

Management de la performance et gestion du changement

The  Company

Sami BENDRISS, Imen TAMOUNEIT, Léa KACEMI

SOMMAIRE

Introduction

I. Les différents changements survenus

II. Évaluation des impacts sur la performance

III. Préconisations

Conclusion



INTRODUCTION

INTRODUCTION

- **Fondation** : Créeée en 1923, Disney est devenu en 2012 le 1er groupe de divertissement mondial
- **Diversification** : Présent sur un large éventail de médias
- **Changements stratégiques depuis 2023** :
 - Réorganisation structurelle
 - Alignement avec les enjeux ESG
 - Transformation du modèle d'affaires
 - Impact en France : Réformes à Disneyland Paris

Comment les récents changements stratégiques mis en place par The Walt Disney Company affectent-ils sa performance globale, tant à l'international qu'en France, et quels ajustements supplémentaires peuvent être recommandés pour assurer un succès pérenne au groupe ?



I. LES DIFFÉRENTS CHANGEMENTS SURVENUS CHEZ

The Walt Disney Company

I. LES DIFFÉRENTS CHANGEMENTS SURVENUS

1) Restructuration des parties prenantes

La nouvelle direction et vision de Bob Chapek

- 2020-2022 : **Bob Chapek dirige Disney après Bob Iger**
- Investissement massif dans Marvel, Star Wars et Pixar
- **Centralisation des décisions** dans les studios
- Hausse des revenus mais clients mécontents

Vague massive de licenciements et changements de direction

- 2023 : Disney **licencie 7 000 employés** (3,6% de l'effectif mondial)
- Plan d'économie de **5,5 milliards de dollars**
- Disneyland Paris : **réduction d'effectifs**, tensions syndicales, grèves
- Refonte de Disney+ : **recentrage sur les franchises majeures**, 12,4 millions d'abonnés en France en 2024



I. LES DIFFÉRENTS CHANGEMENTS SURVENUS

2) Restructuration structurelle

Une segmentation repensée

- 3 segments
ESPN
Disney Entertainment
Disney Parks, Experiences and Products



*Responsabilisation accrue
Contrôle opérationnel
Objectifs d'efficience*

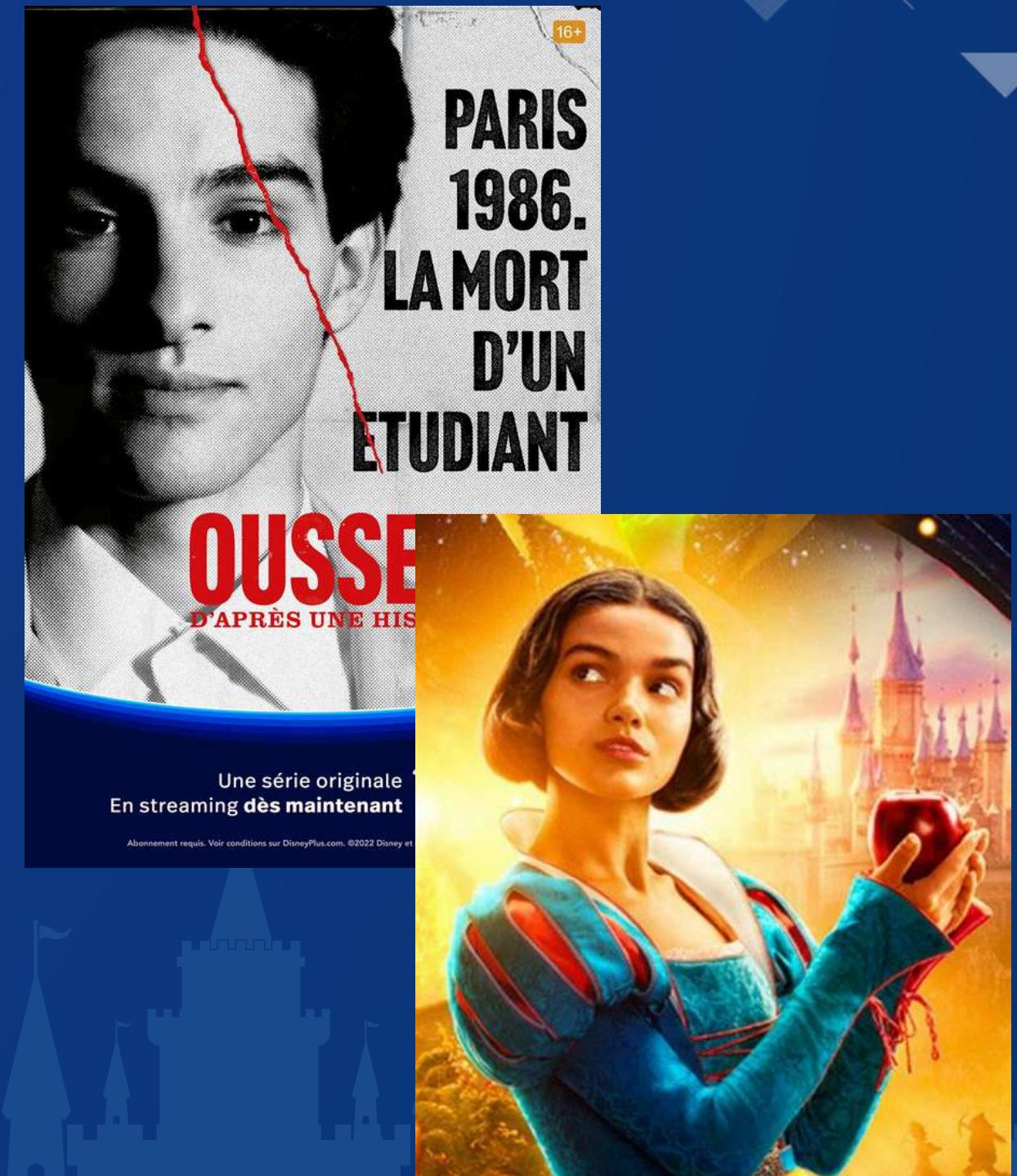


I. LES DIFFÉRENTS CHANGEMENTS SURVENUS

2) Restructuration structurelle

Responsabilisation des leaders créatifs

- Plus de contenus locaux
- Inspiration de la **richesse des cultures européennes**
- Travail sur la **qualité**
- **Sélection** des productions
- Volonté d'adapter des **classiques Disney**



Retour aux origines : magie cinématographique

Limitation des coûts de production

I. LES DIFFÉRENTS CHANGEMENTS SURVENUS

2) Restructuration structurelle

Versement de dividendes aux actionnaires

- Versement progressif aux actionnaires
- En 2025, les actionnaires de Disney recevront 0,5 \$ par action en dividendes

*Disney prend au sérieux ses actionnaires
Stratégie bien pensée sur la durée
Montre son ambition d'être pérenne*



I. LES DIFFÉRENTS CHANGEMENTS SURVENUS

3) Stratégie de streaming

Expansion du Direct-to-Consumer (DTC) et position face aux cinémas

- Lancement de **Disney+** fin 2019, atteignant **164 millions d'abonnés** fin 2022
- Priorisation du streaming sous **Bob Chapek**, au détriment des cinémas traditionnels
- Conflits avec partenaires traditionnels (ex. procès **Scarlett Johansson**, sortie hybride de **Black Widow**)
- Rééquilibrage sous **Bob Iger**, allongeant les périodes exclusives en salles (minimum 45 jours)

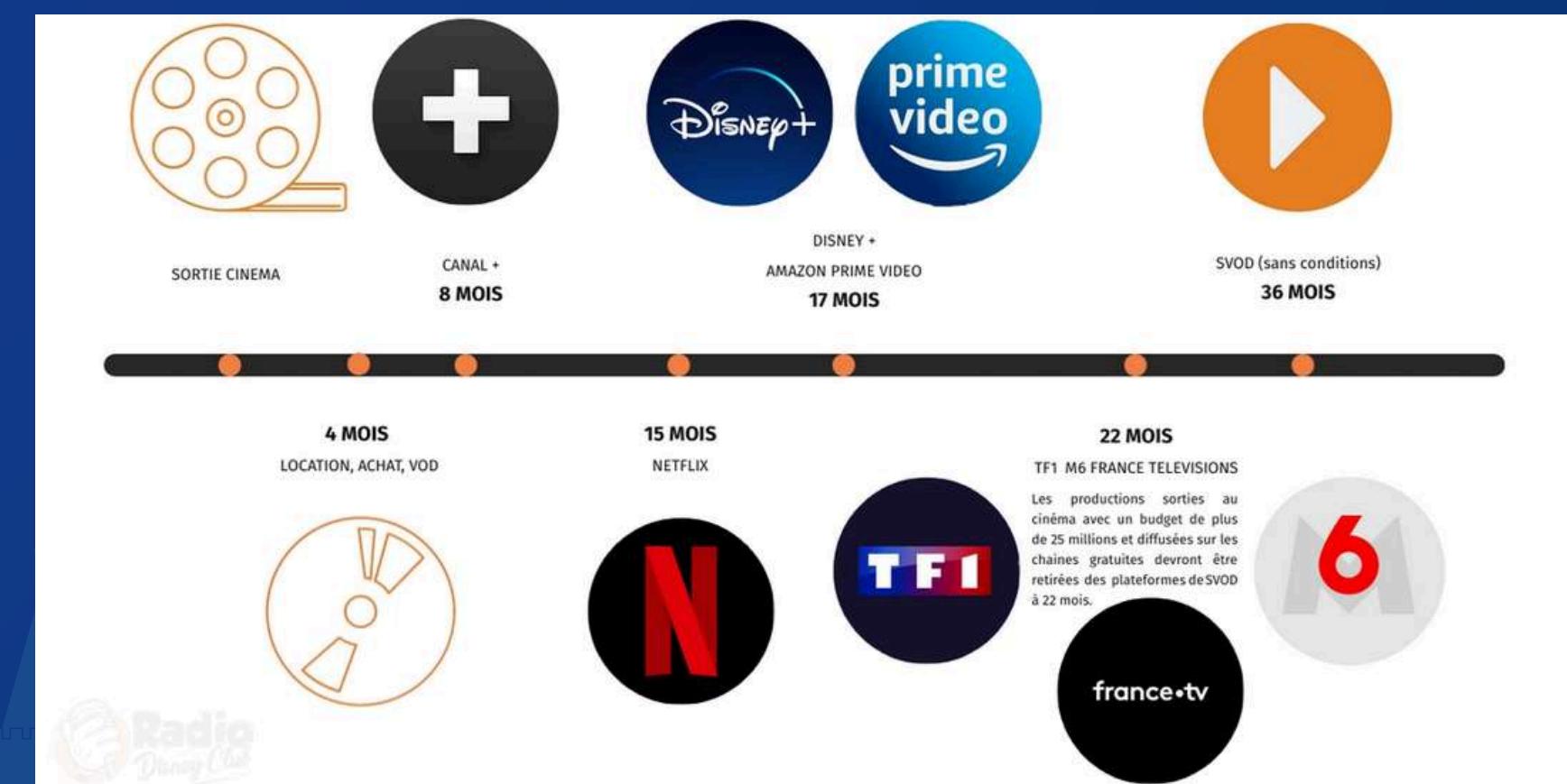


I. LES DIFFÉRENTS CHANGEMENTS SURVENUS

3) Stratégie de streaming

Accélération de la chronologie des médias

- Réduction du délai de diffusion sur **Disney+** en France de **17 à 9 mois** après sortie cinéma
- Engagement accru dans la **production locale** comme contrepartie
- Renforcement compétitif par rapport à **Netflix** et **Canal+**



I. LES DIFFÉRENTS CHANGEMENTS SURVENUS

3) Stratégie de streaming

Rupture avec Canal+ et impact sur le marché français

- Fin du partenariat exclusif avec **Canal+** fin 2024
- Renforcement de la **distribution directe via Disney+**
- Intensification de la **concurrence** sur le marché français du streaming

SÉRIE LIMITÉE
CANAL+



CANAL+ et le pack DISNEY

~~31€99/MOIS~~

24€⁹⁹/MOIS PENDANT 2 ANS*

cafeyn* MULTISPORTS GOLF+ FOOT+ RUGBY+ OFFERT PENDANT 3 MOIS PUIS 10€/MOIS SANS ENGAGEMENT*

DU 03 JUIN AU 1ER SEPTEMBRE

II. ÉVALUATION DES IMPACTS SUR LA PERFORMANCE

II. ÉVALUATION DES IMPACTS SUR LA PERFORMANCE

1) Restructuration des parties prenantes

- Optimisation des coûts et réorganisation stratégique (économie de 300M\$ en EMEA)
- Licenciements → baisse du moral (-12 pts d'engagement), pression accrue
- Hausse des prix (ex : 10 000 \$ la semaine), files d'attente payantes (Genie+), service client critiqué (Trustpilot : 2/5)
- Baisse de qualité des films, décisions éditoriales contestées
- Aucune amélioration immédiate des performances, nécessité d'une meilleure communication et satisfaction client pour un succès durable

II. ÉVALUATION DES IMPACTS SUR LA PERFORMANCE

2) Restructuration structurelle

Un taux d'amélioration de 21% de son résultat opérationnel segmenté sur l'année fiscale de 2024

Redressement de la marge opérationnelle du secteur divertissement

La série *Tell me lies* obtenu les notes moyennes de 7,2/10 et a été saluée pour la complexité de ses personnages

Le film *La Petite Sirène* a rapporté 117,5 milliards de dollars de recettes

Le chiffre d'affaires de 2023 a d'ailleurs augmenté de 7% comparé à 2022 (notamment dû aux efforts consacrés aux parcs d'attractions)

II. ÉVALUATION DES IMPACTS SUR LA PERFORMANCE

3) Stratégie de streaming

- **Performance financière** initialement mitigée (coûts élevés, pertes opérationnelles)
- **Amélioration progressive** à partir de 2023 grâce à la hausse tarifaire et réduction des coûts
- **Croissance du nombre d'abonnés ralentit** avec la maturation du marché
- **Satisfaction client** élevée initialement, légère baisse en 2023 (augmentation tarifs, retrait contenus)
- **Adaptation spécifique** au marché français avec davantage de contenus locaux
- **Renforcement global** de la marque, enjeu majeur sur la conversion des abonnés en profits durables

III. PRÉCONISATIONS

III. PRÉCONISATIONS

1) Communication interne et accompagnement des employés

Avant la restructuration :

- Annonce préliminaire avec explication stratégique (réunions avec la direction)
- Création d'une FAQ accessible sur l'intranet
- Implication des Instances Représentatives du Personnel (IRP) dès le début

Pendant la restructuration :

- Communication personnalisée : entretiens individuels avec les employés concernés
- Sessions d'information hebdomadaires pour tous les employés
- Utilisation de canaux diversifiés (intranet, emails, affiches)

Après la restructuration :

- Communication des résultats et bilan
- Évaluation de l'impact sur le moral des équipes restantes
- Valorisation des employés restants (primes, formations)
- Amélioration des conditions de travail (meilleure répartition des tâches)

Soutien aux employés licenciés :

- Service d'outplacement (ateliers CV, simulations d'entretien)
- Propositions de formations pour améliorer l'employabilité

Mickey Mouse, dressed in a tuxedo and bow tie, stands in front of the Disney castle at Disneyland Paris. He is holding a purple wand and pointing it towards the castle. The background is a bright blue sky with light rays emanating from behind the castle. The Disney logo is visible on the left side of the image.

**Disneyland
PARIS**

**La magie s'effectue
également dans nos
bureaux !**

**Alors n'hésitez pas à
rejoindre notre FAQ**

J'Y VAIS

A QR code is located next to the "J'Y VAIS" button.

III. PRÉCONISATIONS

2) Tarification des parcs

Etant donné que les visiteurs se sont plaints de l'**augmentation des prix** des parcs nous préconisons :

- Revoir sa tarification pour éviter une trop grosse différence entre les **périodes creuses** et celles à **forte affluence**
- Offres **promotionnelles** pour les **familles nombreuses**
- Programme de **fidélité** pour augmenter la fidélisation



III. PRÉCONISATIONS

3) Contenus locaux en Europe et en France

- Continuer d'investir dans des productions européennes diversifiées (films, séries, documentaires)
- Réaliser des partenariats locaux (studios français indépendants)
- Initier des campagnes de communication dédiées à ce type de productions



III. PRÉCONISATIONS

4) Options de personnalisation sur Disney+

- **Interface utilisateur personnalisée** selon préférences individuelles
- **Recommandations améliorées** basées sur habitudes de visionnage
- **Profils spécifiques** (famille, enfants, adulte, fans de franchises)
- **Contenus interactifs** pour enrichir l'expérience utilisateur



III. PRÉCONISATIONS

5) Collaborations inter-segments

- Coordination accrue entre divertissement, sport (**ESPN**) et parcs
- Mutualisation des coûts de production et promotion à travers les plateformes
- Visibilité croisée des produits Disney+ dans les parcs et inversement
- Campagnes marketing intégrées pour optimiser les résultats globaux du groupe



III. PRÉCONISATIONS

6) Objectifs ESG ambitieux

- Impact environnemental : 10 et 15 millions de visiteurs par an
- Génère **19 000 tonnes de déchets annuelles**

Actions possibles pour Disneyland Paris :

- Augmenter l'utilisation de panneaux solaires sur les attractions et infrastructures non visibles du public.
- Suivre l'exemple des parcs américains en développant l'énergie solaire et éolienne.
- Organisation d'événements zéro déchet et sensibilisation au tri.
- Création d'une Éco-parade Disney avec des chars en matériaux recyclés et des messages éducatifs intégrés.
- Mise en place d'un challenge collectif avec un compteur visible mesurant la quantité de déchets triés. Si un objectif est atteint, un spectacle spécial serait offert.

CONCLUSION

CONCLUSION

- **Restructuration stratégique** en 3 segments pour une meilleure responsabilisation
- **Recentrage sur la créativité** générant des succès commerciaux (+21% de résultat opérationnel)
- **Développement du streaming** malgré des défis initiaux (rentabilité récente atteinte)
- **Tensions sociales** suite aux licenciements (7.000 employés)
- **Insatisfaction clients** face à la hausse des tarifs (note de 2/5 sur Trustpilot)
- **Résultats financiers positifs** : +7% de CA global, +16% pour les parcs en 2023



MERCI DE VOTRE ATTENTION !

Sami BENDRISS, Imen TAMOUNEIT, Léa KACEMI