nuisent à la transformation du modèle d'affaires. D'abord, comme souligné par certains des répondants, la relation entre le Cirque du Soleil et MGM est asymétrique. La taille de MGM est considérable et représente plus de dix fois les revenus générés par l'ensemble des activités du Cirque du Soleil. Ses revenus étaient d'ailleurs de 10 milliards de dollars en 2014 (MGM, 2014). De plus, MGM opère plusieurs secteurs d'activités différents : casinos, bars, restaurants, hôtels, centres de conférence et spectacles. Le Cirque du Soleil n'a donc pas tout le soutien souhaité de la part de son partenaire. De plus, le partenaire doit pour sa part faire face à l'évolution de son propre environnement concurrentiel et ainsi apporter des changements nécessaires à ses activités. Il est possible que de telles modifications, comme les investissements récents dans les boîtes de nuit, touchent indirectement les activités du Cirque du Soleil dans ce marché.

De plus, alors que nous traitons ici de MGM comme un seul et unique partenaire, cette situation n'est pas tout à fait au reflet de la réalité telle que vécue en pratique. En effet, les spectacles du Cirque du Soleil sont diffusés dans sept propriétés différentes. MGM gère ces propriétés de façon décentralisée. Ainsi, pour plusieurs des activités, tel que le marketing, le Cirque du Soleil doit interagir avec les dirigeants du complexe où est présenté le spectacle plutôt qu'avec la maison-mère. Les gestionnaires du Cirque du Soleil ont mentionné que la nature de la relation entretenue avec les différents interlocuteurs peut varier grandement selon le complexe où est présenté son spectacle et, par conséquent, la performance du partenaire diffère.

Enfin, les intérêts du Cirque du Soleil et de MGM ne sont pas toujours alignés. Par exemple, le Cirque du Soleil, dont les opérations ne se limitent pas qu'aux spectacles résidents de Las Vegas, a pour intérêt de maintenir une marque forte et créative pour l'ensemble de son portfolio de

produits. Ceci est d'autant plus important dans un contexte où les clients de Las Vegas sont principalement des touristes qui pourraient ensuite acheter des billets dans leur marché de résidence. Or, les intérêts du partenaire sont beaucoup plus centrés sur la performance financière des produits du Cirque du Soleil dans le marché de Las Vegas. Chacun vise donc sa propre performance et l'évaluation d'un changement dans une composante du modèle d'affaires pourrait être différemment perçue selon l'intérêt des parties.

#### **4.4 Les changements apportés aux ressources clés**

Dans l'ensemble, les ressources clés du modèle d'affaires du Cirque du Soleil dans le marché de Las Vegas sont demeurées les mêmes. En effet, seule une modification a été apportée à cette composante du modèle d'affaires. Ce changement concerne l'utilisation de la marque de commerce du Cirque du Soleil pour la communication de ses produits. Tous les groupes de gestionnaires interviewés ont mentionné cette modification. Ce type de modification concerne seulement le spectacle *Chris Angel Believe*. En effet, la marque du Cirque du Soleil a été complètement retirée de tous les outils de communications faisant la promotion de ce spectacle. Cette décision a été prise afin de renforcer la distinction entre le contenu du spectacle réalisé avec le magicien Chris Angel et l'ensemble des spectacles de l'entreprise. Par ailleurs, la clientèle du Cirque du Soleil étant très éloignée de celle du magicien, ceci motivait ce changement. Enfin, cette décision s'est trouvée en concordance avec la volonté de l'entreprise d'atténuer une possible surexposition des produits dans ce marché sachant qu'elle y est très présente.

##### **4.4.1 Analyse de l'efficacité des ressources clés au sein du modèle d'affaires actuel**

Compte tenu de la proposition de valeur actuelle du modèle d'affaires du Cirque du Soleil dans le marché de Las Vegas, les ressources clés du modèle d'affaires sont jugées optimales par les gestionnaires participants à notre projet de recherche. Tout d'abord, les propriétés intellectuelles utilisées permettent de diversifier les trois spectacles composés en grande partie avec ces ressources. De ces trois productions, une seule, soit le spectacle *Chris Angel Believe*, a une performance moins bonne que la moyenne des autres spectacles à Las Vegas. Cependant, cette production permet à l'entreprise de rejoindre un public différent, sans qu'elle s'y associe explicitement.

Ensuite, les talents et les installations sont toujours jugés optimaux par l'ensemble des gestionnaires interviewés. Ils représentent des ressources clés en raison de l'ampleur et de la nature des produits offerts à Las Vegas. C'est d'ailleurs un avantage concurrentiel selon les répondants. Le Cirque du Soleil serait la seule entreprise dans l'industrie du spectacle à avoir de telles installations afin de créer, produire et assurer le suivi de ses spectacles. De ce fait, si l'entreprise conserve sa proposition de valeur telle qu'elle est aujourd'hui dans le marché, ses ressources seront toujours considérées comme cruciales.

Une seule ressource clé reçoit une évaluation mitigée de la part de la majorité des participants à notre projet de recherche. Il s'agit de la marque de commerce de l'entreprise. Tous s'entendent pour dire que la marque de commerce du Cirque du Soleil représente un levier important pour la performance du modèle d'affaires. Ils affirment que sa reconnaissance et son appréciation permettent de vendre un grand nombre de billets. La marque assure alors un volume de vente important nécessaire afin de capturer une partie de la valeur au sein du modèle d'affaires. Toutefois, tous les groupes de répondants ont mentionné que la marque peut être contraignante.

D'abord, la notoriété et l'appréciation de la marque par les consommateurs sont également accompagnées d'attentes importantes. Ces attentes sont, par exemple, liées à l'ampleur des spectacles ainsi qu'à leurs contenus. Par le passé, dans le but de se diversifier, l'organisation a exploré de nouveaux genres, soit moins acrobatiques et de plus petits formats. Certains répondants du groupe des ventes, du marketing et des communications (n=2) ont notamment cité le cas du spectacle *Banana Shpeel* qui n'est plus diffusé aujourd'hui. Ce spectacle, créé en format théâtre et appelé à visiter de grandes villes, était de nature burlesque. Le contenu se distinguait quelque peu de ce que le Cirque du Soleil avait l'habitude de présenter. Après quelques mois de diffusion, l'entreprise a décidé de mettre fin à la production, les critiques des médias et des consommateurs étant très négatives. Selon ce gestionnaire, le spectacle avait pourtant une valeur et un potentiel importants. Ils sont d'avis que la marque a été l'élément contraignant dans la mise en marché de ce produit.

Ensuite, trois des quatre groupes de gestionnaires interviewés, soit ceux des ventes, du marketing et des communications, des gestionnaires généraux ainsi que de la création et de la production (n=7) ont mentionné que la marque de commerce de l'entreprise est présentement davantage associée à une clientèle plus âgée. Ceci serait en décalage avec la tendance notée à l'égard du

rajeunissement des touristes dans le marché de Las Vegas. Selon les gestionnaires, des études auraient été menées par l'entreprise et démontreraient que les produits ne seraient pas la source de cette problématique. En effet, sur la base d'échantillonnages réalisés par l'entreprise, les produits du Cirque du Soleil à Las Vegas seraient appréciés par les générations plus jeunes. De ce fait, les trois groupes de gestionnaires (n=7) ont soulevé que la perception de la marque était en partie la source du problème. Il précise que les jeunes, de manière générale, seraient indifférents à la marque et qu'ils l'associeraient davantage à leurs parents.

Afin d'optimiser le modèle d'affaires du Cirque du Soleil à Las Vegas, l'ensemble des gestionnaires interviewés croit que la marque devrait être retirée de certains produits. Selon eux, cela permettrait de contrer une cannibalisation ressentie en favorisant une plus grande diversification des produits et ainsi de créer une perception de diminution du volume. À ce jour, seul le spectacle *Chris Angel Believe* n'arbore plus la marque du Cirque du Soleil dans l'ensemble de ses communications. Tous les groupes de gestionnaires soutiennent que la marque du Cirque du Soleil devrait être retirée pour deux autres produits ciblés ayant comme ressources clés des propriétés intellectuelles fortes. Ceci permettrait donc de miser sur les propriétés intellectuelles pour trois des huit produits et de présenter un portfolio plus restreint de produits classiques Cirque du Soleil.

#### **4.4.2 Les freins qui nuisent à la modification des ressources clés**

Les mêmes gestionnaires ayant jugé de l'efficacité des ressources clés ont identifié trois freins liés aux contraintes de la marque au sein du modèle d'affaires. Premièrement, la notoriété et l'appréciation de la marque du Cirque du Soleil se sont construites à partir de l'engouement du genre qu'il avait créé. Plus la notoriété a pris de l'ampleur, plus les contraintes se sont renforcées. En raison de l'ampleur de la marque aujourd'hui, il serait plus difficile de déconstruire les attentes des consommateurs. Ainsi, selon le groupe de gestionnaires des ventes, du marketing et des communications (n=3), l'ensemble des risques pris dans le passé par le Cirque du Soleil ne pourrait pas être pris aujourd'hui en raison de la force actuelle de sa marque de commerce. Or, les répondants soutiennent que les risques passés ont été la source du succès de l'organisation. Un des exemples mentionnés est celui du spectacle *Zumanity*, un cabaret érotique présenté à l'hôtel *New York New York* à Las Vegas. Selon ce groupe de gestionnaires, l'entreprise ne serait pas en mesure de produire un spectacle qui se distingue drastiquement du genre qu'elle exploite

aujourd'hui, et ce, en raison de la portée de la marque. Au moment de la création de *Zumanity*, sa portée était moindre, ce qui a permis de déroger plus aisément du genre traditionnel de l'entreprise qui avait déjà cumulé quelques productions.

Un second frein provenant de l'organisation elle-même est souligné par les gestionnaires. Ce frein serait attribuable au manque d'imposition d'une vision de marketing, voire à son absence, pour l'ensemble de l'organisation. Ce constat est fait par certains gestionnaires de trois des quatre groupes, soit ceux des groupes de ventes, du marketing et des communications, des gestionnaires généraux ainsi que de la création et de la production (n=4). Cette situation poserait problème principalement pour l'adaptation de l'ensemble des messages et initiatives ayant des répercussions sur la marque et serait la conséquence de la présence de trois divisions du marketing au sein de l'organisation. Les trois divisions utilisent la même marque alors qu'il y aurait un manque de concertation et de vision commune entre ces trois départements.

Enfin, un dernier frein consisterait en la présence d'un partenaire. Celui-ci est soulevé dans un contexte où le Cirque du Soleil pourrait vouloir retirer sa marque de certains produits afin d'être plus optimal dans le marché de Las Vegas. Les propriétaires de casinos seraient toutefois craintifs et réticents à l'idée. À cet égard, l'objectif initial des partenaires à investir dans une nouvelle production du Cirque du Soleil était avant tout motivé par la capacité d'offrir, sur leurs propriétés, un spectacle portant le nom de l'entreprise. Aujourd'hui, le partenaire craindrait l'effet négatif qu'un tel changement pourrait avoir sur le nombre de billets vendus.

#### **4.5 Les changements apportés à la structure de coûts**

Selon les groupes des gestionnaires de la création et de la production, des gestionnaires généraux ainsi que des opérations (n=7), les principaux postes de dépenses de la structure de coûts du modèle d'affaires actuel sont les mêmes que ceux du modèle d'affaires initial de l'entreprise dans le marché de Las Vegas. Cependant, certains gains d'efficience ont été réalisés sur les spectacles. Comme mentionné à la description des activités de diffusion, ces efficacités ont pu être réalisées en raison de la croissance du nombre de spectacles dans le marché de Las Vegas. Concrètement, l'entreprise a pu réaliser certaines centralisations, notamment pour la gestion des spectacles ainsi que pour la maintenance technique. De plus, d'autres exercices de rationalisation des coûts ont eu

lieu en ce qui concerne les activités de suivi artistique ainsi que celles du support administratif. Cependant, les gestionnaires généraux affirment que ces efficiences n'ont fait que combler en partie la diminution des revenus et n'a pas permis une hausse de la captation de valeur du modèle d'affaires. En effet, la revue révision de la structure de coûts a surtout été réalisée en réponse à la diminution des parts de marché à Las Vegas et, par le fait même, en réponse à la réduction de la génération de valeur du modèle d'affaires initial.

#### **4.5.1 Analyse de l'efficacité de la structure de coûts au sein du modèle d'affaires actuel**

La structure de coûts du modèle d'affaires du Cirque du Soleil à Las Vegas est jugée par trois des quatre groupes (n=7) comme étant optimale. Seul le groupe des ventes, du marketing et des communications (n=3) n'a pu infirmer ou confirmer cette affirmation en raison de leur manque de connaissance sur le sujet. Or, la structure de coûts, selon les répondants, est optimale dans le contexte de la proposition de valeur actuelle. Plusieurs autres concurrents dans l'industrie du spectacle, selon eux, ont une structure de coûts moins importante. Cependant, la proposition de valeur ainsi que les attentes des consommateurs à l'égard de la marque justifient une telle structure de coûts. Or, la structure de coûts, selon les gestionnaires, est plus optimale suite aux diverses efficiences réalisées au cours des dernières années.

### **4.6 Les changements apportés à la relation avec la clientèle**

Selon des gestionnaires issus des groupes des ventes, du marketing et des communications, de la création et de la production ainsi que des gestionnaires généraux (n=7), la relation établie entre l'entreprise et sa clientèle ne s'est pas modifiée depuis l'arrivée du Cirque dans le marché de Las Vegas. En effet, à l'instar de la manière dont cette relation se déployait dans le cadre de son modèle d'affaires initial, l'entreprise n'entretient pas une relation active avec sa clientèle. Celle-ci dépend en grande partie de l'appréciation du client à l'égard de la marque du Cirque du Soleil et ses produits.

#### **4.6.1 Analyse de l'efficacité de la relation avec la clientèle au sein du modèle d'affaires actuel**

Ces mêmes trois groupes de gestionnaires s'entendent pour dire que la situation actuelle de cette composante du modèle d'affaires n'est pas optimale. Le succès du Cirque du Soleil est le résultat

de l'appréciation de ses créations et de la transmission par bouche-à-oreille qui en a découlé. Ainsi, selon ces gestionnaires, il n'était pas nécessaire à l'époque d'investir des ressources afin de bonifier la relation avec la clientèle, celle-ci étant déjà très forte. La relation était d'abord créée par les premiers consommateurs qui ont apprécié les produits, qui ont agi comme ambassadeurs et qui ont, par la suite, ont exprimé une forte loyauté envers la marque et les produits de l'entreprise.

Toutefois, les gestionnaires sont d'avis que face à la problématique actuelle et l'appropriation du genre de l'entreprise par la concurrence, l'organisation se doit d'allouer plus de ressources afin de renforcer sa relation avec sa clientèle. Ceci est également pertinent dans le contexte où l'entreprise tente de rejoindre une nouvelle clientèle plus jeune, celle-ci en importante croissance à Las Vegas. Les dirigeants du Cirque du Soleil mentionnent que l'organisation, particulièrement pour le marché de Las Vegas, est trop loin de ses consommateurs. Les seuls efforts déployés au sein de la relation entretenue avec la clientèle sont réalisés dans le but de communiquer les informations des spectacles. De plus, malgré le fait que l'entreprise ait mis en place une plateforme Internet de loyauté appelée *Club Cirque* il y a quelques années déjà, elle n'est pas utilisée dans le marché de Las Vegas. En effet, comme l'organisation n'est pas responsable des ventes dans ce marché, il lui est difficile d'avoir recours à cette plateforme. Or, quoique cette relation demeure inchangée aujourd'hui, l'entreprise a commencé à investir dans des systèmes de données des clients et de loyauté afin de créer, à l'avenir, des outils qui favoriseront cette relation.

#### **4.6.2 Les freins qui nuisent à la modification de la relation avec la clientèle**

Les répondants ciblent différents freins qui nuisent à l'évolution du modèle d'affaires du Cirque du Soleil afin de le rendre plus optimal au niveau de sa relation avec la clientèle du marché de Las Vegas. D'emblée, tous les groupes de gestionnaires (n=8) ont mentionné le temps nécessaire à l'équipe de gestion pour saisir les problématiques liées au marketing. Selon eux, plusieurs gestionnaires tardent toujours à saisir le besoin d'investir davantage dans la relation avec la clientèle qui serait perçu comme une dépense additionnelle plutôt que comme un investissement.

Par ailleurs, la présence d'un partenaire à qui l'entreprise attribue d'importantes activités telles que les ventes et le marketing nuit également à la proximité du Cirque du Soleil avec sa propre clientèle. D'une part, les informations sur la clientèle sont détenues par les propriétaires de

casinos et, par conséquent, le Cirque du Soleil n'y a pas accès directement. En fait, le partenaire n'est pas enclin à transmettre ces données à l'entreprise. D'autre part, le seul contact ayant lieu entre le Cirque du Soleil et ses clients s'effectue au moment de la diffusion du spectacle, toutes les activités ayant lieu avant et après la diffusion étant gérées par le propriétaire de casinos.

Enfin, il faut noter que le contexte actuel du marché favorise l'investissement dans des systèmes de loyauté et de suivi de la clientèle. Ces systèmes nécessitent des investissements monétaires considérables et des temps de réalisation importants. Ainsi, l'entreprise, ayant pris conscience récemment de la nécessité d'implanter un tel système, tente de mettre en place une nouvelle plateforme de gestion de relation client et d'adapter sa plateforme actuelle *Club Cirque*. Or, plusieurs mois seront requis afin que les plateformes soient présentées à sa clientèle.

#### **4.7 Les changements apportés au segment de consommateur ciblé**

Selon l'ensemble des groupes de gestionnaires interviewés (N=10), aucune modification n'a été apportée au segment de consommateurs ciblé par le modèle d'affaires. La clientèle de masse est toujours la clientèle à laquelle le Cirque du Soleil s'adresse afin d'offrir sa proposition de valeur. De plus, le segment de masse est encore plus pertinent et important depuis 2013 avec l'intégration d'une huitième production dans le marché. En effet, avec l'ensemble de ses productions en diffusion tout au long de l'année, le volume de billets disponibles à la vente est plus important qu'il l'était au sein du modèle d'affaires initial.

##### **4.7.1 Analyse de l'efficacité du segment de consommateur ciblé au sein du modèle d'affaires actuel**

Tous les groupes de gestionnaires interviewés (N=10) ont mentionné que le segment visé par le modèle d'affaires était optimal. En effet, compte tenu du volume important nécessaire afin de capter une portion de la valeur qui est générée, seul le segment de masse, dans ce contexte, s'avère optimal. Ainsi, comme mentionné précédemment, un taux d'occupation moyen de 60 % pour ses huit spectacles et leurs 400 représentations respectives est requis afin de combler la structure de coûts. Or, les quatre groupes de gestionnaires ont également souligné l'évolution de la clientèle de masse à Las Vegas et la nécessité pour l'entreprise de s'attarder à ce changement.

## 4.8 Les changements apportés aux canaux

Des trois types de canaux identifiés dans le modèle d'affaires initial du Cirque du Soleil, deux ont été modifiés. Seul le lieu de diffusion, voire les casinos, est demeuré le même. Sur la base des entrevues réalisées avec les gestionnaires généraux ainsi que ceux des opérations et des ventes, du marketing et des communications (n=8), les premiers canaux que sont ceux des ventes ont d'abord été multipliés pour ensuite être resserrés. Malgré cette rétraction, ces canaux de ventes demeurent tout de même beaucoup plus importants qu'au sein du modèle d'affaires initial. En fait, originellement, l'entreprise ne comptait que sur une plateforme de vente de billets hébergée sur le site Internet du propriétaire de casinos. Ainsi, selon les personnes interviewées, l'ajout de canaux de vente par Internet avait pour but d'accentuer le volume de billets vendus. Or, plusieurs des canaux utilisés étaient des plateformes en ligne destinées à des offres à rabais. C'est particulièrement ce type de plateformes que l'entreprise tente de rationaliser afin d'éviter les répercussions négatives sur sa marque et de soutenir un prix moyen de billets plus élevé.

Selon les mêmes groupes de gestionnaires, un second type de canaux, soit les canaux de communication, ont également subi certains changements. À ce propos, les activités de marketing sont sous la responsabilité du partenaire, voire le propriétaire de casinos. Or, afin d'être plus efficace dans la communication de ses produits, l'entreprise a décidé d'accentuer ses activités de marketing. Pour ce faire, le Cirque du Soleil a déployé plus de ressources au sein de cette composante. Concrètement, une équipe de vente destinée aux groupes corporatifs a été mise sur pied et a récemment été accrue. De plus, des efforts soutenus ont été déployés afin de rejoindre les clients potentiels en provenance de l'extérieur des États-Unis, et ce, dans le but de tenir compte de la croissance de cette population de touristes. Par exemple, un partenariat a été établi avec *Association Brand USA*, celle-ci destinée aux touristes souhaitant visiter les États-Unis. Ainsi, le Cirque du Soleil est de plus en plus présent dans les communications internationales visant à promouvoir les États-Unis comme destination de vacances. En bref, dans le modèle d'affaires actuel, l'entreprise s'implique davantage dans les canaux de communication de ses produits alors que ceci était initialement pris en charge principalement par le partenaire.

Finalement, le Cirque du Soleil privilégie dorénavant une approche « portfolio » en matière de communication de ses produits. Auparavant, les spectacles étaient surtout présentés en association avec la propriété, voire le casino, où il était présenté. Par exemple, le spectacle *O* était

surtout promu en association avec le *Bellagio*, casino où il est diffusé. Maintenant, l'équipe du marketing présente plutôt le portfolio de spectacles offerts dans le marché de Las Vegas. Elle tente donc de mettre de l'avant les particularités des différents produits afin que le client puisse choisir un ou plusieurs spectacles selon ses intérêts, et ce, parmi la diversité du portfolio.

#### **4.8.1 Analyse de l'efficacité des canaux**

Les trois différents types de canaux au sein du modèle d'affaires actuel de l'organisation ont reçu des évaluations différentes. Tout d'abord, la distribution des produits du Cirque du Soleil au sein des casinos à Las Vegas est jugée optimale par l'ensemble des groupes de gestionnaires qui ont été interviewés (N=10). Comme ils représentent les lieux comportant la plus grande densité de touristes, ils ajoutent que toutes les activités de divertissement se retrouvent essentiellement au sein des casinos et que les clients, durant leur séjour, y consacrent la grande majorité de leur temps.

Ensuite, les canaux de vente par Internet sont en voie de devenir optimaux selon tous les groupes de gestionnaires à l'exception du groupe de création et de la production (n=8), groupe n'ayant pas une connaissance suffisante pour se prononcer sur le sujet. En effet, alors que l'entreprise les avait multipliés dans le but de les maximiser, un travail de rationalisation est en cours de réalisation. L'objectif de les restreindre vise à éliminer les canaux non alignés avec le positionnement escompté de la proposition de valeur. Les canaux qui seront éliminés sont majoritairement des canaux qui n'offrent que des rabais ou des promotions, et qui pourraient nuire à moyen et à long terme à la perception de la marque et des produits du Cirque du Soleil à Las Vegas.

De plus, le canal principal de vente de billets par Internet, soit la plateforme de billetterie utilisée par les propriétaires de casinos, est jugé non optimal. Pour ce cas, seule la plateforme utilisée par MGM a été ciblée par deux groupes de gestionnaires, soit ceux des opérations et des gestionnaires généraux (n=4). En effet, les gestionnaires du Cirque du Soleil souhaitent modifier la plateforme actuelle utilisée par MGM. Le partenaire utilise son système de billetterie pour l'ensemble des spectacles et autres événements diffusés au sein de ses propriétés. Les groupes s'étant prononcés sur cette composante jugent le système désuet en raison des différentes technologies utilisées aujourd'hui ayant pour but d'optimiser les ventes au sein de l'industrie du

spectacle. Le système utilisé par MGM serait, en effet, insuffisamment sophistiqué pour s'ajuster en temps réel en fonction des ventes générées. En ayant recours à un changement de plateforme, les gestionnaires croient pouvoir générer plus de valeur en optimisant les prix selon l'inventaire et le moment de la vente. Actuellement, pour pouvoir procéder à de tels ajustements dans le système actuel, plusieurs ressources humaines devraient être consacrées à modifier le prix des billets en temps réel. Or, le déploiement de ressources additionnelles pourrait surpasser les revenus additionnels générés et ne permet de réaliser efficacement le changement visé.

Le troisième canal, celui de la communication des produits, est également jugé non optimal par l'ensemble des répondants (N=10). Rappelons que les activités de communication, c'est-à-dire le marketing des produits, sont partagées entre le Cirque du Soleil et les propriétaires de casinos. Les gestionnaires mentionnent que les outils de communication employés par les deux parties sont désuets. De façon générale, ces moyens de communication ne correspondraient pas aux outils marketing jugés les plus efficaces. Ces constats découlent des observations des gestionnaires quant aux technologies développées au cours des dernières années, aux tendances actuelles et aux habitudes de consommation de la clientèle. Dans le même ordre d'idées, ils notent un accroissement des communications visant l'ensemble des produits et services qui sont offerts dans le marché de Las Vegas. En effet, ils mentionnent que l'intensification de la concurrence et la diversification de l'offre ont également amené de plus en plus de campagnes publicitaires. Il serait donc de plus en plus difficile d'élaborer et de présenter des messages visant à rendre les produits du Cirque du Soleil distinctifs et attrayants. Ajoutons enfin que les gestionnaires ont souligné l'absence de segmentation dans les messages déployés par le Cirque du Soleil et les propriétaires de casinos. Tel que présenté précédemment, le profil des touristes se rendant à Las Vegas est de plus en plus diversifié. Or, les communications visant à promouvoir les spectacles demeurent très uniformes et, donc, insuffisamment segmentées et ciblées.

#### **4.8.2 Les freins qui nuisent à la modification des canaux**

Deux principaux freins sont identifiés relativement à la modification des canaux du modèle d'affaires de l'organisation. D'abord, l'entreprise elle-même s'avère être un frein. Tous les groupes de gestionnaires (n=8) ont mentionné que les différents profils présents au sein des équipes marketing de l'entreprise ne correspondaient pas à ses besoins actuels. Même si un roulement de personnel est observé, le même type de profil serait recruté. Or, les gestionnaires

mentionnent que les besoins en matière de marketing sont davantage orientés vers de nouveaux outils de communication issus des nouvelles technologies. Cette expertise serait, en ce moment, peu présente au sein de l'organisation. De plus, les ressources allouées à la fonction même du marketing seraient limitées. Selon deux des dix gestionnaires interviewés, les investissements faits par le Cirque pour la promotion de ses produits seraient de deux à trois pour cent du total des revenus générés par les spectacles. Selon ces individus, cet investissement serait insuffisant.

Le partenaire est un second frein selon trois des quatre groupes interviewés (n=6). Au fil des années, le Cirque du Soleil aurait accru ses efforts en matière de marketing, ce qui n'est toutefois pas le cas des propriétaires de casinos. Plusieurs raisons expliqueraient cette situation. D'abord, au fil des années, les hôtels auraient diversifié leur offre de produits et de services au sein de leur propriété. Cette diversification aurait entraîné une baisse d'intérêt envers les produits du Cirque du Soleil. De plus, ces partenaires seraient davantage orientés vers une gestion des coûts que vers une gestion des revenus. Comme les partenariats incluent un partage des profits, l'approbation d'un accroissement des dépenses en marketing par le partenaire est requise. Ces partenaires auraient de la difficulté à reconnaître d'emblée la création d'une valeur supplémentaire comme suite à de nouveaux investissements. De plus, en raison de la gestion décentralisée des propriétés de l'un des partenaires, soit MGM, l'attention accordée au marketing serait très inégale entre les différents casinos. Finalement, dans le cas d'une modification potentielle du système de billetterie, MGM serait l'unique frein. En effet, comme MGM contrôle l'activité de vente, il serait le décideur ultime. Une modification de cette plateforme engendrerait des investissements et un temps associé à son implantation. De plus, comme le système de billetterie actuellement utilisé sert à l'ensemble des spectacles et événements diffusés au sein des propriétés de MGM, plusieurs autres opérations, donc autres que celles du Cirque du Soleil, en seraient affectées.

#### **4.9 Les changements apportés à la structure de revenus**

Selon les données recueillies par trois des quatre groupes de gestionnaires interviewés, soit ceux des ventes, du marketing et des communications, des opérations ainsi que des gestionnaires généraux (n=8), la structure de revenus serait demeurée la même que celle du modèle d'affaires initial dans le marché de Las Vegas. Les sources de revenus proviennent principalement de la vente de billets de spectacle. Quelques activités ancillaires génèrent aussi des revenus, mais

demeurent beaucoup moins importantes. Ces activités sont la vente de produits dérivés et de nourriture. Concernant la vente de billets, une différence à la baisse a tout de même été observée dans le prix moyen des billets. Ceci s'explique par l'accroissement du volume de billets disponibles à la vente, la dernière crise économique ayant grandement affecté le marché de Las Vegas et les différentes plateformes de vente secondaires. Il a donc été impossible de suivre minimalement l'inflation. Cependant, comme souligné dans la section portant sur la structure de coûts, des gains d'efficience ont été réalisés pour contrer cette situation.

#### **4.9.1 Analyse de l'efficacité de la structure de revenus dans le modèle d'affaires actuel**

Tous les gestionnaires interviewés se sont prononcés sur la performance de la structure de revenus. Lors de l'analyse des données récoltées, tous les gestionnaires affirment que des améliorations devraient être apportées à cette composante. Malgré une récente augmentation du prix moyen des billets en raison de la révision des plateformes de vente, le volume et le prix moyen actuel ne sont pas jugés suffisants pour maintenir un profit égal ou supérieur à la performance passée. Bien que le portfolio du Cirque du Soleil à Las Vegas dégagait un niveau de revenus et une rentabilité enviables, une intention marquée de rétablir la rentabilité passée se dégage des entrevues. Les gestionnaires ont suggéré des pistes d'optimisation en ce qui concerne les revenus perçus par la vente de billets de spectacles. D'abord, une majorité des personnes interviewées croient que le prix est optimal. Ils soutiennent leur réflexion par leur observation de l'offre de divertissement de façon générale dans le marché. Toutefois, seuls deux gestionnaires ont remis en question le volume de spectacles du Cirque du Soleil dans le marché de Las Vegas comme possible source d'optimisation. En raison du positionnement de la marque du Cirque du Soleil et de la présence d'une capacité maximale de vente des produits de l'entreprise dans ce marché, ils croient que le volume actuel pourrait ne pas être optimal. À cet effet, ils croient que le retrait d'une ou deux productions pourrait être plus optimal et pourrait même générer le même niveau de revenu.

Ensuite, une majorité de gestionnaires (n=8) soutient que les sources de revenus secondaires sont non optimales. Actuellement, ces sources de revenus consistent en la vente de produits dérivés et de nourriture sur les sites où sont diffusés les spectacles. En raison de la forte pression provenant des revenus des spectacles, les gestionnaires croient que le développement de sources de revenus auxiliaires devrait être exploré, soit d'autres modes de diffusion ou des revenus de commandites.

Cette diversification pourrait, d'une part, diminuer la pression sur la vente de billets et, d'autre part, contribuer à une croissance des revenus. Pour ce faire, les gestionnaires souhaiteraient d'abord optimiser les sources de revenus secondaires actuelles. Les ventes de produits dérivés ainsi et de nourriture sont présentement exploitées par le propriétaire de casinos. Sur les huit boutiques de produits dérivés, une seule est exploitée par le Cirque du Soleil. Les gestionnaires croient que si l'exploitation de ces boutiques était sous la responsabilité de l'entreprise, il serait possible d'augmenter les ventes de façon significative puisque l'entreprise porterait une attention plus grande et plus stratégique de ces secteurs d'activités. Elle arriverait ainsi à prendre le contrôle d'activités qui, de la perspective du propriétaire de casinos, sont moins importantes étant donné la multitude d'activités qu'il exploite au sein de ses propriétés.

Enfin, ces mêmes gestionnaires croient que d'autres sources de revenus devraient être exploitées par le modèle d'affaires de l'entreprise. Par exemple, des revenus de commandite sont générés sur les spectacles de tournée. Cette source de revenus n'a jamais été implantée dans le marché de Las Vegas. Selon les résultats obtenus pour les spectacles de tournée et considérant le volume de produits à Las Vegas, le potentiel de revenu additionnel généré par cette activité pourrait être significatif.

#### **4.9.2 Les freins qui nuisent à la modification de la structure de revenus**

Pour la structure de revenus, les freins énumérés précédemment sont aussi source de limitations pour optimiser ce segment du modèle d'affaires. Selon certains gestionnaires (n=4), l'organisation elle-même représente un frein à l'optimisation de cette composante. En effet, elle serait réticente à revoir le nombre optimal de produits dans le marché de Las Vegas, craignant qu'un théâtre délaissé soit ensuite occupé par la concurrence.

Le partenaire représente également un frein à l'optimisation de la structure de revenus. Ceci est vrai surtout pour les sources de revenus des activités ancillaires. Comme mentionné, la considération portée aux activités secondaires telles que la vente de produits dérivés et de nourriture n'est pas suffisamment importante. Cette situation s'explique par la multitude d'activités exploitées par les propriétaires de casinos, mais aussi par la faible proportion que ces revenus représentent sur le total du revenu. Les gestionnaires ont toutefois mentionné que, sous peu, les activités de vente de produits dérivés seront opérées par le Cirque du Soleil.

#### 4.10 Synthèse des résultats

L'analyse des résultats permet de constater que le modèle d'affaires déployé par le Cirque du Soleil dans le marché de Las Vegas n'est pas optimal afin de répondre aux changements ayant lieu au sein de l'environnement concurrentiel. De ce fait, le modèle d'affaires actuel n'est pas en mesure de rétablir la performance initiale. La majorité des gestionnaires sont néanmoins bien au fait de la contre-performance de certaines composantes. Différents freins, internes et externes à l'organisation, l'empêchent d'apporter les modifications nécessaires au modèle d'affaires afin de maximiser sa performance. Une synthèse des résultats obtenus est présentée au tableau 5.

L'analyse comparative des modèles d'affaires actuel et initial du Cirque du Soleil à Las Vegas démontre que certaines composantes sont plus difficilement adaptables à la nouvelle réalité de l'environnement concurrentiel que d'autres. Tout d'abord, de toutes les composantes, la proposition de valeur est la moins flexible. En effet, comme présenté au tableau 5, la proposition de valeur est restreinte par l'ensemble des freins du modèle d'affaires. De plus, les gestionnaires ont soulevé la présence d'incertitudes et de risques importants devant une modification possible de la proposition de valeur. En effet, renforcée par les échecs passés et contrairement aux autres composantes, la modification de la proposition de valeur n'est pas automatiquement garante de succès. Les gestionnaires du groupe de la création et de la production ainsi que les gestionnaires généraux (n=4) ont d'ailleurs ciblé cette problématique dans le contexte d'un produit tel qu'un spectacle. Selon eux, la perception future du consommateur qui cherche à se divertir est particulièrement intangible. En période de création et de production, il est donc difficile d'assurer le succès d'une formule qui n'a pas été offerte par l'entreprise dans le passé. Cette affirmation de la part des gestionnaires témoigne à notre avis de la difficulté qu'éprouve l'organisation à s'éloigner de cette formule qui est à la base sur laquelle son succès s'appuie.

**Tableau 5 : Synthèse de l'analyse des composantes du modèle d'affaires actuel, des changements apportés, de leur efficacité et des freins causant leur inflexibilité**

Composantes du modèle d'affaires	Changements apportés au modèle d'affaires initial	Pleine efficacité (Oui/Non)	Freins aux changements de la composante
(1) Proposition de valeur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atténuation de l'effet de nouveauté</li> <li>- Instauration des <i>refreshs</i> afin de renouveler le contenu</li> </ul>	Non	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le partenaire</li> <li>- La marque de commerce</li> <li>- L'organisation</li> <li>- Les investissements financier</li> </ul>
(2) Activités clés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plus grande implication des partenaires clés dans le processus</li> <li>- Évolution des productions au fil du temps avec l'instauration des <i>refreshs</i></li> <li>- Décentralisation de certaines activités de suivi à proximité des spectacles</li> </ul>	Oui	<ul style="list-style-type: none"> <li>- S/O</li> </ul>
(3) Partenaires clés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diminution du risque financier assumé par le partenaire</li> <li>- Importance accrue des propriétés intellectuelles pour les projets futurs</li> </ul>	Non	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le partenaire</li> </ul>
(4) Ressources clés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Retrait de la marque de commerce pour un des spectacles</li> </ul>	Non	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La marque de commerce</li> <li>- L'organisation</li> <li>- Le partenaire</li> </ul>
(5) Structure de coûts	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plus grande efficacité des opérations en raison de la croissance</li> </ul>	Oui	<ul style="list-style-type: none"> <li>- S/O</li> </ul>
(6) Relation avec la clientèle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Aucun changement</i></li> </ul>	Non	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'organisation</li> <li>- Les investissements financiers</li> <li>- Le Partenaire</li> </ul>
(7) Segment de consommateur visé	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Aucun changement</i></li> </ul>	Oui	<ul style="list-style-type: none"> <li>- S/O</li> </ul>
(8) Canaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Multiplication des canaux de vente Internet</li> <li>- Plus grande implication du Cirque du Soleil et ajout de ressources</li> </ul>	Non	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'organisation</li> <li>- Le partenaire</li> </ul>
(9) Structure de revenus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Aucun changement</i></li> </ul>	Non	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'organisation</li> <li>- Le partenaire</li> </ul>

*S/O : Sans objet.*

Les ressources clés, plus particulièrement la marque de commerce de l'entreprise, sont difficilement modifiables. Forcée depuis le premier spectacle dans les années 80 et agissant comme levier pour la vente de billets, la marque de commerce jouit aujourd'hui d'une très grande notoriété, mais doit composer avec d'importantes attentes de la part de la clientèle. Dans ce contexte, elle est difficilement malléable. Or, les autres ressources clés identifiées, ne semblent pas poser les mêmes problèmes. En somme, nous ne pouvons donc pas affirmer que l'ensemble des ressources clés de l'organisation est difficilement adaptable à l'évolution de l'environnement concurrentielle.

Dans le contexte du marché de Las Vegas, le Cirque du Soleil a du mal à faire évoluer sa relation avec la clientèle. Le succès passé de l'organisation n'obligeait pas l'entreprise à élaborer une telle relation en dehors de la distribution de ses produits. En fait, le partenaire, très présent au sein de la chaîne de valeur, est celui qui transige avec les clients relativement à la vente et au service à la clientèle. Comme l'unique contact entre l'entreprise et ses clients du marché de Las Vegas a lieu au moment de la diffusion de l'un de ses spectacles, il est difficile pour l'entreprise québécoise d'obtenir les informations nécessaires sur sa clientèle et d'établir un lien de plus grande proximité avec elle. Dans le contexte d'aujourd'hui et compte tenu des changements dans le marché de Las Vegas, il devient nécessaire pour le Cirque du Soleil de transformer son approche marketing. Ce changement doit s'accompagner d'une plus grande compréhension, de la part des gestionnaires de l'entreprise, de cette problématique ainsi que d'une révision des ressources allouées à la fonction du marketing.

Les partenaires clés sont également difficilement modifiables. Il faut toutefois noter qu'ils ne sont pas tous visés. En effet, selon notre étude, la capacité à modifier cette composante dépend du niveau d'implication du partenaire au sein de l'ensemble des composantes du modèle d'affaires. À l'égard du Cirque du Soleil, seuls les propriétaires de casinos, MGM et Phil Ruffin, représentent des composantes difficilement modifiables. Tout d'abord, des investissements massifs ont été réalisés de la part de ces deux partenaires afin de pouvoir diffuser les spectacles de l'organisation. Les coûts pour modifier un de ces partenaires très importants pour l'organisation. Ensuite, un partenaire comme MGM est idéal alors que le Cirque du Soleil vise une clientèle de masse pour la vente de ses billets. En effet, le nombre de propriétés détenues par MGM et le trafic de clients potentiels qu'il génère incite le Cirque du Soleil à poursuivre et

maintenir la collaboration avec ce partenaire important du modèle d'affaires. De ce fait, les ressources fournies par le partenaire surpassent les défis qu'il occasionne.

Les canaux sont une autre composante qui est difficilement adaptable au sein du modèle d'affaires. Dans le cadre de notre projet de recherche, seule la communication est visée par cette affirmation. Cela est surprenant considérant que nous aurions pu imaginer que les activités de communication seraient facilement modifiables. Or, l'implication du partenaire dans cette activité ne donne pas une pleine autonomie à l'entreprise. De plus, les modifications de l'environnement concurrentiel de Las Vegas nécessitent un changement des façons de faire de l'organisation. Toutefois, la prise de conscience des gestionnaires dans l'organisation et la modification des ressources responsables des communications marketing est requise afin de rendre ce canal plus optimal.

Finalement, la structure de revenus s'avère aussi difficilement modifiable. En effet, et contrairement à la structure de coûts où différents changements ont été apportés, pour rendre les opérations plus efficaces, la modification de la structure de revenus apparaît plus complexe. Diverses raisons permettent de comprendre cette situation. D'abord, elle est directement liée à la proposition de valeur. Il est également plus facile de modifier la structure de coûts que de générer de nouvelles sources de revenus. De plus, des changements nécessitent des décisions importantes et risquées telles que celles de revoir le niveau d'inventaire optimal afin d'obtenir le niveau de volume et de prix idéal et ainsi générer le maximum de valeur.

La carence de flexibilité des composantes dont nous avons traité est expliquée par la présence de freins présents dans l'architecture du modèle d'affaires. Quatre principaux freins sont ciblés : le partenaire principal, la marque de commerce, l'organisation et les investissements financiers requis. De ces freins, le partenaire semble être le plus étendu alors qu'il affecte l'ensemble des composantes considérées comme étant difficilement modifiables. L'organisation est le second frein le plus répétitif alors qu'une seule des composantes ciblées n'est pas affectée négativement par celle-ci. Les deux derniers freins, soit les investissements financiers et la marque de commerce, affectent les composantes les moins flexibles.

En somme, pour donner suite à l'analyse du cas du Cirque du Soleil dans le marché de Las Vegas, nous sommes en mesure de proposer une réponse à notre question de recherche : *quelles*

*composantes du modèle d'affaires des organisations sont difficilement modifiables afin de répondre aux effets d'un environnement concurrentiel en évolution?*

Certaines composantes du modèle d'affaires sont effectivement plus difficilement modifiables que d'autres. D'une part, la proposition de valeur est la composante la moins flexible. Le risque lié à une modification est important sur la performance du modèle d'affaires et les conséquences d'une transformation de cette composante sont difficilement prévisibles par les gestionnaires. Une modification de la proposition de valeur a également des implications significatives sur les partenaires clés, les ressources clés, les activités clés, la structure de revenus et la structure de coûts. De ce fait, une telle modification engendrerait une transformation directe de ces composantes.

D'autre part, indépendamment de la composante de la proposition de valeur, les composantes des ressources clés, de la relation avec la clientèle, des partenaires clés, des canaux et de la structure de revenus sont également difficilement adaptables afin de faire face à un environnement concurrentiel changeant. L'analyse du cas du Cirque du Soleil permet de constater que ceci peut être causé par la présence de nombreux freins importants telle que l'implication importante d'un partenaire au sein de ces composantes, les investissements nécessaires, l'organisation elle-même et la marque de commerce de l'organisation.

Or, aux prises avec une baisse de performance du modèle d'affaires causée par les changements au sein de son environnement concurrentiel, les gestionnaires de l'organisation peuvent tenter d'adapter les composantes les plus malléables. Toutefois, comme l'ensemble des composantes forme un tout au sein du modèle d'affaires, ces transformations ne s'avèrent pas suffisantes pour atteindre l'objectif de l'entreprise, soit de générer de la valeur et de capter une partie de celle-ci.

Pour le cas du Cirque du Soleil, bien que des améliorations puissent être observées par les gestionnaires participants, la performance du modèle d'affaires initial n'a pas pu être surpassée, voire rattrapée. Ceci s'explique principalement par le fait que la proposition de valeur n'a pas été modifiée. Les principaux changements effectués concernent les composantes servant à concevoir la proposition de valeur (2, 3, 4 et 5) et celles ayant pour but de la valoriser (6, 7, 8 et 9). Or, les trois changements observés dans l'environnement concurrentiel, soit la transformation de la démographie, un intérêt plus marqué pour les autres offres de divertissement et la modification de

la perception de la proposition de valeur du Cirque du Soleil, affectaient directement l'attrait de l'offre de l'organisation dans le marché de Las Vegas.

## 5 Discussions

---

À la lumière de nos résultats, nous sommes parvenus à présenter une proposition de réponse à la question de recherche de notre présente étude. Au sein de ce chapitre, nous établirons notre contribution à la littérature du modèle d'affaires. Nous traiterons ensuite des limites de notre étude et nous proposerons, comme suite aux réflexions dégagées des résultats, des orientations à considérer dans le cadre d'études futures s'intéressant aux modèles d'affaires.

### 5.1 Contribution à la littérature

L'analyse et les résultats obtenus dans le cadre de la présente étude nous ont permis de contribuer à la littérature portant sur le modèle d'affaires. L'analyse du cas du Cirque du Soleil, tout comme celle des cas de BlackBerry et de Blockbuster, confirme la nécessité d'adapter le modèle d'affaires d'une l'organisation qui fait face aux changements de son environnement concurrentiel. En effet, la qualité du modèle d'affaires est essentielle afin d'assurer la performance de l'organisation (Magretta, 2002). Or, l'évolution de l'environnement avec l'avènement de nouvelles dynamiques et l'arrivée d'une concurrence nouvelle peuvent atténuer la performance du modèle d'affaires initial d'une entreprise (Casadesus et Ricart, 2010).

C'est d'ailleurs ce que nous avons constaté avec la situation vécue par le Cirque du Soleil dans l'un de ses marchés les plus importants. En effet, l'entreprise québécoise a connu une croissance historique enviable dans cette ville américaine depuis les années 90. Elle compte aujourd'hui huit spectacles permanents en diffusion. Toutefois, l'évolution démographique des touristes à Las Vegas, l'attrait accru qu'ils démontrent à l'égard des autres offres de divertissement et l'évolution de la perception de la proposition de valeur de l'entreprise ont mené à un ralentissement de la performance de son modèle d'affaires. Alors que l'entreprise avait déjà atteint des parts de marchés à la hauteur de 55 % du secteur d'activité des spectacles dans ce marché, celles-ci sont aujourd'hui estimées à 45 % (Guy Laliberté, 2015). Cette diminution des parts de marchés a atténué les deux objectifs du modèle d'affaires de l'entreprise, la création de valeur et la captation de la valeur (Chesbrough, 2007a).

Afin d'accomplir l'analyse comparative de la situation initiale et actuelle du Cirque du Soleil, nous avons conceptualisé ces deux modèles d'affaires à l'aide du canevas proposé par Osterwalder et Pigneur (2010). La conceptualisation des modèles d'affaires a démontré à quel point ce concept est étendu et qu'il contient l'ensemble de ce qui compose une organisation. En effet, le modèle d'affaires représente le design, l'état, la méthode et la configuration d'une organisation (Morris et al., 2005). Ainsi, l'apport des différents gestionnaires du Cirque du Soleil issus des différentes fonctions a été primordial afin de réaliser cette analyse. Les données récoltées nous ont fait prendre compte de l'importance de l'intégration des différentes fonctions et de leurs arrimages afin de réaliser les objectifs du modèle d'affaires. Or, la multidisciplinarité du modèle d'affaires ne démontre pas son unique complexité. En effet, ses composantes sont toutes dynamiques (Hikkerova et al. 2013). De ce fait, la logique du modèle est constamment remise en question. Dans le cas du Cirque du Soleil, l'exemple de la composante de la relation avec la clientèle est éloquent. En effet, alors qu'autrefois, l'entreprise n'avait pas à y attribuer de ressources afin de réaliser sa performance, la situation actuelle de la proposition de valeur, les nouvelles technologies et les changements démographiques imposent aujourd'hui que l'entreprise s'y attarde davantage et y injecte des ressources additionnelles.

Confrontée à la problématique, l'organisation se doit de modifier son modèle d'affaires afin de tenir compte des nouvelles réalités de son environnement concurrentiel afin de maintenir sa performance. Pour ce faire, l'entreprise doit tirer profit de son environnement et des transformations qui y surviennent (Casadesus et Ricart, 2010). Lorsque l'environnement externe des organisations évolue, que ce soit par de nouvelles technologies, une transformation de la démographie ou les effets de la mondialisation, le modèle d'affaires des organisations est soumis à des perturbations. Tous ces changements peuvent toutefois être la source de nouvelles opportunités pour les organisations (Casadesus et Ricart, 2010). Par exemple, dans le marché de Las Vegas, le Cirque du Soleil observe des changements démographiques à l'égard des touristes. Ces derniers, plus jeunes, ne correspondent pas à la clientèle naturelle desservie par l'entreprise québécoise. Or, un nouveau modèle d'affaires orienté vers cette clientèle plus jeune pourrait permettre de cibler ce segment en croissance et répondre à des besoins non comblés (Chesbrough, 2010).

Toutefois, modifier un modèle d'affaires s'avère complexe. Plusieurs freins complexifient la possibilité pour les gestionnaires d'une organisation d'appliquer les changements qui permettraient d'assurer la performance du modèle d'affaires. Parmi les freins répertoriés dans la recension des écrits, une grande majorité est observée par les gestionnaires qui ont été interviewés. Parmi eux, notons le temps nécessaire à la prise de conscience de l'organisation de l'existence d'une problématique dans le marché et la difficulté à saisir l'évolution de l'environnement externe, la décision de conserver la formule gagnante initiale du modèle d'affaires initial ainsi que la recherche de stabilité. Ces freins limitent le Cirque du Soleil à adapter son modèle d'affaires.

Bien qu'une grande majorité des freins identifiés par les gestionnaires interviewés soient répertoriés dans la littérature, l'un ciblé par ces derniers demeure absent, soit la présence d'un partenaire important dans l'exécution des activités du modèle d'affaires de l'organisation. Selon notre analyse, si un partenaire est impliqué dans plusieurs activités et dans plusieurs composantes du modèle d'affaires, le partenaire pourra agir comme frein. Le niveau de son implication et de dépendance déterminera donc l'effet qu'il aura sur l'évolution de l'organisation dont il est le partenaire. Pour cette raison, nous sommes d'avis que ce ne sont pas tous les partenaires qui agiront comme frein devant la nécessité d'adapter le modèle d'affaires. Or, bien que les propriétaires de casinos peuvent représenter un frein à l'innovation du modèle d'affaires du Cirque du Soleil, ces partenaires lui ont permis de pénétrer le marché de Las Vegas et de réaliser cette importante croissance historique. Sans leur présence, l'entreprise québécoise n'aurait peut-être pas obtenu son statut dominant dans ce marché. De plus, ce partenaire est également exposé à une évolution de son environnement concurrentiel et tente lui-même d'appliquer les changements requis pour la performance de ses activités. Ces transformations peuvent alors affecter indirectement les activités du Cirque du Soleil.

D'autres concepts traitent du thème des partenariats, de leurs limites et de leurs risques. Par exemple, le concept d'alliance stratégique s'y intéresse. La formation de partenariats devient de plus en plus courante dans la structure d'affaires des organisations depuis la dernière décennie (Dodourova, 2009). Or, leur taux d'échec de ces partenariats est très élevé et dépasserait même 70 % (Zineldin et Dodourova, 2005). Les différentes raisons expliquant ces échecs sont, entre autres, la divergence des intérêts des parties, le manque de définitions des responsabilités et des

objectifs ainsi que la baisse de performance de l'un des partenaires (Dodourova, 2009). Un lien entre la littérature du modèle d'affaires et celle des alliances stratégiques serait pertinent. Ce lien pourrait bonifier le concept étudié dans le cadre de ce travail puisque les partenaires sont d'importants leviers à la réalisation des deux objectifs du modèle d'affaires, soit de générer de la valeur et de capter une partie de celle-ci.

Dans le même ordre d'idées, nous avons observé que les freins répertoriés dans le cas du Cirque du Soleil affectent au moins deux composantes du modèle d'affaires. De plus, un des quatre freins touchent l'ensemble des composantes évaluées comme étant les moins flexibles. Ainsi, nous constatons qu'un frein est considérable s'il affecte plus d'une composante à la fois.

En définitive, selon nos résultats, la proposition de valeur représente la composante du modèle d'affaires qui est la plus difficilement modifiable. En fait, la proposition de valeur de l'entreprise québécoise se trouve concernée par l'ensemble des freins avec lesquels elle doit composer. Dans ce contexte, un changement au niveau de cette composante s'accompagne de risques importants à la performance du modèle d'affaires. Pour cette raison, l'organisation a tendance à se coller à la formule initiale qu'elle maîtrise et qui lui a été garante de succès dans le passé (Chesbrough, 2007b). Il lui est donc difficile de voir son modèle d'affaires sous un autre angle (Chesbrough, 2007b). Par ailleurs, une modification de la proposition de valeur engendrerait la transformation de plusieurs autres composantes du modèle d'affaires. Ceci s'explique par le fait que les activités clés, les partenaires clés et les ressources clés ont pour but de produire la proposition de valeur de l'organisation (Osterwalder et Pigneur, 2010). De plus, la logique de la structure de coûts et de la structure de revenus pourrait devoir être complètement modifiée suite une modification de la proposition de valeur. Ainsi, l'entreprise, pour modifier sa proposition de valeur, devrait réaliser des expérimentations et favoriser des changements graduels et contrôlés afin de minimiser les risques (Morris et al, 2005). Ceci étant, s'il désirait modifier sa proposition de valeur, le Cirque du Soleil pourrait, par exemple, tester ses nouveaux concepts créatifs devant un public restreint avant d'initier des investissements importants pour des spectacles existants ou en développement.

Outre la proposition de valeur, les résultats de notre analyse démontrent que d'autres composantes du modèle d'affaires sont difficilement modifiables pour faire face à l'évolution de l'environnement concurrentiel. Concernant le Cirque du Soleil, la structure de revenus, les partenaires clés, les ressources clés, la relation avec la clientèle et les canaux sont des

composantes moins malléables. L'entreprise québécoise, au fait de la problématique, tente de modifier ces composantes en optant pour des améliorations mineures. Or, ces modifications ne sont pas suffisantes pour retrouver la performance passée du modèle d'affaires. En effet, les optimisations et la stratégie de routine sont souvent insuffisantes afin de régler le problème d'un modèle d'affaires dont la performance est en baisse (Yip, 2004). Ainsi, dans la mesure où le Cirque du Soleil veut retrouver sa performance passée alors qu'il est aux prises avec l'évolution de son environnement, il se doit d'apporter des innovations plus draconiennes à son modèle d'affaires.

L'analyse du cas du Cirque du Soleil nous permet de conclure qu'il s'avère difficile d'adapter un modèle d'affaires d'une organisation existante. Le modèle d'affaires est complexe pour une organisation. Plusieurs ressources, tant internes qu'externes, et plusieurs partenaires sont impliqués. Pour ces raisons, peu de cas de *leader* d'une industrie ayant innové leur modèle d'affaires devant l'évolution de leur environnement concurrentiel a été observée jusqu'à maintenant (Yip, 2004 et Jonhson, 2008).

## **5.2 Les limites de notre projet de recherche**

Certaines limites de notre projet de recherche doivent être soulevées. D'abord, comme mentionné par Baden-Fuller et Morgan (2010), chaque modèle d'affaires est unique. Toutes les composantes du modèle d'affaires d'une organisation sont regroupées, voire unies, dans le but d'établir une logique et un modèle économique viable. Par exemple, au sein d'une même industrie et d'un même marché, la structure du modèle d'affaires de deux organisations pourrait être complètement distincte. Par exemple, le recours à des partenaires, les ressources utilisées et les canaux de communication pourraient être gérés de manière opposée. Sur cet aspect spécifique, nous pouvons supposer que le modèle d'affaires du Cirque du Soleil, qui a été notre sujet d'étude, est spécifique à son industrie et à l'organisation. Ainsi, la proposition de réponse à notre question de recherche aurait pu être différente si un autre cas avait été analysé. Toutefois, la relation entre les freins et les composantes du modèle d'affaires pourrait être redéployée afin d'analyser un autre cas aux prises avec la même problématique.

De plus, les dynamiques de marché de la ville de Las Vegas sont particulières. En effet des éléments tels qu'une clientèle potentielle essentiellement composée de touristes, le peu de fragmentation entre les propriétaires des casinos, l'importance de l'offre de divertissement et l'évolution historique importante de ce marché imposent des dynamiques spécifiques qui peuvent difficilement se retrouver dans d'autres marchés exploités par le Cirque du Soleil. Alors que le marché de Las Vegas était l'objet de la problématique étudiée, les résultats de notre recherche auraient pu être différents si un autre cas de figure avait été analysé. Ainsi, nous pourrions prétendre que nos résultats seraient difficilement généralisables à d'autres marchés.

Enfin, l'échantillonnage utilisé afin d'obtenir les données de l'organisation était constitué de dix individus représentant les principales activités du modèle d'affaires du Cirque du Soleil dans le marché de Las Vegas. Un échantillonnage plus important au sein des différentes fonctions aurait pu être utilisé afin de confirmer certaines données ou, encore, afin d'obtenir plus de détails sur une même fonction. Cependant, les principales données recueillies auprès des répondants, outre pour quelques exceptions, ont été soutenues par plusieurs individus et groupes de gestionnaires. De plus, le recours aux hauts gestionnaires couvrant l'ensemble des fonctions, soit le groupe des gestionnaires généraux, nous a permis d'assurer une vision d'ensemble du modèle d'affaires.

### **5.3 Recherches futures**

Le modèle d'affaires demeure un concept peu couvert par la littérature. Ceci est étonnant en raison de l'importance du modèle d'affaires pour la performance financière d'une organisation (Zott, 2008). Alors que Zott (2008) mentionne que la stratégie et le modèle d'affaires agissent tous deux sur la performance d'une entreprise, le concept de la stratégie semble intéresser plus de chercheurs. Ainsi, les résultats de notre projet de recherche ont mené à une réflexion sur des pistes de recherches futures qui pourraient bonifier la littérature du modèle d'affaires.

D'abord, un des constats de notre étude est qu'un ou plusieurs partenaires peuvent être déterminants pour l'atteinte des objectifs du modèle d'affaires. En revanche, ces partenaires peuvent représenter des risques à la transformation du modèle d'affaires. Il serait donc pertinent de s'intéresser aux organisations qui ont recours à des partenaires ayant une grande implication dans la réalisation de leurs activités. Ces recherches potentielles pourraient entre autres

s'intéresser aux causes qui mènent le partenaire à devenir un frein au sein du modèle d'affaires. De plus, ces études pourraient adresser les causes qui incitent les organisations à déléguer certaines activités à un partenaire plutôt que d'acquérir elles-mêmes les ressources nécessaires à la performance du modèle d'affaires.

Par la suite, nous avons observé qu'un frein au modèle d'affaires affecte plusieurs composantes. Des études sur ces freins, leur implication et leur origine seraient pertinentes. Ces recherches pourraient permettre de mieux saisir comment éviter ces freins et comment les gestionnaires pourraient atténuer leurs effets sur la performance du modèle d'affaires.

Enfin, comme les cas d'innovation de modèles d'affaires d'entreprise établies sont rares (Johnson, 2008), la réalisation d'études de cas s'intéressant à des entreprises, *leaders* dans leur industrie, ayant réussi l'innovation de leur modèle d'affaires serait pertinente. En effet, ces études pourraient mieux outiller les organisations aux prises avec l'évolution de leur environnement concurrentiel.

## Conclusion

---

Dans ce travail, nous avons cherché à déterminer quelles sont les composantes du modèle d'affaires des organisations étant difficilement modifiables, et ce, dans un but de répondre aux effets d'un environnement concurrentiel en évolution. Le modèle d'affaires est en partie responsable de la performance de l'organisation. Il a comme objectif de générer de la valeur pour l'organisation et d'en capter une portion. Dans le but de répondre à notre objectif de recherche, nous avons opté pour l'analyse du cas des opérations de spectacles du Cirque du Soleil dans le marché de Las Vegas. Ce cas était pertinent en raison de l'évolution récente de ce marché. En effet, un changement démographique des touristes, des transformations d'habitude de consommation et l'évolution de l'appréciation de la proposition de valeur du Cirque du Soleil étaient tous des circonstances nouvelles vécues par le Cirque du Soleil au sein de son environnement concurrentiel.

Pour réaliser l'étude de cas, nous avons eu recours à des données secondaires et à la réalisation d'entrevues semi-dirigées. Dix gestionnaires de l'entreprise représentés par l'ensemble des fonctions du modèle d'affaires ont participé à notre recherche. Les données obtenues nous ont permis de conceptualiser les modèles d'affaires initiale et actuelle de l'entreprise, et de réaliser une analyse comparative. Nous avons ensuite identifié si chacune des composantes du modèle d'affaires était optimale considérant la situation actuelle de l'environnement concurrentiel du marché de Las Vegas. Devant la situation où une composante s'avérait non optimale, nous avons ciblé les freins qui minaient à leur transformation.

Cette étude de cas nous permet de suggérer que la proposition de valeur au sein du modèle d'affaires constitue la composante la plus difficilement modifiable. En effet, son interrelation avec l'ensemble des composantes et les risques importants associés à sa modification rendent la proposition de valeur moins malléable. Ensuite, les partenaires clés, les ressources clés, la relation avec la clientèle, les canaux et la structure de revenus sont également des composantes du modèle d'affaires difficilement modifiables. Cette condition est imposée par la présence de freins qui empêchent les gestionnaires de l'organisation à apporter les transformations requises.

Alors que les changements qui surviennent dans l'environnement concurrentiel représentent des sources d'innovation et d'opportunité pour les entreprises, ils peuvent représenter de véritables

défis pour la performance du modèle d'affaires d'organisations établies. Les *leaders* des industries ne sont pas à l'abri de ce phénomène alors que leur statut est souvent accompagné d'un modèle d'affaires complexes dont les composantes sont munies d'éléments externes et internes à l'organisation qui sont en mouvance. Ceci explique donc pourquoi les joueurs établis peuvent avoir plus de difficulté à innover leur modèle d'affaires. Devant ce constat, la constitution d'un tout nouveau modèle d'affaires pourrait représenter une solution viable afin de réaliser l'objectif de l'entreprise.

## Bibliographie

---

### Modèles d'affaires

Amit, Raphael et Christopher Zott (2001). « Value Creation in e-Business » [version électronique], *Strategic Management Journal*, vol. 22, no 6/7, p 493-520.

Baden-Fuller, Charles et Mary S. Morgan (2010). « Business Models as Models » [version électronique], *Long Range Planning*, vol. 43, p. 156-171.

Barney, Jay (1991). « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage » [version électronique], *Journal of Management*, vol. 17, no 1, p. 99-120.

Casadesus-Masanell, Ramon et Joan Enric Ricart (2010). « From Strategy to Business Model and Onto Tactics » [version électronique], *Long Range Planning*, vol. 43, p. 195-215.

Casadesus Masanell, Ramon, Humberto Brea-Solis et Emili Grifell-Tatjé (2012). *Business Model Evaluation: Quantifying Walmart's Source of Advantage*, document de travail n° 13, Boston, Harvard Business School, 46 p.

Casadesus-Masanell, Ramon et Feng Zhu (2013). « Business Model Innovation and Competitive Imitation: The Case of Sponsor-Based Business Models » [version électronique], *Strategic Management Journal*, vol. 34, p. 464-482.

Chesbrough, Henry et Richard S. Rosenbloom (2002). « The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies » [version électronique], *Industrial and Corporate Change*, vol. 11, no 3, p. 529-555.

Chesbrough, Henry (2007a). « Business Model Innovation: It's not just about technology anymore » [version électronique], *Strategy and Leadership*, vol. 35, p. 12-17.

Chesbrough, Henry (2007b). « Why Companies Should Have Open Business Models » [version électronique], *MIT Sloan Management Review*, vol. 48, no 2, p. 21-29.

Chesbrough, Henry (2010). « Business Model Innovations: Opportunities and Barriers » [version électronique], *Long Range Planning*, vol. 43, p. 354-363.

Demil, Benoît et Xavier Lecocq (2010). « Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency » [version électronique], *Long Range Planning*, vol. 43, p. 227-246.

Dodourova, Mariana (2009). « Alliances as strategic tools: A cross-industry study of partnership planning, formation and success » [version électronique], *Management decision*, vol. 47, no 5, p.831-844.

Doze, Yves L. et Mikko Kosonen (2010). « Embedding Strategic Agility – A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal » [version électronique], *Long Range Planning*, vol. 43, p. 370-382.

Gambardella, Alfonso et Anita M. McGahan (2010). « Business-Model Innovation: General Purpose Technologies and their Implications for Industry Structure » [version électronique], *Long Range Planning*, vol. 43, p 262-271.

Hedman, Jonas et Thomas Kalling (2003). « The Business Model Concept: Theoretical Underpinnings and Empirical Illustrations » [version électronique], *European Journal of Information Systems*, vol. 12, no 1, p. 49-59.

Hikkerova, Lubica, Jean-Michel Sahut et Moez Khalfallah (2013). « Business Model and Performance of Firms » [version électronique], *International Business Research*, vol. 6, no 2, p. 64-(76).

Johnson, Mark W., Clayton M. Christensen et Henning Kagermann (2008). « Reinventing Your Business Model » [version électronique], *Harvard Business Review*, vol. 86, no 12, p. 50-(59).

Kates, Amy et Jay R. Galbraith (2007). *Designing your organization: using the star model to solve 5 critical design challenges*, San Francisco, Josey-Bass, 256 p.

Magretta, Joan (2002). « Why Business Models Matter » [version électronique], *Harvard Business Review*, vol. 80, no 5, p. 86-92.

McGrath, Rita Gunther (2010). « *Business Models: A Discovery Driven Approach* » [version électronique], *Long Range Planning*, vol. 43, p. 247-261.

Morris, Michael, Minet Schindehutte et Jeffrey Allen (2005). « The entrepreneur's Business Model: Toward a unified perspective » [version électronique], *Journal of Business Research*, vol. 58, p. 726-735.

Osterwalder, Alexander, Pigneur, Yves et Christopher L. Tucci (2005). « Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept » [version électronique], *Communications of the Association for Information Systems*, vol. 16, p. 1- 25.

Osterwalder, Alexander et Yves Pigneur (2010). *Business Model Generation*, Hoboken, John Wiley & Sons, Inc, 278 p.

Porter, Michael et Victor E. Millar (1985). « How Information Gives You Competitive Advantage » [version électronique], *Harvard Business Review*, vol. 63, no 44, p. 149-160.

Porter, Michael (1980). *Competitive Strategy: Techniques For Analysing Industries And Competitors*, New York, The Free Press, 396 p.

Richardson, James (2008). « The Business Model: An Integrative Framework For Strategy » [version électronique], *Wiley Strategic Change*, vol. 17, no 5/6, p. 133-144.

Shafer, Scott, Jeff Smith et Jane Linder (2005). « The Power of Business Models » [version électronique], *Business Horizons*, vol. 48, p. 199-207.

Stefanovic, Ivan et Dragan Milosevic (2012). « On conceptual differentiation and integration of strategy and business model » [version électronique] *Zbornik Radova Ekonomski Fakultet u Rijeka*, vol. 30, no 1, p. 141-161.

Yip, George S. (2004). « Using Strategy to Change your Business Model » [version électronique], *Business Strategy Review*, vol. 15, no 2, p.17-24.

Zineldin, Mosad et Mariana Dodourova (2005). « Motivation, achievements and failure of strategic alliances: The case of Swedish auto-manufacturers in Russia », *European Business Review*, vol. 17, no 5, p.460-470.

Zott, Christoph et Raphael Amit (2008). « The Fit Between Product Market Strategy and Business Model: Implications For Firm Performance » [version électronique], *Strategic Management Journal*, vol. 29, no 1, p. 1-26.

Zott, Christophe, Raphael Amit et Massa Lorenzo (2011). « The Business Model: Recent Development and Future Research » [version électronique], *Journal of Management*, vol. 37, p. 1019-1042.

## Cas du Cirque du Soleil

Babinski, Tony et Kristian Manchester (2004). *Cirque du Soleil – 20 ans sous le soleil*, Montréal, Hurtubise HMH, 352 p.

Beaton, Georges (2014, 5 février). « What the Cirque du Soleil can teach your practice », *BRW*. Récupéré de [http://www.brw.com.au/p/professions/what\\_the\\_cirque\\_du\\_soleil\\_can\\_teach\\_JXQBXIVnkIWt99HFNuJ2kK](http://www.brw.com.au/p/professions/what_the_cirque_du_soleil_can_teach_JXQBXIVnkIWt99HFNuJ2kK)

Berzon, Alexandra (2014, 1<sup>er</sup> décembre). « Cirque du Soleil's Next Act: Rebalancing the Business », *The Wall Street Journal*, Récupéré de <http://www.wsj.com/articles/cirque-du-soleils-next-act-rebalancing-the-business-1417474778>

Bureau of Labor Statistics (2015). *CPI Price Index Calculator*, Bureau of Labor Statistics. Récupéré le 10 mai 2015 de [http://www.bls.gov/data/inflation\\_calculator.htm](http://www.bls.gov/data/inflation_calculator.htm)

Caesar Entertainment Corporation (2014). « 2014 Annual Report ». *Caesar Entertainment Corporation*. Récupéré de <http://investor.caesars.com/secfiling.cfm?filingid=858339-15-55&cik=858339>

Casadesus-Masanell, Ramon et Maxime Aucoin (2010). « Cirque du Soleil-The High-Wire Act of Building Sustainable Partnerships » [version électronique], *Harvard Business Review*, Case Study.

Cirque du Soleil (2014). *2014 Las Vegas Assessment* [document inédit], Montréal, Cirque du Soleil.

Cirque du Soleil (2015a). *Tous les spectacles*, Cirque du soleil. Récupéré le 15 juin 2015 de <https://www.cirquedusoleil.com/fr/spectacles>

Cirque du Soleil (2015b). *Histoire*, Cirque du Soleil. Récupéré le 15 juin 2015 de <https://www.cirquedusoleil.com/fr/a-propos/histoire>

Cirque du Soleil (2015c). *CDS Brand Presentation* [document inédit], Montréal, Cirque du Soleil.

Cirque du Soleil (2015d). *Creative-Process Building Blocks* [document inédit], Montréal, Cirque du Soleil.

David, Robert J. et Amir Motamedi (2004). « Cirque du Soleil: Can It Burn Brighter? », *Journal of Strategic Management Education*, vol. 1, no. 2, p. 369-382.

Domanick, Andrea (2013, 21 février). « Party Capital: Seven of 10 Top-Grossing U.S. Nightclubs are in Las Vegas », *Las Vegas Sun*. Récupéré de <http://lasvegassun.com/vegassdeluxe/2013/feb/21/las-vegas-strip-nightclubs-top-revenue-list-top-10/>

Friess, Steve (2009, 4 juin). « Phill Ruffin Reveals Big Plan For The Neglected Niche : The Mid-Market », *Las Vegas Weekly*. Récupéré de <http://lasvegasweekly.com/as-we-see-it/2009/jun/04/anti-wynn/>

Ghazzawi, Issam A., Teresa Martinelli-Lee et Marie Palladini (2014). « Cirque du Soleil: An Innovative Culture of Entertainment », *Journal of the International Academy for Case Studies*, vol. 20, no. 6, p. 23-47.

Gough, Neil (2008, 10 juin). « Cirque du Soleil brings balancing act at Macau ». *South China Morning Post*. Récupéré de <http://www.scmp.com/article/640960/cirque-du-soleil-brings-balancing-act-macau>

Kim, Chan W. et René Mauborgne (2005). *Blue Ocean Strategy*, Boston, Harvard Business School Press, 240 p.

Laliberté, Guy (2015) « Conférence de Presse ». Communication présentée au siège sociale du Cirque du Soleil, Montréal. 20 avril.

LasVegas.com (2015). *Shows and events*, LasVegas.com. Récupéré le 15 juin 2015 de <http://www.lasvegas.com/shows-and-events/>

Las Vegas Convention and Visitors Authority (LVCVA) (2013a). « 2013 Las Vegas Visitor Profile Study », *Las Vegas Convention and Visitors Authority*. Récupéré de [http://www.lvcva.com/includes/content/images/media/docs/2013-Las\\_Vegas\\_Visitor\\_Profile.pdf](http://www.lvcva.com/includes/content/images/media/docs/2013-Las_Vegas_Visitor_Profile.pdf)

Las Vegas Convention and Visitors Authority (LVCVA) (2013b). « Historical Las Vegas Visitors Statistics », *Las Vegas Convention and Visitors Authority*. Récupéré de <http://www.lvcva.com/includes/content/images/media/docs/Historical-1970-to-2014.pdf>

Las Vegas Convention and Visitors Authority (LVCVA) (2015). *Who we are*, Las Vegas Convention and Visitors Authority. Récupéré le 15 juin 2015 de <http://www.lvcva.com/who-we-are/>

Las Vegas Entertainment Guide (2015). « Las Vegas Entertainment Guide - 2015-2016 - Shows, Nightlife, Activities », *Las Vegas Entertainment Guide*. Récupéré le 10 juin 2015 de <http://www.lasvegas-entertainment-guide.com/shows-in-las-vegas.html>

Las Vegas Sands Corp (2014). « 2014 Annual Report », *Las Vegas Sands Corp*. Récupéré de [http://investor.sands.com/files/doc\\_financials/2014/10-K-Print-Copy\\_v001\\_g5q40z.pdf](http://investor.sands.com/files/doc_financials/2014/10-K-Print-Copy_v001_g5q40z.pdf)

Leach, Robin (2014, 7 octobre). « Mike Rowe's new CNN show spotlights 'Le Reve' with unprecedented access », *Las Vegas Sun*. Récupéré de <http://lasvegassun.com/vegadeluxe/2014/oct/07/new-cnn-show-spotlights-le-reve-wynn-unprecedented/>

Leroux, Louis-Patrick (2009). « Le Québec à Las Vegas : pérégrinations postidentitaires dans l'hyper-Amérique » [version électronique], *L'Annuaire théâtral : Revue québécoise d'études théâtrales*, no. 45, p. 9-20.

Leslie, Deborah et Norma M. Rantisi (2009). « Creativity and Place in the evolution of a Cultural Industry: The Case of Cirque du Soleil », *Urban Studies*, vol. 48, no. 9, p. 1771-1787.

Loureiro, Sandra, Maria Correia, Ruediger Kaufmann Hans et Demetris Vrontis (2012). « Brand Emotional Connection and Loyalty », *Journal of Brand Management*, vol. 20, no. 1, p. 13-27.

McLean, Thomas J. (2010). « Shows Use Unique Ways to Fill Venues: Cirque du Soleil Still Dominant on Strip », *Daily Variety*, Vol. 306, no. 45, p. A1.

Massé, Isabelle (2014, 14 novembre). « Le Cirque du Soleil supprime 52 postes à Montréal », *La Presse*. Récupéré de <http://affaires.lapresse.ca/economie/quebec/201411/14/01-4818835-le-cirque-du-soleil-supprime-52-postes-a-montreal.php>

Massé, David et Thomas Paris (2013). « Former pour entretenir et développer la créativité de l'entreprise : les leçons du Cirque du Soleil ». [version électronique], *Gestion*, vol. 38, no. 3, p. 6-15.

MGM Resorts International (2014). « 2014 Annual Report », *MGM Resorts International*. Récupéré le 10 septembre 2015 de <http://mgmresorts.investorroom.com/annual-reports>

Nohria, Nitin, Groysberg, Boris et Linda-Eling Lee (2008). « Employee Motivation : A Powerful New Model » [version électronique], *Harvard Business Review*, Vol. 66, no. 7/8, p. 78-84.

Paré, Isabelle (2014, 18 janvier). « Le Cirque du Soleil cherche un nouvel élan », *Le Devoir*. Récupéré de <http://www.ledevoir.com/culture/cirque/397589/dossier-cirque-du-soleil>

Petiot, Bernard (2014). « Le Cirque du Soleil », *Le journal de l'école de Paris du management*, no. 105, p. 23-29.

Pouliot, François (2013). « Cirque du Soleil : le modèle d'affaires est vraiment cassé », *Les Affaires*. Récupéré de <http://www.lesaffaires.com/blogues/francois-pouliot/pouliot---cirque-du-soleil-le-modele-d-affaires-est-vraiment-casse/553215/2>

Sium Lam, Carlos et John Crossley (2014). « Las Vegas versus Macao as Diversified Travel Destinations », *Journal of Tourism Insights*, vol. 5, no. 1, article 5.

Suh, Eunju et Joseph J. West (2010). « Estimating the Impact of Entertainment on the Restaurant Revenues of a Las Vegas Hotel Casino: an Exploratory Study », *International Journal of Hospitality Management*, vol. 29, no. 4., p. 570-575.

Tessier, Éric (2002). *Et toujours... le rêve d'un envol : un port du Cirque du Soleil* [film], Canada, Production Conte (prod.).

Tischler, Lynda (2005). « Join The Circus », *Fast Company*. Récupéré de <http://www.fastcompany.com/53331/join-circus>

Tsai, Henry, Kang Bomi, Ronnie J. Yeh et Eunju Suh (2005). « Examining the hotel room supply and demand in Las Vegas: A simultaneous equations model », *International Journal of Hospitality Management*, vol. 25, no. 3, p. 517-524.

Un, Mei Iok (2013). « What Do They Do in Las Vegas Strip Casinos? An Analysis of the Attitudes and Behaviors of Gen Y Casino Customers ». University of Nevada. Las Vegas. Paper 2047.

Velilla, Javier et collaborateurs (2012). *Customer Experience From the Perspective of the Brand and Communication*. Récupéré de [www.thecustomerexperience.es](http://www.thecustomerexperience.es)

Wynn Resorts. (2015). « Company Information », *Wynn Resorts*. Récupéré le 15 juin 2015 de <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=132059&p=irol-IRHome>

## Autres cas exposés

Anderson, George (2015). « Walmart Goes Back On The Offense With Price », *Forbes*. Récupéré de <http://www.forbes.com/sites/retailwire/2015/04/06/walmart-goes-back-on-the-offense-with-price/>

Barone, Michael (2006). « The Wal-Mart Model » [version électronique], *U.S. News & World Report*, vol. 140, no 1, p.28.

Canoe (2013). « Dates clés de l'histoire de BlackBerry », *Canoe*. Récupéré de <http://fr.canoe.ca/techno/materiel/mobiles/archives/2013/08/20130813-120631.html>

Davis, Todd et John Higgins (2013). « A Blockbuster Failure : How an Outdated Business Model Destroyed a Giant », *Bankruptcy Case Studies* [version électronique], Knoxville, University of Tennessee, 73 p.

Gereffi, Gary et Michelle Christian (2009). « The Impacts of Wal-Mart: The Rise and Consequences of the World's Dominant Retailer » [version électronique], *Annual Review of Sociology*, vol. 35, p. 573-591.

Gillette, Felix, Diane Brady et Caroline Winter (2013). « The Rise and Fall of Blackberry: An Oral History », *Bloomberg*. Récupéré de <http://www.bloomberg.com/bw/articles/2013-12-05/the-rise-and-fall-of-blackberry-an-oral-history>

Gustin, Sam (2013). « The Fatal Mistake That Doomed BlackBerry », *Time*. Récupéré de <http://business.time.com/2013/09/24/the-fatal-mistake-that-doomed-blackberry/>

Les Affaires (2008, 5 août). « Wal-Mart veut des fournisseurs plus écolos », *Les Affaires*. Récupéré de <http://www.lesaffaires.com/secteurs-d-activite/general/wal-mart-veut-des-fournisseurs-chinois-plus-ecolos/526108>

Lev-Ram, Michal (2012, 30 mai). « What the Hell Happened ? », *Fortune*. Récupéré de <http://fortune.com/2012/05/30/rim-what-the-hell-happened/>

Silcoff, Sean, Jacquie Mcnish et Steve Ladurantaye (2013, 27 septembre). « Inside the Fall of BlackBerry: How the Smartphone Inventor Failed to Adapt », *The Globe and Mail*. Récupéré de <http://www.theglobeandmail.com/report-on-business/the-inside-story-of-why-blackberry-is-failing/article14563602/?page=all>

Walmart (2012). « 2012 Global Responsibility Report ». Walmart. Récupéré de [http://c46b2bcc0db5865f5a76-91c2ff8eba65983a1c33d367b8503d02.r78.cf2.rackcdn.com/d3/35/66be9cc44c2b8d096565166e79f4/2012-global-responsibility-report\\_129823695403288526.pdf](http://c46b2bcc0db5865f5a76-91c2ff8eba65983a1c33d367b8503d02.r78.cf2.rackcdn.com/d3/35/66be9cc44c2b8d096565166e79f4/2012-global-responsibility-report_129823695403288526.pdf)

Walmart (2013). « 2013 Annual Report » Récupéré le 12 juin 2015 de [http://c46b2bcc0db5865f5a76-91c2ff8eba65983a1c33d367b8503d02.r78.cf2.rackcdn.com/88/2d/4fdf67184a359fdef07b1c3f4732/2013-annual-report-for-walmart-stores-inc\\_130221024708579502.pdf](http://c46b2bcc0db5865f5a76-91c2ff8eba65983a1c33d367b8503d02.r78.cf2.rackcdn.com/88/2d/4fdf67184a359fdef07b1c3f4732/2013-annual-report-for-walmart-stores-inc_130221024708579502.pdf)

Ziobro, Paul et Serena NG (2015). « Wal-Mart Ratchets Up Pressure on Suppliers to Cut Prices ». *The Wall Street Journal*. Récupéré de <http://www.wsj.com/articles/wal-mart-ratchets-up-pressure-on-suppliers-to-cut-prices-1427845404>