

**Management de la performance et gestion du changement**

**The Walt Disney 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** : Créée 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

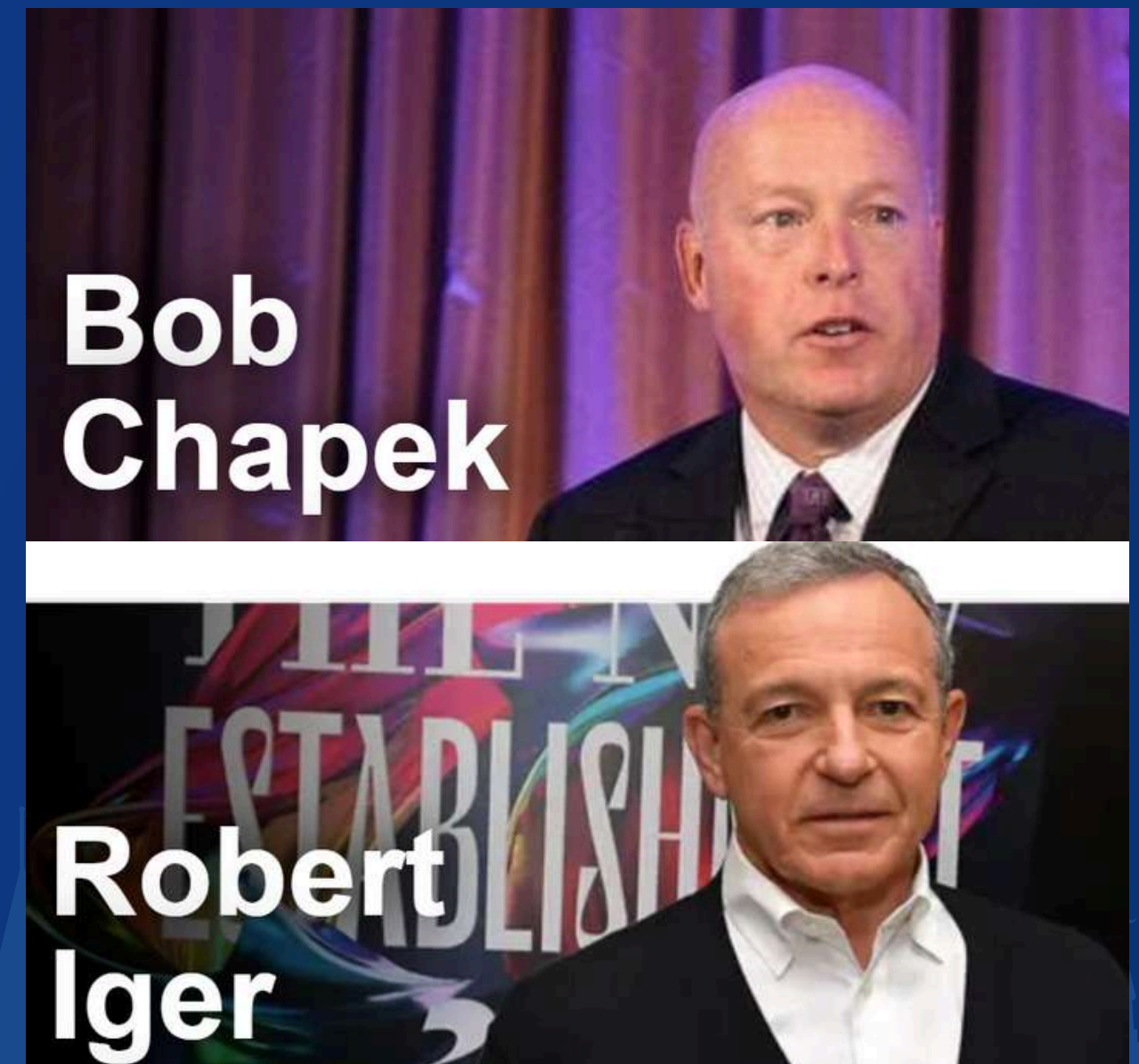
## 1) Restructuration des parties prenantes

### 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

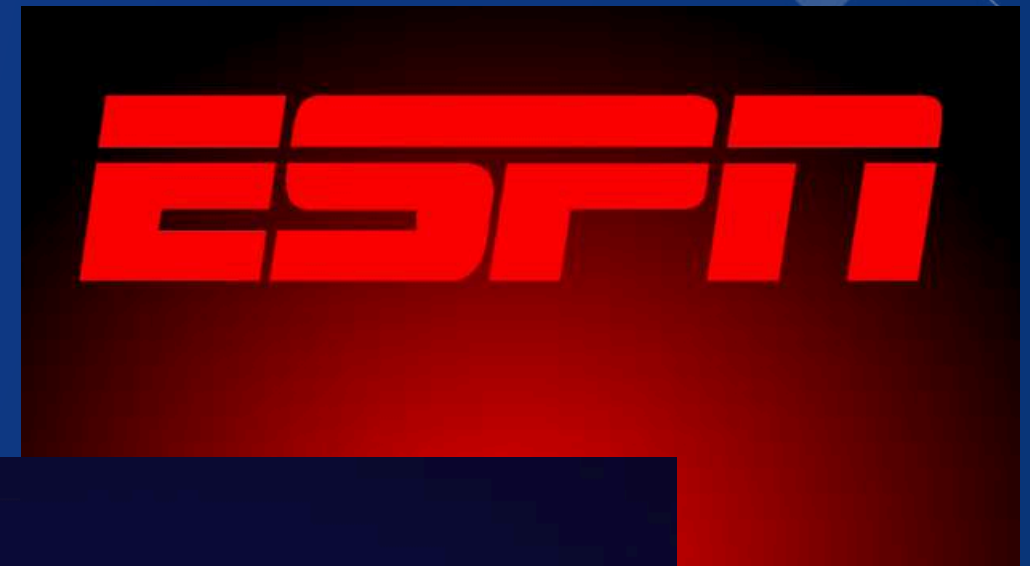
Une segmentation repensée

- 3 segments

ESPN

Disney Entertainment

Disney Parks, Experiences and Products



*Responsabilisation accrue*

*Contrôle opérationnel*

*Objectifs d'efficience*



# I. LES DIFFÉRENTS CHANGEMENTS SURVENUS

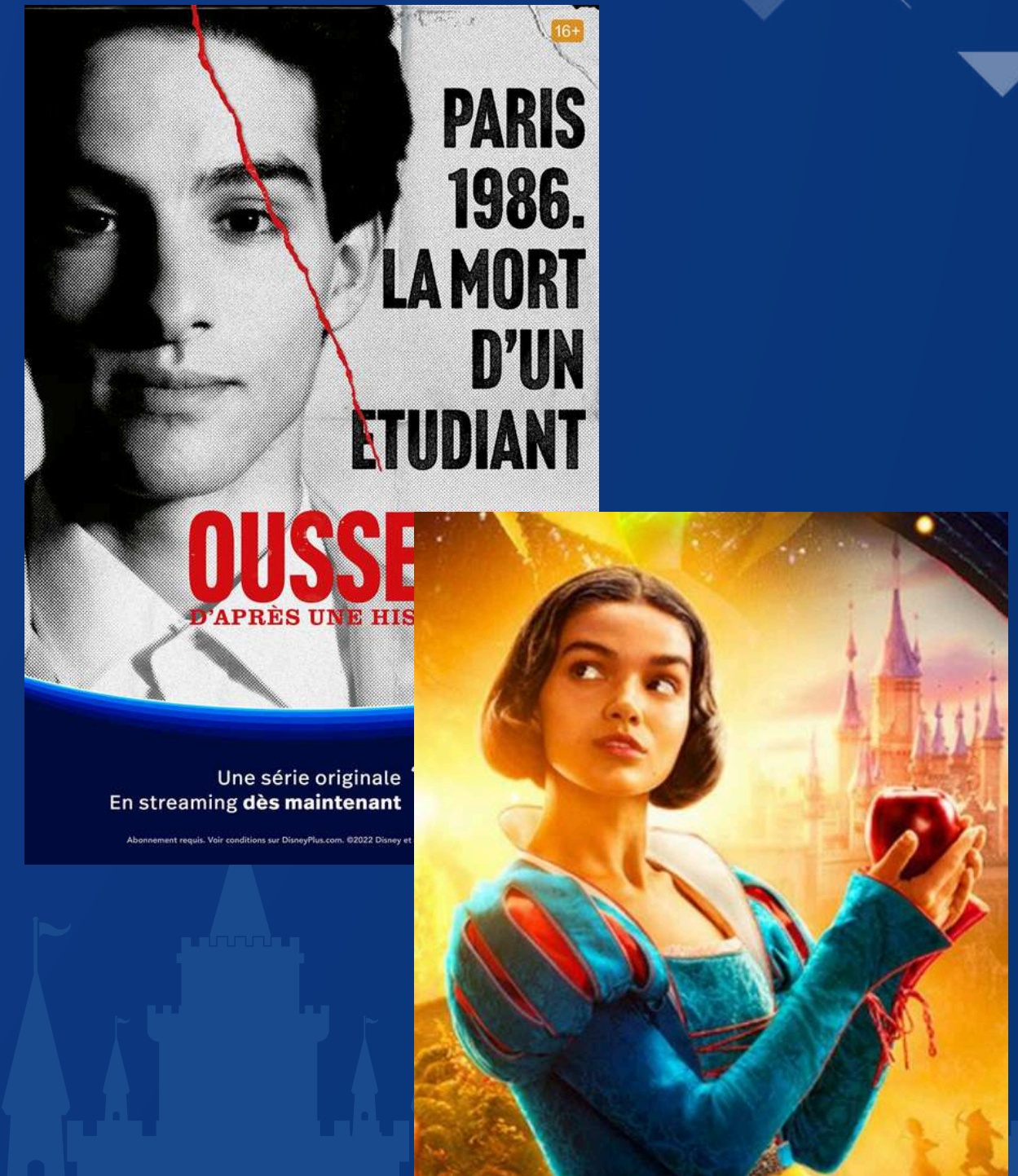
## 2) Restructuration structurelle

### 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***

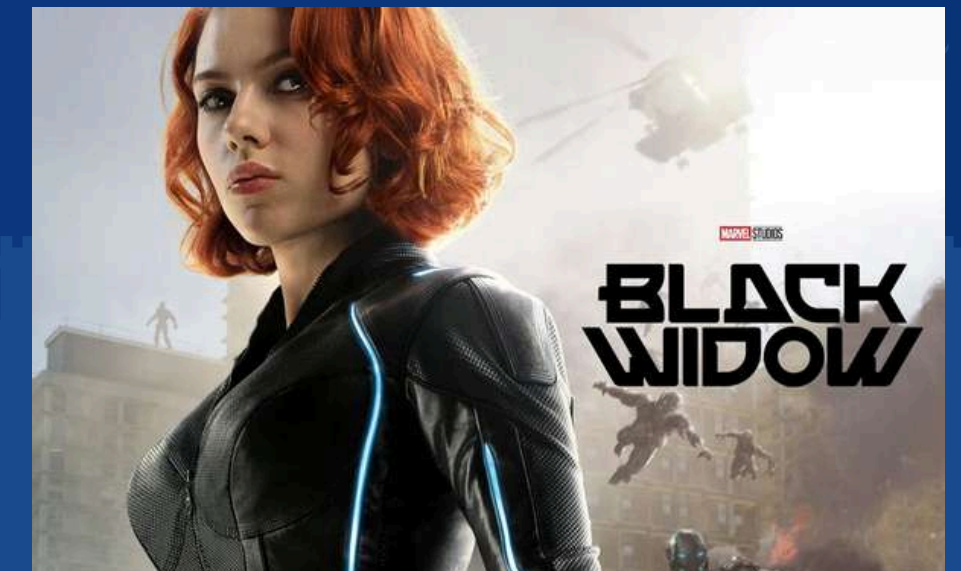


# I. LES DIFFÉRENTS CHANGEMENTS SURVENUS

## 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)



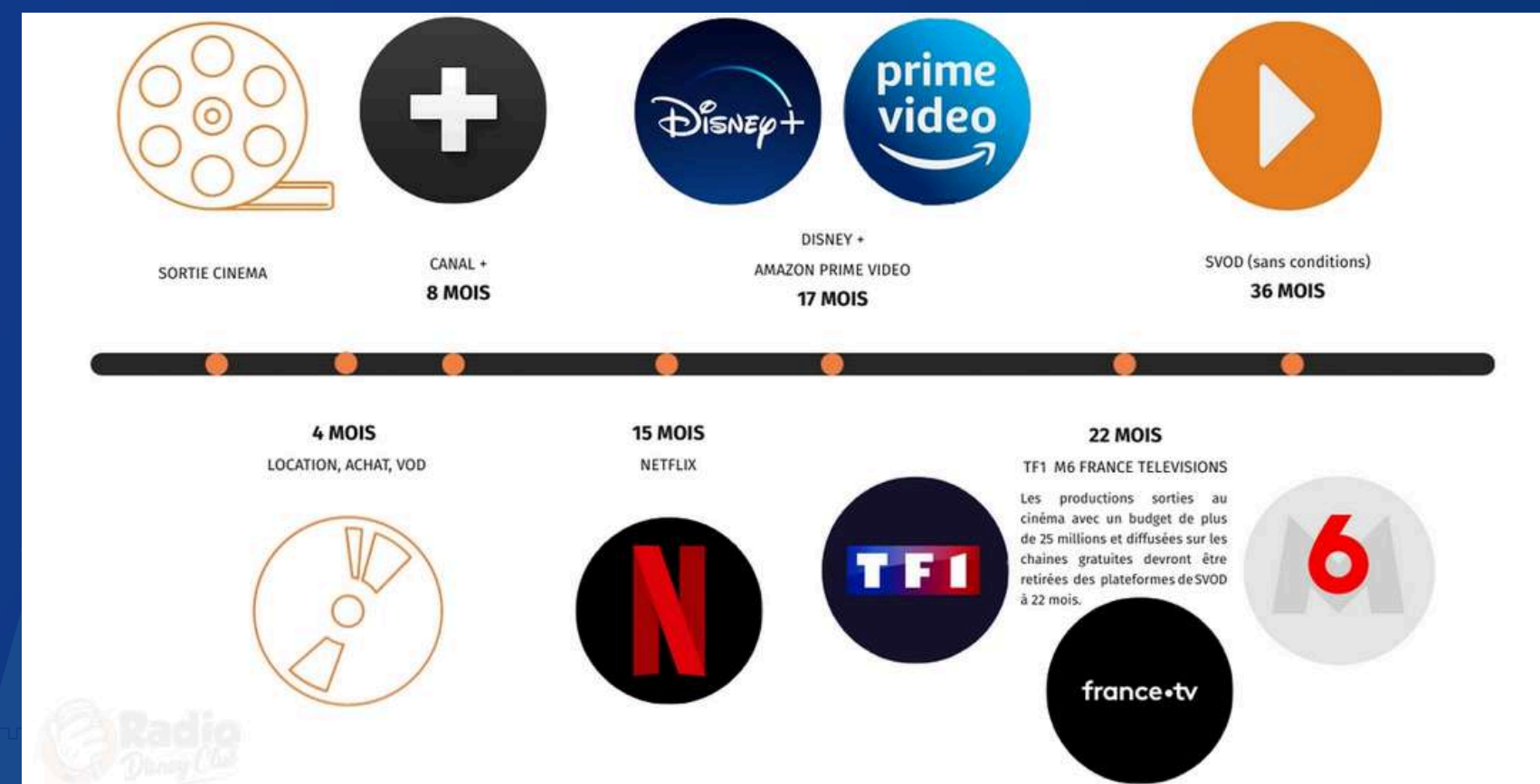


# I. LES DIFFÉRENTS CHANGEMENTS SURVENUS

## 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

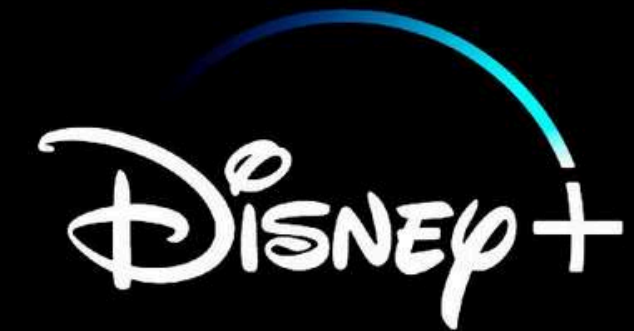
## 3) Stratégie de streaming

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

**SERIE LIMITEE**

**CANAL+**



**CANAL+ et le pack DISNEY**

~~31€99/MOIS~~

**24€<sup>99</sup>/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



La magie s'effectue  
également dans nos  
bureaux !

Alors n'hésitez pas à  
rejoindre notre FAQ

J'Y VAIS





# 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

The *WALT DISNEY* Company

**MERCI DE VOTRE ATTENTION !**

**Sami BENDRISS, Imen TAMOUNEIT, Léa KACEMI**