

L'EMPIRE DISNEY : 1995 - 2020

Il s'en est passé des choses depuis 1995, date du premier dossier de cours que j'ai constitué sur Disney! Le groupe Disney qui avait frôlé la faillite au milieu des années 1980 est maintenant la Major incontestée et ne cesse d'accroître son emprise sur le monde du divertissement mais, entretemps, il y a eu deux événements essentiels : l'entrée du cinéma d'animation dans l'ère de l'ordinateur à partir du milieu des années 2000 puis la série de rachats de Disney à partir de la fin des années 2000.

I) LA FIN DU MONOPOLE ;

Pendant des décennies le cinéma d'animation fut une activité extrêmement coûteuse et difficilement accessible à la majorité des entreprises. On peut dire que Disney était protégé par le coût très élevé de l'entrée sur le marché du cinéma d'animation. Mais, à partir des années 1980, l'utilisation de l'ordinateur permit de réduire fortement les coûts de production et facilita l'entrée de concurrents dans cette branche. Un des premiers essais fut celui de Don Bluth, ancien de chez Disney (« Mrs Frisby ou le secret de Nimh » « Fievel ou le Nouveau Monde » « Le petit dinosaure et la vallée des merveilles », Charlie, Rock-O-Rico, Pocahontas ou Anastasia) mais il ne constitua pas une concurrence bien dangereuse.

En revanche, les années 1990-2000 vont être celles de l'apparition de concurrents autrement plus dangereux.

En effet, en 1994, trois « grands » du spectacle décident d'unir leurs talents pour fonder « Dreamworks » : Steven Spielberg (qu'on ne présente pas), Jeffrey Katzenberg, un ancien de chez Disney, et David Geffen (découvreur d'Eagles et de Nirvana) auxquels il faut ajouter une participation minoritaire de Paul Allen, co-fondateur de Microsoft. Leur ambition était de faire un Empire multimédia intervenant dans les domaines de la télévision, d'Internet, du disque, du cinéma et de l'animation. Malgré quelques succès cinématographiques (« American beauty », « Gladiator », « Il faut sauver le soldat Ryan ») seule la branche animation a vraiment décollé et a commencé à être bénéficiaire à partir de 2004, les autres branches restant déficitaires. Cela a abouti au rachat de DreamWorks par Paramount en 2006.

Ajoutons à cela l'arrivée d'un nouveau concurrent en 1986 quand Steve Jobs, le cofondateur d'Apple, rachète la division Infographie de l'entreprise Lucasfilm (qui existait depuis 1979) et la rebaptise « Pixar » dans le but de produire des films d'animation en « 3 D », récupérant au passage John Lasseter, un ancien de Disney puis de LucasFilm. Vont alors s'enchaîner une série de courts métrages qui connaîtront un succès certain puis plusieurs années de collaboration avec Disney (de 1995 à 2006) au cours desquels seront produits des films en « 3 D » qui connaîtront un énorme succès dont le premier « Toy story » en 1995, premier dessin animé entièrement réalisé en images de synthèse « Ratatouille » en 2007, « Wall.E » en 2008 et, bien sûr, « Le monde de Nemo », un des plus gros succès de Pixar à ce jour.

A ce moment, cinq joueurs se partagent le gâteau du dessin animé de long métrage aux Etats-Unis : Disney, Warner, Fox, Dreamworks et Pixar mais Fox a presque abandonné l'idée d'entretenir son propre département d'animation, surtout après le flop financier de « Titan A.E » ; Warner comme DreamWorks ont connu des hauts et des bas. D'une situation de monopole, nous sommes donc passés à ce que les économistes nomment un « oligopole ».

Mais ce n'est pas seulement le marché du cinéma d'animation qui intéresse ces entreprises. En effet, il entretient des liens avec deux autres marchés essentiels. D'abord avec le cinéma en « prises de vues réelle » qui utilise de plus en plus les techniques du cinéma d'animation (voir, par exemple, la série des « spiderman ») mais surtout avec le marché des jeux vidéos qui a d'ores et déjà dépassé le marché du cinéma en termes de chiffre d'affaires.

IV) LA RENAISSANCE

A partir des années 2000, le groupe Disney commence à être « plombé » par une série d'échecs cinématographiques, la chute de fréquentation de ses parcs, la perte d'audience de la chaîne ABC. Eisner démissionne en 2005, remplacé par Robert Iger (lequel cède la place à Bob Chapek en 2020). Cependant, à partir des années 2000, Disney entreprit une époustouflante série de rachats.

1) Pixar

En 2006, ce fut le rachat des studios Pixar pour un montant global de 7,4 milliards de dollars, la moitié de ce rachat se faisant au prix de 59 dollars par action Pixar, l'autre moitié par échange d'actions au prix de 2,3 actions Disney pour une action Pixar, Pixar se spécialisant dans les productions en 3D tandis que Disney se cantonnera dans le dessin animé traditionnel (comme Steve Jobs était propriétaire de 60 % du capital de Pixar, cela fera de lui le premier actionnaire de l'entreprise Disney devant Roy Disney, le neveu de Walt et Michael Eisner, ancien PDG de Disney).

2) Marvel

La nouvelle tomba le 31 Août 2009 : Disney rachète Marvel. Au terme d'une OPA de quatre milliards de dollars (2,8 milliards d'Euros), le groupe Disney acquiert le catalogue Marvel soit 5000 personnages, ce qui constitue une source inépuisable d'adaptations et permet surtout à Disney de se rapprocher du public adolescent et masculin guère attiré par les productions Disney. Cette acquisition ne remet cependant pas en question les accords préexistants sur les adaptations cinématographiques entre Marvel et les majors hollywoodiennes mais, une fois ces accords expirés, Disney espère voir ces franchises lui revenir. Disney espère aussi faire revenir la clientèle masculine vers ses parcs d'attraction (il existe déjà un parc Marvel qui est la propriété de Paramount, partenaire ponctuel de Marvel mais concurrent de Disney)¹.

3) Lucas Films

En Décembre 2012, Disney annonça le rachat de « Lucas films » c'est-à-dire la main mise sur l'ensemble des films « starwars » et surtout de leurs produits dérivés. On peut noter, pour l'anecdote, que George Lucas avait créé Pixar, avant de le revendre à Steve Jobs qui l'avait lui-même revendu à Disney. On peut dire que la boucle est bouclée.

4) La Fox

En 2014, Disney rachète « Maker Studios » (transformé par la suite en « Disney Digital Network », un réseau multi chaînes qui produit et assiste des vidéastes (notamment sur Youtube) ce qui lui permet de pénétrer l'économie des réseaux et annonce sa stratégie à venir.

En 2017, Disney annonce le rachat de la Fox (rachat finalisé en 2019) lui permettant de mettre la main sur des studios de cinéma et de TV. Les objectifs de ce rachat ?

+ S'étendre sur des créneaux déjà occupés comme le documentaire avec l'acquisition des chaînes National Geographic, des univers TV (simpsons)

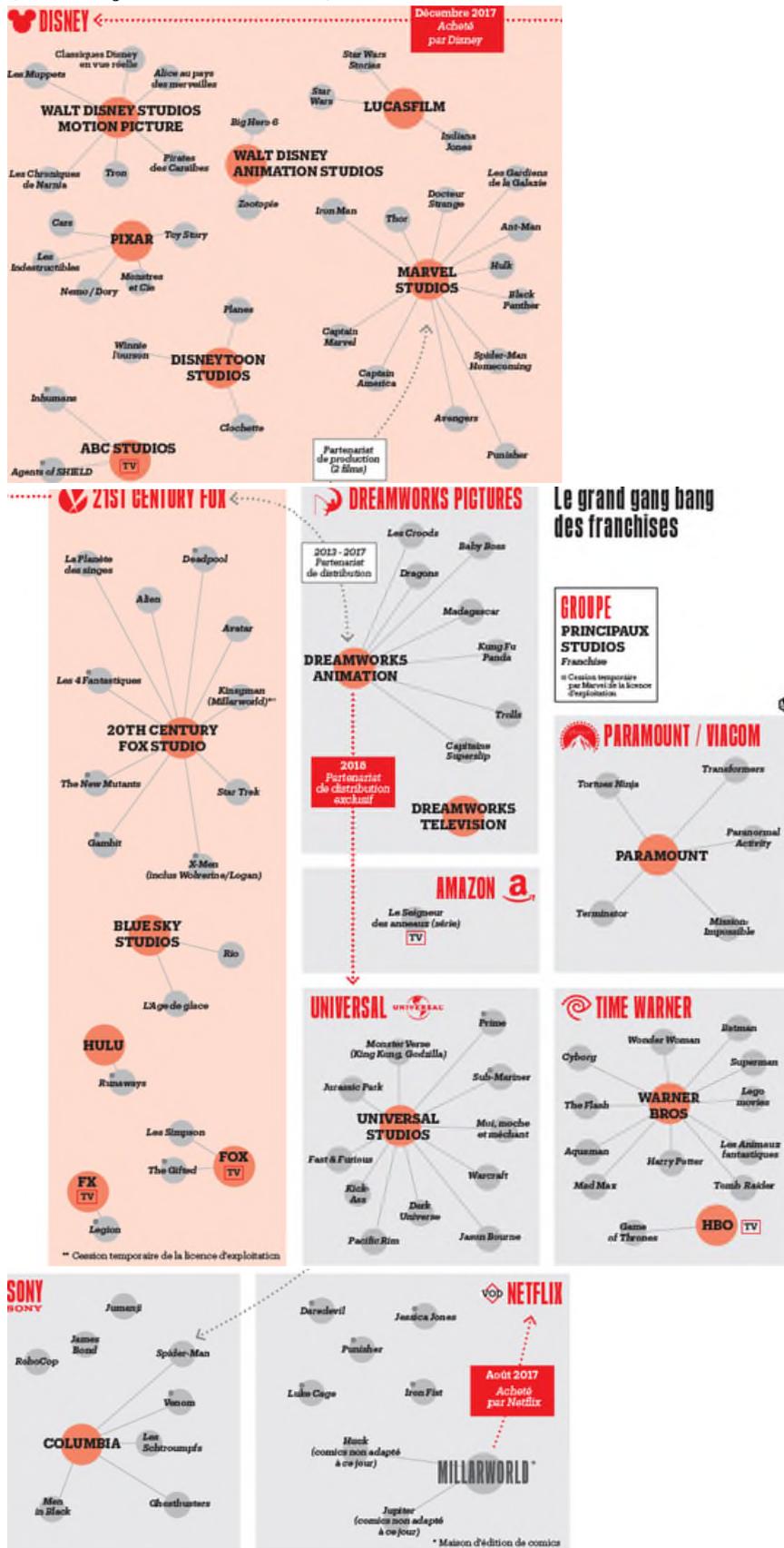
+ Récupérer de nouvelles franchises (Alien, la planète des singes, Avatar)

¹ Pour plus de précisions sur le rachat de Marvel par Disney, voir le dossier « La saga Marvel » - <http://mondesensibleetsciencesociales.e-monsite.com/pages/textes-pedagogiques/entreprises-et-secteurs/la-saga-marvel.html>

- + Récupérer les licences des super-héros Marvel qui lui avaient échappées (X-Man, Quatre Fantastiques, Deadpool) et pouvoir faire de nouveaux « cross over ».
- + Atteindre une complémentarité des publics (Disney est présent pour le divertissement en direction des enfants et de la famille, Fox touche plutôt les adolescents et les adultes).
- + Se placer sur le terrain du streaming qui prend de plus en plus de place face aux « salles de cinéma ».

Avec ce rachat, Disney se hisse au niveau des GAFAM (Google, Amazon, Facebook, Apple, Microsoft)

ANNEXE 1 Structure du groupe Disney face à ses concurrents en cas de rachat de la Fox (source : journal Libération)



ANNEXE 2 : La question des droits de propriété

On peut dire que le droit d'auteur français, d'inspiration latine privilégie la personne de l'auteur et c'est en cela qu'il s'oppose au copyright anglo-saxon. Littéralement, « copyright » signifie « droit de copier » : il s'agit bien d'un droit d'exploitant, lié à l'oeuvre elle-même. (...)

En droit français : l'oeuvre audiovisuelle est considérée comme une oeuvre de collaboration : c'est-à-dire que plusieurs auteurs y ont participé. La qualité d'auteur est donc reconnue aux personnes physiques (co-auteurs) qui ont créé l'oeuvre : auteur du scénario, des dialogues, de l'adaptation, de la composition musicale, de l'oeuvre préexistante adaptée, et réalisateur (art. L113-7).

Le droit américain : aux Etats-Unis, les oeuvres audiovisuelles sont considérées comme des « works made for hire » (oeuvres réalisées dans le cadre d'un contrat de louage d'ouvrages ou de service). La différence principale, c'est que l'auteur d'une oeuvre est le producteur, qu'il s'agisse d'une personne physique ou d'une personne morale (société de production). Cela signifie que l'auteur d'un film change au gré de la vente des catalogues.

(...)Côté français, le délai de protection d'une oeuvre court à compter de la mort du dernier survivant des co-auteurs. Ainsi, une oeuvre est protégée durant 70 ans à compter de la mort du dernier vivant des collaborateurs (exceptés l'adaptateur et l'auteur de l'oeuvre préexistante pour les oeuvres cinématographiques antérieures à 1958 et pour les oeuvres audiovisuelles antérieures à 1986).

Côté américain, le délai est calculé à compter de la date de publication de l'oeuvre : une oeuvre audiovisuelle ou cinématographique est protégée pendant 95 années à compter de sa publication.

<https://www.sacd.fr/droit-dauteur-et-copyright-les-diff%C3%A9rences>

(...) depuis bientôt 90 ans, la firme met tout en oeuvre pour protéger sa souris mascotte. C'est même une règle tacite lorsqu'un nouveau président prend la tête du géant du divertissement. Il sait qu'il devra batailler pour empêcher que Mickey Mouse ne tombe dans le domaine public. Aujourd'hui personne n'a le droit d'utiliser l'image de la souris créée en 1928 par Walt Disney en personne. Un manga? Un restaurant? Un jeu vidéo? Un t-shirt? Si vous voulez utiliser le personnage de Mickey, vous devez avoir en théorie l'autorisation de Disney. Sous peine de poursuites. Pas question pour Disney de partager le fromage avec qui que ce soit. Et ce fromage est très gros. La souris est le personnage de fiction qui générerait le plus d'argent au monde. Selon une estimation de Forbes, Mickey permettrait à Disney d'engranger quelque 5,8 milliards de dollars par an. À titre de comparaison, la compagnie a racheté les droits de Star Wars pour "seulement" 4,05 milliards de dollars en 2012. Mickey permettrait donc à Disney de se payer un Star Wars par an. Un enjeu financier mais aussi d'image. La souris qui aurait un taux de notoriété mondiale de 98% auprès des enfants de 3 à 11 ans (supérieur à celui du Père Noël) est en quelque sorte le visage de la compagnie. (...) Bref, voir une autre compagnie faire son beurre avec Mickey est le cauchemar de Disney. Ce qui pourtant devrait être le cas depuis 1984. C'est cette année-là que la souris aurait dû tomber dans le domaine public. Car Walt Disney a dessiné Mickey Mouse pour la première fois en 1928. Il a eu l'idée dans un train qui le ramenait de New York, selon la légende, alors qu'il venait de se faire piquer les droits de sa mascotte précédente, Oswald le lapin, par Universal. Avec sa nouvelle figure Mickey, on ne l'y reprendrait pas. Aussitôt créée, aussitôt déposée. La souris hérite donc de son copyright en 1928. Une protection censée durer 56 ans au regard de la loi américaine en vigueur à l'époque. Donc en 1984, Mickey aurait dû retrouver sa liberté.

Mais Disney ne l'entend pas de cette oreille. Dans les années 70, la firme commence son lobbying actif auprès du Congrès américain. Son argument? Le droit américain de la propriété intellectuelle doit être le même qu'en Europe, soit un copyright d'une durée de 75 ans. L'argument fait mouche et en 1976, un nouveau Copyright Act est voté. Toutes les créations postérieures à 1922 pourront être protégées durant 75 ans. Créé en 1928, Mickey Mouse gagne 19 ans de répit.

Un lobbying à près de 90 millions de dollars

Mais au milieu des années 90, la question revient sur la table. Mickey étant "libérable" en 2003, la firme doit à nouveau passer à l'action. Et cette fois, c'est le très médiatique PDG de Disney de l'époque, Michael Eisner, qui fait le pied de grue au Sénat pour obtenir une nouvelle extension.

Mickey sera donc libre de droit en 2023, à moins que le Congrès américain légifère à nouveau. Ce qui n'est pas exclu (...) si Disney protège sa création, elle bénéficie grandement des oeuvres tombées dans le domaine public. De "La Reine des Neiges" à "Aladdin" en passant par "Alice au Pays des

Merveilles", "Le Bossu de Notre-Dame", "Pinocchio", "la Belle et la Bête" et "Cendrillon", les exemples ne manquent pas. Disney a pu librement piocher dans ce contenu libre de droit (une cinquantaine d'oeuvres au total) pour générer des revenus conséquents. La Reine des Neiges -tiré d'un conte d'Andersen de 1844- a ainsi généré 1,27 milliard de dollars pour sa seule exploitation en salle sans compter les ventes de produits dérivés. Disney peut remercier l'État danois et son copyright qui tombe au bout de 70 ans.

(Frédéric Bianchi « Pourquoi à 90 ans Mickey n'est toujours pas tombé dans le domaine public » - BFM - 23/01/2016 - <https://bfmbusiness.bfmtv.com/entreprise/comment-disney-bataille-depuis-88-ans-pour-proteger-mickey-943780.html>)

Annexe 3 : Actionnaires du groupe Disney (source Wikipedia)

Actionnaires institutionnels

Nom	Nb actions (%) au 30 décembre 2018 ³⁵¹	Nb actions (%) au 31 mars 2008
The Vanguard Group	105 895 590 (7,10)	56 376 953 (2,96)
BlackRock	92 790 946 (6,22)	-
State Street Corporation	60 151 873 (4,03)	71 607 117 (3,76)
State Farm Mutual Automobile Insurance Co	42 206 018 (2,83)	42 206 018 (2,22)
FMR Corporation	24 711 406 (1,66)	93 232 403 (4,89)
Bank of America	21 258 884 (1,43)	-
Northern Trust	21 001 994 (1,41)	-
Bank of New York Mellon Corporation	20 717 544 (1,39)	30 630 311 (1,61)
Morgan Stanley	20 571 547 (1,38)	-
Geode Capital Management	20 146 874 (1,35)	-
Barclays Global Investors UK	-	75 942 047 (3,99)
Southeastern Asset Management Inc.	-	48 351 734 (2,54)
Clearbridge Advisors, LLC	-	36 843 294 (1,93)
Jennison Associates Llc	-	27 200 267 (1,43)
Axa	-	27 083 012 (1,42)

Parmi les responsables de Disney, certains sont aussi d'importants actionnaires³⁵¹ :

Robert Iger PDG, 322 800 actions ;

Thomas Staggs responsable financier, 232 535 actions ;

George J. Mitchell président du directoire jusqu'à janvier 2007, 82 028 actions ;

Judits Estrin - membre du directoire, 37 501 actions ;

Pour aller plus loin

Il n'est pas possible de recenser tout ce qui a u paraître sur Disney et sur le groupe Disney. Je me contenterai de citer trois livres :

+ J.B. Stewarty : « Le royaume enchanté »-Ed Sonatines : à l'aide d'archives internes de Disney J.B. Stewart de relate la période Eisner (1984-2004) , ses secrets, ses stratégies et ses coup bas. Très détaillé sur plus de 700 pages (pour passionnés). Le titre original, « Disney wars », n'a pas la candeur du titre français.

Plus faciles à lire mais très réjouissant deux bandes dessinées sur la vie de Disney

Alex Nikolavitch et Félix Ruiz : « Deux frères à Hollywood : la formidable histoire de Walt et Roy Disney »- éd. 21 g - 2019

Après plusieurs faillites, Walt Disney se tourne vers son frère aîné Roy pour lancer une nouvelle affaire : les Disney Brothers Cartoon Studios. La combinaison de leurs talents donnera naissance à un géant, malgré le caractère difficile de Walt qui petit à petit repousse son frère dans l'ombre et sombre dans une dépression chronique.

+ Alessio De Santa : « The Moneyman - Personne ne pouvait tenir tête à Walt Disney, personne, sauf son frère... » - éditions du long bec -2018

Si cet ouvrage relate l'histoire des Studios Disney et de leur créateur de génie, il le fait d'une manière inédite, à travers le témoignage de Roy, le frère de Walt. C'est en réalité Roy, "The Moneyman", qui a permis à une petite entreprise familiale de devenir l'un des plus beaux fleurons de l'industrie cinématographique. En ouvrant cet album, vous plongerez dans les coulisses de la plus incroyable success-story d'Hollywood...

+ Un superbe documentaire sur Disney en quatre parties (en lien avec le chapitre sur l'entreprise)

<https://www.dailymotion.com/video/x6ay2yk>

<https://www.dailymotion.com/video/x6aw742>

<https://www.dailymotion.com/video/x6aw73b>

<https://www.dailymotion.com/video/x6aw72z>