

## Disney, ou le business de la nostalgie

### Bob Iger, l'homme qui a transformé Disney

*Patron du groupe pendant 15 ans, celui qui a commencé sa carrière tout en bas de l'échelle chez ABC a fait quintupler la capitalisation boursière de Disney. Mais il est surtout à l'origine de la politique de franchises, des rachats de Pixar, Marvel ou LucasFilm et de l'entrée dans l'ère du streaming.*



*A 69 ans, Bob Iger prend du recul chez Disney, avant de partir à la retraite fin 2021.*

**Par Nicolas Rauline Publié le 26 févr. 2020**

Dans sa nouvelle vie, à 69 ans, Bob Iger continuera sans doute de se lever à 4 h 30 tous les matins. Une habitude qui lui permet de « recharger les batteries ». Un peu de sport, la lecture des journaux, un coup d'oeil sur la télévision et la consultation de ses e-mails et il peut démarrer sa journée, confiait-il dans une interview, il y a plus de dix ans. Ce bourreau de travail a déjà repoussé quatre fois l'heure de la retraite et aura dirigé l'empire Disney pendant 15 ans, mais, cette fois, il l'assure, c'est la bonne.

### Prise de risques

Le groupe aura encore besoin de ses conseils, dans un environnement en plein bouleversement. C'est lui qui a mis en oeuvre la politique de franchises, en rachetant tour à tour Pixar (une acquisition lancée dès le lendemain de sa nomination comme PDG !), Marvel, LucasFilm (« Star Wars ») et enfin 21st Century Fox. Près de 87 milliards de dollars dépensés en tout, mais qui ont permis à Disney de se constituer un portefeuille de licences incomparable.

L'application à la lettre de sa conviction qu'il faut, dans les affaires, savoir prendre des risques. Il affirme l'avoir apprise auprès de son ami Steve Jobs, auquel il avait succédé au conseil d'administration d'Apple, avant d'en démissionner quand Disney + et Apple TV + sont devenus concurrents.

Le streaming, et le succès de Disney +, c'est justement le dernier héritage d'Iger, lui qui a compris la nécessité de transformer le modèle de sa société. « Quand je suis arrivé à mon poste, j'ai vu que la technologie pouvait amplifier le storytelling et que cela donnait plus de choix au consommateur », expliquera-t-il.

### Un scénario Disney

Ces derniers mois, on lui prêtait l'intention de se lancer dans la course à la Maison Blanche. Il a même très sérieusement étudié la situation politique du pays, rencontrant de nombreux parlementaires, d'anciens membres de l'équipe Obama, des leveurs de fonds, relisant les grands discours d'anciens présidents... Mais il n'est pas allé plus loin. « J'étais un peu sceptique sur la volonté du Parti démocrate de soutenir un entrepreneur à succès », expliquera-t-il.

Si son destin s'est éloigné de Washington, il le ramènera peut-être à Hollywood. Le parcours de cet enfant des classes moyennes new-yorkaises, qui a commencé sa carrière chez ABC (racheté par Disney en 1996) en étant payé 150 dollars la semaine et à qui son premier chef avait dit qu'il ne pourrait jamais obtenir de promotion, intéresse déjà des scénaristes.

Outre le changement de dimension du groupe sous son égide (la capitalisation boursière a été multipliée par 5 en 15 ans), le « storytelling » qui lui est si cher évoquera alors son ascension fulgurante, de présentateur météo au « meilleur patron des médias », selon le « Wall Street Journal ». Et peut-être la « plus grande fierté » de son mandat : avoir produit « Black Panther », l'un des premiers grands succès de Hollywood au casting entièrement noir.

---

*Le groupe californien a mis la main sur des franchises mondialement connues, dont Star Wars, les superhéros Marvel et les dessins animés Pixar. Il ne lui reste plus qu'à en retirer les bénéfices*





**Par Hortense Goulard Publié le 11 sept. 2022**

Chez Disney, on croit au pouvoir des histoires. On croit au rêve et à la magie. C'est en tout cas le discours officiel du groupe tentaculaire, qui a racheté Pixar en 2006, Marvel Entertainment en 2009, Lucasfilm en 2012 et 21st Century Fox en 2019. En pratique, le groupe californien croit beaucoup aux franchises à succès, qui attirent les fans en grand nombre. (...)

### Succès assuré

Pour la plupart d'entre eux, il s'agit de remakes et de spin-off. C'est-à-dire, en bon français, que Disney s'inspire de films et de séries existants pour en produire de nouveaux. Critiquable d'un point de vue artistique, la stratégie a le mérite de rapporter gros. La nouvelle version du « Roi Lion », remake réaliste du célèbre dessin animé, s'est imposée comme l'un des films les plus lucratifs de tous les temps, avec 1,6 milliard de revenus au cinéma. « La Belle et la Bête », avec Emma Watson en Belle, a rapporté près de 1,3 milliard au groupe, tandis que le nouveau « Livre de la Jungle » a frôlé le milliard de dollars en salle.

### Litanie de remakes

Disney a apparemment décidé d'appliquer cette recette de façon systématique. Sa grand-messe a démarré, le 9 septembre, par l'annonce de deux films, « Hocus Pocus 2 » et « Disenchanted ». Il s'agit de la suite de deux autres films, sortis en 1993 et en 2007.

### Peter Pan, Blanche-Neige et le Roi Lion

Presque tous les films présentés par Disney, Pixar, Lucasfilm et Marvel suivent la même recette. Disney a présenté plusieurs films basés sur ses classiques : « Peter Pan », « La Petite Sirène », « Le Roi Lion » et « Blanche-Neige » vont tous revenir sur grand écran. Pixar, de son côté, a présenté un deuxième opus d'« Inside Out », son succès de 2005. Du côté de Marvel, on continue à exploiter le juteux filon des superhéros, par exemple avec un nouveau « Captain America », tandis que Lucasfilm fait revenir Harrison Ford pour un cinquième « Indiana Jones », quinze ans après le précédent. Enfin, 20th Century Fox mise tout sur « Avatar 2 », un nouveau volet de son film de 2009. Ce dernier film présente au moins l'avantage d'exploiter des techniques 3D au rendu éblouissant.

### Quelques nouveautés

Au milieu de toutes ces versions revues et corrigées d'anciens succès, les nouveautés sont

rares. Disney Animations en présente quelques-unes : « Iwaju », un film d'animation qui se déroule à Lagos, au Nigeria, a été réalisé en collaboration avec Kugali, une société de divertissement panafricaine. (...)

Les films et séries de l'univers Marvel continuent eux aussi de susciter l'engouement. Au D23, certains fans avaient commencé à faire la queue dès 3 heures du matin pour pouvoir assister à la présentation des nouveaux films de superhéros, ainsi qu'à ceux de la franchise « Star Wars ». La saison 2 de « Loki », ainsi que la saison 3 du « Mandalorian », une série tirée de l'univers de « Star Wars », ont suscité l'enthousiasme du public.

### Le pari risqué de Disney dans le streaming

Le groupe californien a réussi à imposer Disney+ dans l'univers très concurrentiel du streaming.

Mais ses trois plateformes, Disney+, Hulu et ESPN+, perdent de plus en plus d'argent. Face à la gronde des marchés, le PDG, Bob Chapek, a choisi d'augmenter les prix. Au risque d'aliéner certains fans.



**Par Hortense Goulard – 9 nov 2022**

Sur l'année écoulée, Disney a « ajouté près de 57 millions d'abonnés, pour un total de plus de 235 millions, à toutes ses plateformes de streaming », s'est félicité le PDG du groupe, Bob Chapek.

Dans une économie chahutée, Disney peut-il compter sur la fidélité des abonnés à ses plateformes de streaming ? Le géant californien du divertissement, qui a publié ses résultats annuels mardi, se félicite de son nombre croissant d'abonnés à ses plateformes Disney+, Hulu et ESPN+. Mais il veut désormais rentabiliser cet investissement en augmentant ses prix, une stratégie risquée dans un environnement économique incertain.

Sur l'année écoulée, Disney a « ajouté près de 57 millions d'abonnés, pour un total de plus de 235 millions, à toutes ses plateformes de streaming », s'est félicité le PDG du groupe, Bob



Chapek. Devant, donc, les 223 millions d'abonnés de Netflix. Au dernier trimestre, le groupe a engrangé 14,6 millions d'abonnements supplémentaires, dont 12,1 millions pour sa plateforme star, Disney+.

### « Manque d'empathie »

« Disney+ bénéficie d'une forte croissance de ses abonnés cette année, malgré un marché du streaming encombré », note Mike Proulx, analyste chez Forrester. « La principale question pour l'année prochaine est si le succès de la plateforme ne rend pas l'entreprise trop confiante. » La société a assuré que les pertes se réduiraient dans ces métiers dès le prochain exercice et que l'équilibre serait atteint en 2024 pour Disney+, « en supposant qu'il n'y ait pas de changement significatif dans l'environnement économique », précise-t-elle.

La stratégie de Disney+ consiste à « taxer sa base d'abonnés sous la forme d'augmentation des prix », poursuit l'expert. Cette hausse intervient à un moment où les consommateurs sont « frappés par l'inflation et menacés par une récession potentielle ». Ce qui dénote un « manque d'empathie » de la part de la direction de Disney, qui pourrait se retourner contre lui.

A partir du 8 décembre, un abonnement Disney+ coûtera 11 dollars par mois au lieu de 8. Les abonnés pourront continuer à payer 8 dollars à condition d'accepter des publicités. Les offres combinant des abonnements à Hulu, Disney+ et ESPN+ seront aussi un peu plus chères à partir de début décembre (75 dollars au lieu de 70 aux États-Unis).

### Dérapage des coûts

Les marchés financiers, enthousiastes il y a quelques mois face à la croissance du nombre d'abonnés, s'inquiètent aujourd'hui de la capacité de Disney à gagner de l'argent avec cette activité. (...) Sur l'année, la perte est passée de 1,7 milliard à 4 milliards pour des revenus en hausse de 20 %, à 19 milliards. Le cours de Disney chutait de 10 % mercredi matin à Wall Street en partie à cause de cela.

Le cas de Disney n'est pas isolé. Ses concurrents Paramount Global et Warner Bros. Discovery Inc, maison mère de la plateforme de streaming HBO Max, ont eux aussi déçu les marchés financiers, avec des résultats inférieurs aux attentes. Netflix, en revanche, a réussi à rassurer les investisseurs en ajoutant 2,4 millions d'abonnés à sa plateforme au dernier trimestre.

### Succès des parcs

Disney peut en revanche compter sur les succès de ses parcs d'attractions et sur la vente de produits dérivés pour éponger ses pertes. Ces activités ont rapporté 7,9 milliards de dollars sur un an, contre 470 millions l'année précédente. Les parcs fonctionnent désormais à plein régime, après un passage à vide pendant la pandémie. Seul le parc de Shanghai n'a toujours pas rouvert. **Les revenus du groupe fondé par Walt Disney se sont établis au total à 84 milliards de dollars (+24 %) tandis que ses profits s'élevaient à 3,2 milliards (+58 %).** Disney prévoit une croissance à un chiffre de ces indicateurs cette année. Soit moins que les attentes des analystes.

### Cap sur la rentabilité ?

« La croissance rapide de Disney+ en trois ans seulement est le résultat direct de notre décision stratégique qui a consisté à investir lourdement pour créer des contenus exceptionnels et déployer ce service à l'international », a estimé Bob Chapek dans un communiqué.

Face aux incertitudes, Disney n'exclut pas d'emboîter le pas aux grands groupes de la tech et de se séparer d'une partie de ses salariés. « Nous évaluons activement notre base de coûts et nous recherchons des sources significatives d'efficacité », a annoncé la directrice des affaires financières, Christine McCarthy, lors d'une conférence téléphonique avec des analystes.

### Disney rappelle son emblématique patron Bob Iger à la barre

*Le groupe de divertissement californien a annoncé dimanche soir le départ surprise de son PDG Bob Chapek et la nomination à effet « immédiat » et pour deux ans de Bob Iger. La nouvelle est applaudie par les marchés.*

Bob Iger a passé plus de quatre décennies chez Disney.

**Par Véronique Le Billon Publié le 21 nov. 2022**  
Coup de tonnerre au « Royaume enchanté ». Dimanche soir, Disney a annoncé le départ surprise de son directeur général, Bob Chapek, et le retour non moins surprise de son prédécesseur, Bob Iger, à la tête du groupe. « M. Iger, qui a passé plus de quatre décennies au sein de la société, dont quinze ans en tant que PDG, a accepté d'occuper le poste de PDG de Disney pendant



deux ans », a indiqué un communiqué du groupe de divertissement.

A soixante et onze ans, Bob Iger prend ses fonctions « immédiatement » et aura pour mandat « de définir la direction stratégique pour une nouvelle croissance », précise le groupe de Burbank (Californie). « Le conseil d'administration a conclu qu'au moment où Disney s'engage dans une période de transformation de l'industrie de plus en plus complexe, Bob Iger est particulièrement bien placé pour diriger la société pendant cette période charnière », justifie la présidente du conseil d'administration, Susan Arnold.

Dès dimanche soir, celui qui a de fait transformé le géant des médias avec le rachat des studios Pixar, Marvel, Lucasfilm (« Star Wars ») et pour finir 21st Century Fox a envoyé un message enthousiaste aux équipes. Le mouvement a aussi été salué en Bourse : alors que le cours du titre Disney a cédé plus de 40 % depuis le début de l'année - dans un marché toutefois fortement baissier -, il gagnait 8,10 %, à 99,90 dollars, dans les échanges avant-Bourse.

### « Période de transformation »

Depuis sa nomination à la tête de Disney en février 2020, Bob Chapek a fait face à des tempêtes. Celle de la pandémie, d'abord, qui a obligé à fermer les parcs d'attractions pendant de longues semaines en 2020, mettant à plat les revenus du groupe. L'activité s'est toutefois largement redressée depuis. Sur l'ensemble de l'exercice 2022 (clos au 1<sup>er</sup> octobre), le groupe a engrangé 84 milliards de dollars de chiffre d'affaires (+24 % sur un an) et 3,2 milliards de dollars de résultat net (+58 %).

Bob Chapek, qui venait des parcs à thème, a notamment réussi la montée en puissance du service de streaming Disney+. Avec les autres plateformes du groupe (ESPN+, Hulu), il a réussi à capter quelque 235 millions d'abonnés dans le monde sur l'ensemble de ses plateformes.

Mais les derniers résultats trimestriels ont été inférieurs aux attentes, et les pertes se sont creusées dans les services de streaming, avec une stratégie de hausse des prix de ces services qui inquiète désormais les analystes. Les fidèles des parcs d'attractions ont aussi récemment critiqué la nouvelle politique tarifaire du groupe, qui privilégie les clients occasionnels mais très rémunérateurs, au détriment des anciens abonnés annuels.

### Pression des salariés

Une autre bataille semble aussi s'être déroulée entre les équipes de Disney et leur PDG. Sous la pression de salariés très soucieux des questions de diversité, Bob Chapek, d'abord réticent, a fini par exprimer son désaccord sur une loi de Floride (surnommée « Don't say gay ») restreignant les discussions autour du genre et de l'identité à l'école. En représailles, le gouverneur républicain, Ron DeSantis, a annoncé mettre fin au statut fiscal privilégié dont Disney bénéficie depuis un demi-siècle dans l'Etat.

Bob Iger, qui avait pendant des années repoussé son départ du groupe et était resté président exécutif jusqu'à fin 2021, « est très admiré par les employés de Disney dans le monde entier », a appuyé le communiqué du groupe. Bob Chapek, dont le mandat avait pourtant été récemment renouvelé jusqu'à mi-2025, pourrait empocher à l'occasion de son départ quelque 23 millions de dollars de salaires et d'indemnités, selon les calculs de l'agence Bloomberg.



#### Petit complément :

- Statut juridique : assimilé SAS
- Effectif : 203 000 pers. En 2020
- Données financières :  
65,3 milliards USD (2020)
- Création : 1923 USA

A l'aide de vos connaissances et de la lecture de ces 4 articles des Echos, vous répondrez aux questions suivantes :

1. Présentez cette entreprise (8. la présentation au verso)

2. Définissez le profil du dirigeant Bob Iger

3. Complétez le tableau ci-dessous sur les parties prenantes (à rendre avec la copie !)

4. Que pensez-vous de la compétitivité actuelle de cette société face à l'évolution de son environnement ?

Nom de la partie prenante (interne / externe)	Objectifs théoriques	Chez Disney
Actionnaire  (interne et externe)	Pouvoir exprimer leur opinion face au décision du PDG	
Client  (externe)	Exprimer leur avis face aux décisions du groupe	Exprime son avis et son mécontentement (augmentation du prix).
PDG / Conseil d'Administration (interne)	Regn les grands axes de l'entreprise ainsi que valider certaines décisions.	proposen de nouvelle directrice au stratégie proposen des rachats.
Etat  (Externe)	Définir les lois qui peuvent avoir un impact sur l'entreprise	/
Concurrent  (externe)	Pousser l'entreprise à se dépasser, à réduire ses coûts.	Pousser Disney à trouver de nouvelles stratégies : Disney + pour le streaming, rachat de franchises.
Banque  (externe)	Mettre des fonds à disposition de l'entreprise	A permis de financer le rachat de plusieurs franchises.
Fournisseur	Fournir à l'entreprise les matières premières nécessaires	Construire les parcs Fournir les produits dérivés
Association	Faire valoir certains droits et certaines lois	/

Nom et prénom : NATANÉLIE Romain.



### Caractériser une organisation

Caractéristiques	Description
Type d'organisation	Organisation à but lucratif
Finalité = raison d'être.	<p><u>Economique</u>: Rachat d'autre groupe multimedia.  film de dessin un grand nombre de licence.</p> <p><u>Social</u>:</p> <p><u>Societal</u>: Realisation de film avec comme casting, <u>uniquement</u> des personnes issues de la population noire (Black Panther).</p>
Nature de l'activité et but	<p>Production de films et dessins animés.  Service de streaming pour ses films et dessins animés.  Par d'attraction.</p> <p>proposer à ses clients autour de l'univers du neve et de la magie</p>
Parties prenantes	Voir question 3 (à ne pas traiter !)
Statut juridique	Assimiler SAS Société par Action Simplifiée
Ressources	<p>Nombreuses franchises (PIXAR, MARVEL, Lucas Film, ...)  impliquant de nombreuses licences de film.</p> <p>Un service de streaming.</p> <p>Des parc d'attractions dans plusieurs continents.</p> <p>+ de 200 000 employés</p> <p>Un nom connu dans le monde entier   65,3 Md d'USD.  permettant d'investir.</p>
Champ d'action Géographique	International: Implantation aux USA. Films diffusés dans le monde, pas en Europe et en Asie.
Taille (en fonction du nombre de salariés)	<p>203 000 employés (en 2020)</p> <p>Une très grande entreprise.</p>
Nationalité	Américaine.