

## Balados pour CPA : Voir demain

### Saison 4, épisode 3 : Comment le Cirque du Soleil a survécu à une perte de revenus d'un milliard de dollars

**Neil Morrison** : Bienvenue dans Balados pour CPA : Voir demain. Ici Neil Morrison.

Cette saison, nous nous intéressons au parcours de ceux et celles ayant dû composer avec l'incertitude, qu'il s'agisse d'une économie incertaine, d'une situation géopolitique instable, ou encore d'une pandémie mondiale. Lorsque la COVID a fait son apparition sur la scène mondiale en 2020, aucune entreprise n'était aussi vulnérable que le Cirque du Soleil, une entreprise qui repose essentiellement sur le rassemblement de personnes, des centaines à la fois, sous un même toit. En 2020, le Cirque est un géant du divertissement avec six spectacles permanents à Las Vegas et dix spectacles en tournée à travers le monde. Soudain, en mars, la pandémie frappe, et le monde s'arrête. Stéphane Lefebvre, président et chef de la direction du Cirque, se souvient du moment précis où tout a changé. À l'époque, il était directeur financier du Cirque.

**Stéphane Lefebvre** : Il s'agit d'un de ces événements qui restent figés dans votre mémoire, comme lorsque les gens vous demandent : « Vous souvenez-vous où vous étiez lorsque Lady Di est décédée? Ou lorsque JFK a été assassiné? » Je me souviendrai toujours de l'endroit où j'étais et de ce qui s'est passé la semaine du 9 mars 2020.

**Neil Morrison** : Pour rappel, dès la première semaine de mars 2020, la COVID avait quitté la Chine et frappait maintenant en Europe. Le premier pays touché a été l'Italie. C'était un problème pour le Cirque, car il devait ouvrir un spectacle à Milan. Le 9 mars 2020 était un lundi.

**Stéphane Lefebvre** : Ce lundi soir, le comité exécutif a rencontré le chef de la division des spectacles de tournée. Nous avons dû décider ce que nous ferions du spectacle qui devait s'arrêter à Milan; où le redirigerions-nous? Nous avons considéré différents endroits en Europe, dont Paris et l'Espagne. Puis, au cours de la semaine, les marchés potentiels se sont effondrés les uns après les autres. Le vendredi, un vendredi 13, toutes nos places fortes ont fermé leurs portes, sauf Las Vegas. Nous avons six spectacles permanents à Vegas. Avant de quitter le bureau le vendredi, mon patron, Daniel, m'a dit : « Eh bien, au moins, nous avons Las Vegas. »

Le dimanche, j'ai reçu un message texte de Daniel : « Appelle-moi. » Il venait de recevoir un appel de Bill Hornbuckle, le chef de la direction de notre partenaire à Las Vegas, MGM, qui l'informait que les spectacles à Vegas prendraient fin, car la ville adoptait des mesures d'isolement. « Ça y est »,

m'a dit Daniel. Le lundi 9 mars, nous avions une entreprise d'un milliard de dollars, et, six jours plus tard, nous n'avions plus rien. Nous sommes passés d'un milliard à zéro en six jours – de la folie!

**Neil Morrisson** : Une entreprise dont le chiffre d'affaires fond d'un milliard à zéro en six jours, l'effondrement d'une société mondiale en moins d'une semaine : je ne vois pas d'exemple plus extrême lorsqu'il est question de composer avec l'incertitude. C'est pourquoi, dans cet épisode, nous ne nous tournerons pas vers l'avenir pour cerner l'incertitude qui se profile à l'horizon, mais bien vers le passé, pour découvrir s'il y a des leçons à tirer de l'expérience du Cirque. Comment fait-on face au pire scénario envisageable? Au cours des premiers jours suivant l'effondrement de l'entreprise, lorsque le portrait de la situation s'est précisé, Stéphane Lefebvre s'est d'abord penché sur des questions de logistique.

**Stéphane Lefebvre** : La première chose qui m'est venue à l'esprit, c'est que nous présentions des spectacles partout dans le monde – neuf ou dix spectacles étaient alors en tournée. On parle donc de milliers de personnes dispersées à travers le monde à rapatrier chez elles, à une époque où le transport aérien était fortement perturbé. Nous avons alors consacré beaucoup de temps et de ressources à communiquer avec X, Y et Z dans différentes parties du monde pour trouver des billets d'avion pour tous. Un vrai cauchemar logistique. Mais je dois dire que nous y avons vraiment mis tous nos efforts, et après quelques jours, tout le monde était de retour au bercail. Vous connaissez le vieux dicton : « Ne laissez personne pour compte. » Nous avons rapatrié tous nos employés, artistes et techniciens.

**Neil Morrisson** : Incroyable... Par retour au bercail, vous parlez ici des quatre coins du monde : Europe, Mongolie, Asie, vos employés viennent de partout.

**Stéphane Lefebvre** : Oui, de partout. Certaines personnes partent même avec nous en tournée pendant des années. La définition de « domicile » pour elles n'est pas aussi claire que pour les autres. Quelques Russes avaient quitté la Russie pour partir en tournée, et ne voulaient plus y retourner. Ils n'avaient plus de maison en Russie, en fait. Ce n'était pas une situation facile pour eux.

**Neil Morrisson** : Lorsque l'ampleur de ce à quoi vous étiez confronté est devenue claire, qu'est-ce qui vous a traversé l'esprit?

**Stéphane Lefebvre** : Survivre... On passe en mode de survie, non?

**Neil Morrisson** : Je présume.

**Stéphane Lefebvre** : Nous, c'est-à-dire moi-même et quelques personnes de l'équipe de direction, savions que la marque « Cirque du Soleil » n'était pas morte. Nous savions que ce serait une période difficile à franchir, mais que nous allions la traverser et que nous allions reprendre nos activités dans quelques semaines ou quelques mois. Nous n'avons jamais pensé que cela allait durer des mois ou des années, et nous n'avons jamais perdu confiance en notre capacité à redémarrer la machine. La première chose qui nous est venue en tête est de passer en mode survie. J'étais directeur financier à l'époque, et il fallait trouver des arrangements avec nos prêteurs. Nous avons demandé la marche à suivre à des conseillers qui s'y connaissaient bien mieux que moi à l'époque dans les restructurations d'envergure, et nous avons placé l'entreprise sous la protection des lois sur la faillite, tant au Canada qu'aux États-Unis. Il a fallu du temps pour élaborer un bon plan d'affaires et chercher des investisseurs pour réinvestir dans l'entreprise et relancer les activités du Cirque.

**Neil Morrisson** : Y a-t-il un moment où vous vous êtes rendu compte que de placer l'entreprise sous la protection des lois sur la faillite était votre seule option?

**Stéphane Lefebvre** : Je suppose que tout le monde en apprenait un peu plus chaque jour et chaque semaine sur l'impact de la COVID. Au printemps 2020, des rumeurs circulaient au sujet d'un vaccin, mais il n'était pas encore prêt. Les gens mouraient. À Montréal, où j'habite, des restrictions sévères avaient été mises en vigueur. Un scénario catastrophe. Mais nous nous sommes dit : « Cette entreprise n'a pas à faire faillite... Nous devons gagner du temps. » Nous avons demandé aux tribunaux la protection contre la faillite, car nous savions que même si la machine ne tournait plus, la marque avait encore beaucoup de valeur. Ce n'était qu'une question de temps avant que nous puissions reprendre nos activités et créer de la valeur. Beaucoup de gens qui sont passés par ce processus avaient espoir que nous nous rétablirions.

**Neil Morrisson** : Je me demande si c'est l'une des clés pour faire face à l'incertitude : demeurer optimiste. Ou simplement garder confiance et rester positif. Je ne sais pas de quoi il s'agit, mais il semble qu'il y a là une clé pour surmonter ce genre de situations particulièrement incertaines.

**Stéphane Lefebvre** : Rester optimiste est certainement aidant, mais, dans mon cas, c'est notre marque qui m'inspirait confiance. Et ce n'était pas la confiance aveugle qu'elle réglerait tout comme par magie; nous savions que nous avions là un atout très précieux, que nous étions sur un terrain solide avec notre marque. Je suppose que cela nous a incités à être optimistes quant à l'avenir.

**Neil Morrisson** : Parveniez-vous à dormir durant cette période?

**Stéphane Lefebvre** : Pas beaucoup. C'était difficile... Pas tant en raison du niveau de stress. Mais bon, vous le savez, vous êtes CPA : beaucoup de CPA ne comptent pas leurs heures. Nous en sommes tous coupables. Toutefois, je pense que cela a probablement été la pire épreuve de ma carrière. C'était du travail ininterrompu, de tôt le matin à tard le soir, sept jours par semaine, pendant des mois.

**Neil Morrisson** : Sans point final précis en vue, non plus.

**Stéphane Lefebvre** : Sans point final précis. C'est exact. Mais une fois que tout a été fait, un immense sentiment de fierté s'est emparé de l'équipe. Nous avons réussi à convaincre les gens de réinvestir dans l'entreprise, de réinvestir dans une marque, de croire au plan d'affaires que nous proposons. Nous étions extrêmement fiers. Autant les quelques appels que nous avons dû faire en mars 2020 étaient délicats et corsés – imaginez congédier des gens que vous connaissez très bien et qui avaient besoin de cet emploi –, autant ces mêmes appels que nous avons faits en 2021 pour réembaucher le personnel durant la relance de l'entreprise étaient plaisants et réjouissants.

**Neil Morrisson** : En tant que directeur financier qui détenez le titre de CPA, que retirez-vous de cette période où la survie même de l'entreprise était incertaine? Il ne s'agissait pas seulement de traverser une période difficile. Vous vous êtes fort probablement demandé à maintes reprises si vous alliez réellement pouvoir vous tirer d'affaire. Maintenant, avec le recul, que retenez-vous avant tout de tout ceci?

**Stéphane Lefebvre** : À l'époque, il y avait près de cinq ans que je travaillais à titre de directeur financier pour l'entreprise. J'étais du genre à vouloir tout savoir des activités et de la stratégie, et à vouloir participer aux décisions. Lorsque la COVID a frappé, nous avons essentiellement dû rebâtir un plan d'affaires pour l'entreprise. J'ai réfléchi aux différents éléments de l'entreprise qui, selon moi, devaient changer, puis nous avons consigné le tout dans un plan d'affaires exhaustif. Nous avons fait des tonnes de présentations à des investisseurs avant de voir nos efforts être récompensés.

Nous avons élaboré un plan d'affaires réaliste et réalisable, de nature prudente, et nous le présentions comme tel. Je pense que si c'était à refaire, je ferais exactement la même chose. Nous sommes allés ainsi chercher 375 millions de dollars de capitaux à réinjecter dans l'entreprise. Or une fois nos activités relancées, les choses allaient si bon train que nous n'avons pas eu à utiliser la totalité de ces 375 millions. Mais je suis content que nous ayons adopté une approche prudente et que nous ayons convaincu les gens de nous donner la souplesse financière nécessaire pour relancer l'entreprise, même si nous avons fini par ne pas avoir besoin de tout.

**Neil Morrisson** : Selon vous, est-ce qu'adopter une approche plus prudente serait la clé pour faire face à un problème ou à l'incertitude?

**Stéphane Lefebvre** : La prudence, oui, mais, plus important encore, la transparence. En période d'incertitude, je préfère faire preuve de plus de transparence avec les différentes parties prenantes. S'il y a des éléments de réponse qu'on ignore, on peut par exemple le mentionner. On peut aussi formuler certaines hypothèses, et si on les énonce clairement, en évoquant différents scénarios possibles, cela facilite les choses, à mon avis. C'est ainsi que nous avons abordé la question à l'époque.

**Neil Morrisson** : La narratrice de votre spectacle Crystal dit à un certain moment : « Il est facile de tomber, plus difficile de se relever ». Explorons cette idée. Quels étaient les premiers signes que vous sortiriez de la crise?

**Stéphane Lefebvre** : Je me souviens qu'au début de juillet 2021, je suis allé à Las Vegas. Nous avons décidé de relancer nos spectacles de Vegas d'abord, car cela semblait beaucoup plus facile. Toutes les ressources – matérielles et humaines – étaient sur place. Je me souviens m'être déplacé entre le Bellagio et le Caesar's Palace, et il était difficile de se mouvoir. Il y avait foule. C'était comme la veille du Nouvel An au début du mois de juillet, et notre spectacle affichait complet. La prévente de billets fonctionnait bien. Notre spectacle intitulé « O », l'un des premiers à avoir été relancés, a fait salle comble lors des premières semaines. Et si nous n'avions pas fait l'hypothèse que les gens reviendraient voir les spectacles du Cirque du Soleil? Nous ne savions pas si cela allait se produire ou non. Mais sur l'heure, je me suis dit : « Je pense que cela va fonctionner. »

**Neil Morrisson** : C'est presque une demande refoulée. C'est exactement le genre de chose que les gens espéraient retrouver au sortir du confinement lié à la COVID.

**Stéphane Lefebvre** : Je le pense aussi. Je crois que les gens ont ressenti le besoin de retrouver leurs amis, de sortir de chez eux, de se réunir dans des salles, de voir des spectacles ensemble et de vivre des émotions comme celles qu'on peut leur transmettre sur scène. Oui, dans une certaine mesure, je pense qu'il y a eu demande refoulée, mais nos produits créent une certaine attractivité. Il y a quoi, 18, presque 20 mois maintenant que nos spectacles ont redémarré? Nous avons battu de nombreux records sur de nombreux marchés. La fréquentation de nos spectacles à Las Vegas, même après un an et demi, est toujours très forte. Malgré le risque de récession, nos billets en prévente continuent d'être populaires. Je pense donc que la demande est soutenue, du moins c'est ce que nous constatons actuellement.

**Neil Morrisson** : Vos tournées ont-elles aussi recommencé?

**Stéphane Lefebvre** : Tous nos spectacles en tournée ont redémarré.

**Neil Morrisson** : Vos ventes sont-elles revenues au point où elles étaient avant la pandémie?

**Stéphane Lefebvre** : À peu près. Quelques spectacles manquent à l'appel. Il y en a que nous avons décidé de ne pas monter à nouveau parce que... Honnêtement, nous avons un bon portefeuille de produits. Les bons, nous les avons relancés, mais pas les moins bons. Mais nous sommes presque revenus au point où nous étions en 2019.

**Neil Morrisson** : J'ai sauté un chapitre dans la chronologie des événements parce qu'en décembre 2021, lorsque vous êtes devenu chef de la direction, vous pilotiez à ce stade-ci une entreprise qui montrait des signes de vie, sans toutefois être des plus stable. L'horizon était encore relativement incertain. En décembre 2021, le variant Omicron faisait son arrivée, et nous n'avions aucune idée de ce qui allait se passer. Qu'avez-vous pensé lorsque vous avez pris les rênes de l'entreprise dans ce contexte? N'importe qui dans cette situation se serait sans doute dit : « Je pense que je vais laisser quelqu'un d'autre s'occuper de tout cela. Il me semble que ce sera très difficile. »

**Stéphane Lefebvre** : Ou bien alors : « Nous avons probablement vécu le pire lorsque tout était fermé. Oui, on peut survivre à Omicron. » Je me souviens que, durant la période des Fêtes 2021, il y a un an, l'équipe de direction se rencontrait chaque matin pour un appel. Chaque matin, sauf le 25 décembre. Mais le 24, le 26, tous les jours : un appel. Nous étudions les statistiques sur le nombre de cas de COVID en interne parmi nos artistes et techniciens et passions en revue nos protocoles internes – où et quand porter le masque? combien de jours de congé après un test positif? combien de dépistages par jour, par semaine? Nous devons prendre quotidiennement beaucoup de décisions opérationnelles peu techniques, mais importantes. Mais vous savez quoi? En fin de compte, nous n'avons dû annuler qu'une poignée de spectacles, ce qui est très peu comparativement à d'autres entreprises du secteur. Je pense que nous devons cela non seulement à nos communications fréquentes et à la diffusion de l'information, mais aussi à la souplesse dont nous avons fait preuve dans la modification de nos protocoles.

**Neil Morrisson** : Oui. Vous n'étiez pas que chef de la direction; tout à coup, vous étiez presque aussi devenu agent de santé publique.

**Stéphane Lefebvre** : Presque. Mais une idée ralliait l'équipe : nous avons traversé le pire, et rien ne nous empêcherait d'avancer désormais. En janvier ou février 2022 s'est tenue une réunion du conseil pour clore l'exercice 2022 et préparer le budget du prochain exercice. Je me souviens : j'étais au bureau de Montréal avec mon directeur financier, alors que des mesures de confinement sévères étaient en vigueur, et nous devons quitter le bureau avant 20 heures, sous peine d'aller en prison. Mais la perspective de la préparation d'un budget est très différente selon que l'on est chef



de la direction ou directeur financier. Nous devons lancer des spectacles à Toronto et à Montréal dans les semaines qui suivaient et nous ne savions même pas si nous pourrions le faire. Ce budget a été préparé en période de grande incertitude. Aujourd'hui, nous sommes heureux que tout se soit bien passé, et que nous ayons pu relancer nos spectacles, y compris au Canada et dans les marchés de notre division des spectacles de tournée. Mais le début de l'année a certes été éprouvant pour les nerfs.

**Neil Morrisson** : Sans nul doute. Voilà qui m'amène à l'une de mes dernières questions. Un article dans Report on Business cite Patrick Leroux, professeur à l'Université Concordia, à l'effet que vous êtes la bonne personne pour composer avec les prochaines vagues d'incertitude, car vous êtes, et je cite, « un administrateur doublé d'un comptable ». Pourquoi le Cirque aurait-il besoin d'un comptable à présent pour poursuivre sa relance?

**Stéphane Lefebvre** : Je pense que la formation de CPA est très pertinente pour quiconque veut exceller en entreprise. Nous maîtrisons un langage qui nous permet d'établir des liens entre les activités et la création de valeur. C'est ce que j'aime le plus. Comment créer de la valeur et, plus encore, articuler la création de valeur en stratégies et mesures concrètes? C'est ce que je fais jour après jour, avec un immense plaisir. Je suppose qu'une personne ayant un profil de directeur financier, qui tâche de comprendre le milieu, l'entreprise et sa stratégie, sera susceptible d'être plus prudente qu'une personne ayant un profil d'entrepreneur. J'ose croire que cette prudence m'a bien servi jusqu'à maintenant, au sortir de la COVID.

**Neil Morrisson** : Oui. Et maintenant que les choses se sont plus ou moins rétablies, y a-t-il autre chose qui vous empêche de dormir la nuit?

**Stéphane Lefebvre** : C'est une bonne question. Il y a bien quelques grands titres de journal. Allons-nous entrer en récession? Comment l'économie se comportera-t-elle l'an prochain? Mais très franchement, rien de tout cela ne m'empêche de dormir la nuit. Comment faire croître l'entreprise : voilà ce qui m'allume. Trouver des façons d'attirer plus de gens vers notre marque, de nouveaux marchés à exploiter, le bon produit pour le bon marché, d'autres moyens de rejoindre les gens : le numérique, les médias sociaux, le métavers. Nous avons un certain nombre de projets en cours qui nous permettront de faire connaître notre marque à un public plus large, plus jeune, et de faire l'expérience de ce qu'est le Cirque du Soleil par différents moyens. C'est ce qui m'enthousiasme le plus.

**Neil Morrisson** : Rien ne vous empêche de dormir. Vous êtes zen.

**Stéphane Lefebvre** : Oui, on dirait.



**Neil Morrisson** : Stéphane Lefebvre, j'ai beaucoup apprécié notre entretien. Merci d'avoir pris le temps de discuter avec moi.

**Stéphane Lefebvre** : Merci de l'invitation, Neil.

**Neil Morrisson** : Stéphane Lefebvre est président et chef de la direction du Cirque du Soleil. Il nous parlait de Montréal. C'est tout pour cet épisode des Balados pour CPA : Voir demain. Dans notre prochain épisode, nous nous entretiendrons avec Priyanka Lloyd, directrice générale de Green Economy Canada, qui nous parlera du défi de convaincre les entreprises d'investir dans la durabilité en période d'incertitude. L'incertitude économique peut en effet dissuader les propriétaires d'entreprise de mettre en œuvre de nouveaux processus. Priyanka donne toutefois l'exemple d'une entreprise ontarienne ayant gagné en efficacité après avoir mis en œuvre une série de mesures écoénergétiques.

**Priyanka Lloyd** : Ils ont trouvé 37 projets qu'ils pouvaient réaliser et dont les coûts seraient remboursés en six mois. Et surtout, rien de très complexe. Il s'agissait de projets comme l'installation d'un interrupteur sur les portes de baie de son usine. Ainsi, il avait observé que les portes de l'usine restaient grandes ouvertes environ quatre heures par jour. Les camions allaient et venaient, et la chaleur s'échappait par les portes restées ouvertes. Il a donc installé un interrupteur qui permet d'éteindre le chauffage lorsque les portes sont ouvertes et a invité son personnel à porter davantage attention au temps d'ouverture des portes. Dans le premier mois suivant l'installation de cet interrupteur, il a économisé 5 500 \$ sur sa facture de services publics.

**Neil Morrisson** : C'était Priyanka Lloyd, directrice générale de Green Economy Canada, et l'invitée de notre prochain épisode.

Si vous aimez notre balado, donnez-lui cinq étoiles, commentez-le, abonnez-vous ou suivez-nous sur votre application d'écoute et faites-le circuler. Si vous le faites, l'algorithme permettra aux autres de nous trouver plus facilement. La série Balados pour CPA : Voir demain est produite pour CPA Canada par Podcraft Productions. Pour en savoir plus, cliquez sur le lien dans les notes du balado. Et notez bien que les points de vue exprimés sont ceux de nos invités et ne reflètent pas nécessairement ceux de CPA Canada. Ici Neil Morrison. Merci d'avoir été à l'écoute.

*Avertissement : Les opinions et les points de vue exprimés dans cette série de balados sont ceux de l'invité et ne représentent pas nécessairement ceux de CPA Canada.*