

L'EMPIRE DISNEY : L'AMI PUBLIC N°1 ?

Ce dossier a été spécialement conçu pour que des élèves de seconde puissent effectuer un travail autonome. Il porte sur l'essor de "l'empire Disney" depuis les années 30 et sur l'implantation du parc Eurodisney (aujourd'hui "Disneyland France") à Marne-la-Vallée. Il est constitué d'un texte original rédigé spécialement pour des élèves de seconde, d'une annexe statistique et, éventuellement, de deux annexes - un article du journal "Libération" permettant aux élèves d'actualiser le dossier et un extrait de livre portant sur les contes populaires. De plus, j'ai pu fournir aux élèves un dossier iconographique montrant les diverses évolutions du dessin animé et du cinéma d'animation depuis la fin du siècle dernier.

Cet article comporte trois parties : la première partie est consacrée à la présentation des objectifs pédagogiques. La deuxième partie est constituée du texte lui même et de certaines de ses annexes. Enfin, dans la troisième partie, je présenterai les conclusions (résultats positifs et limites) du travail effectué auprès des élèves.

Le choix du sujet relève de deux motivations : d'abord, il renvoie à un domaine que tous les adolescents connaissent à-priori (une analyse économique et sociologique en sera donc facilitée); ensuite le concepteur du dossier a voulu se faire plaisir. Le dossier permet d'aborder l'essentiel des thèmes de seconde liés à l'entreprise : les statuts juridiques, le financement de l'activité, les coûts de production, les stratégies d'entreprise (notamment la concentration), l'organisation du travail et la représentation des salariés dans l'entreprise. Il permet également d'aborder des problèmes liés à la bourse (fixation des cours, O.P.A.) qui ne font pas partie du programme au sens strict mais dont les élèves de seconde sont en général friands.

Le dossier a également été conçu de façon à pouvoir anticiper sur des thèmes qui seront abordés en première et en terminale. Ainsi, les difficultés d'implantation d'Eurodisney en France permettent de poser le thème de la culture à travers les différences de comportements des consommateurs européens et américains. On peut également faire une analyse de contenu de dessins animés américains ou japonais pour faire apparaître ces mêmes différences culturelles et aborder le problème de la socialisation. Les effets de l'implantation du parc de loisirs Disney sur la région parisienne permet de donner un exemple simple de multiplicateur d'investissement. La présentation de Walt Disney comme dirigeant d'entreprise peut apparaître comme une préfiguration de "l'entrepreneur schumpeterien" (programme de terminale). Enfin, les risques d'uniformisation liés au développement de l'industrie américaine du dessin animé permettent d'aborder quelques problèmes liés à la "mondialisation".

Le troisième objectif du dossier est de permettre d'initier les élèves à une démarche pluri-disciplinaire. En effet, je ne me suis pas contenté de présenter les aspects micro-économiques de l'implantation d' EuroDisney mais j'ai voulu également montrer ses effets sur l'environnement socio-économique (aspect "macro") ainsi que les aspects sociologiques (culture, socialisation,...). Une étude éventuelle du contenu des dessins animés ou des journaux et de leurs effets sur les enfants permet d'aborder des problèmes de psychologie sociale. Il y a également quelques références historiques (S.D.N.,...) et une utilisation simple d'un outil mathématique (les suites,...cf question n°25). Enfin, les créations de Disney se fondant souvent sur la littérature orale populaire (contes et légendes), j'ai vu là l'occasion de montrer ce qu'est le "folklore" en tant que discipline scientifique; à ce titre j'ai ajouté une annexe ("Le conte du loup qui pète") montrant les origines populaires d'une histoire comme celle des "trois petits cochons". Il va sans dire que ces diverses approches ont été faites sans souci d'exhaustivité ou d'expliquer la totalité de ces sciences aux élèves; je n' avais pour ambition que de les "éveiller" (une belle idée en pédagogie aujourd'hui trop méprisée).

Enfin, la dernière partie du dossier permet d'aborder le problème plus général de la

confrontation des systèmes artisanaux et industriels et de montrer aux élèves que le profit n'est pas la seule justification de l'activité humaine; un dessin animé (ou n'importe quelle autre production) sur lequel un homme passe des mois tout en sachant qu'il sera peu regardé trouve sa justification en lui même; il n'est pas mauvais de le rappeler de temps en temps.

L'EMPIRE DISNEY : L'AMI PUBLIC N°1 ?

I) HISTORIQUE.

Walt Disney est né le 5 Décembre 1901 à Chicago mais passe son enfance à Marceline, à 200 km de Kansas City, se partageant entre la classe et la nature, apprenant à dessiner aussi bien les animaux sauvages que ceux de la ferme. Selon Eisenstein (l'auteur du "cuirassé Potemkine") :

"Dans l'oeuvre de Disney prise dans son ensemble, les animaux se substituent aux humains. la tendance est la même : un décalage, une confusion, une contestation originale de l'immobilité métaphysique assignée une fois pour toutes...Le dessin en tant que tel - hors de l'objet de représentation- est fait vivant! Si l'on veut, l'idée même d' animated cartoon est comme l'incarnation de la méthode de l'animisme : le laps de temps où un objet inanimé est doté d'une vie et d'une âme..." (Eisenstein : "Walt Disney" - Circé- 1991).

Après la première guerre mondiale (qu'il a passée en France comme chauffeur ambulancier de la croix rouge) il trouve un travail d'illustrateur publicitaire dans une petite agence; il n'y restera que deux mois mais y rencontrera Ub Iwerks qui tiendra toujours une place importante aux côtés de Walt Disney. Walt se mettra ensuite à son compte en s'associant avec Iwerks qui lui apprendra à améliorer son dessin. En 1920 il obtient une place dans une agence de films publicitaires; c'est là qu'il réalise son rêve, faire du dessin animé. Dès lors il passe le plus clair de son temps de loisir dans les salles de cinéma ou à la bibliothèque municipale de Kansas City, étudiant le sujet ainsi que les oeuvres de Georges Méliès, Windsor Mac Kay- créateur de la bande dessinée "Little Nemo" et du premier dessin animé "Gertie le dinosaure" - ainsi que de Pat Sullivan ("Felix le chat").

En 1922, il crée sa propre entreprise "Laugh - O- Grams" au capital de 15 000 \$ avec son frère Roy et Ub Iwerks. Il y réalise des dessins animés avec des animaux comme personnages centraux et, déjà, les mêlant parfois à des prises de vue réelles. Le succès est immédiat cependant l'entreprise est rapidement à court de trésorerie et Disney fait faillite. En Juillet 1923, il décide de partir avec Ub Iwerks à Los Angeles où son frère Roy, qui travaillait dans une banque, l'aide à s'installer. Ceci est nouveau car dans les années 20 la majorité des dessins animés se fabriquait à New-York. Il y crée, toujours avec Roy et Iwerks, la "Disney Brothers Studio" et sort 24 films en deux ans avec un profit unitaire de 24 000\$. En 1925, peu de temps après son mariage, il crée "Oswald le joyeux lapin" qui est distribué par la Major "Universal Picture". Cependant, à la suite d'un différend, Walt Disney rompt avec l'Universal. Terriblement inquiet, cherchant une solution pour son entreprise, il décide en Mars 1928, dans le train reliant New York à la Californie, de créer un nouveau personnage possédant des qualités comme la prudence, la drôlerie, la courtoisie, l'honnêteté, la témérité..."Je crois que je vais l'appeler Mortimer" déclare Walt. Trouvant que ce nom sonne trop britannique, sa femme Lilian propose plutôt "Mickey". Mickey Mouse est lancé dans un dessin animé inspiré de Charles Lindbergh, "Plane crazy" et, juste après, un second film est réalisé, "Gallopín' Gaucho" inspiré de Douglas Fairbank. Mais ce qui va faire la différence avec les autres productions c'est la sonorisation : le 18/11/1928 "Steamboat Willie" sort en première à Los Angeles. C'est le premier dessin animé au monde alliant effets sonores spéciaux, voix et musique utilisant la technique Movietone développée par RCA (Radio Corporation of America). Le film a coûté trois fois plus cher qu'un dessin animé muet mais il est immédiatement adopté par le public. Les films seront distribués par "United Artists" qui

travaillait, entre autres, avec Charlie Chaplin.

Le succès de Disney le pousse à se tourner vers un domaine plus novateur : les "Silling Symphonies", l'adaptation de la "danse macabre" de Saint-Saens seront des préfigurations du futur "Fantasia". Ce fut un immense succès commercial. Vers 1930, Urb Iwerks revend ses parts aux frères Disney alors que ça l'aurait rendu millionnaire quelques années plus tard. Il montera son propre studio et animera des personnages comme "Flip the frog" ou "Willie Whopper" mais fera faillite et retournera travailler comme salarié aux studios Disney en 1940.

L'argent entrainait aisément et Walt put réaliser la série des douze "Silly Symphonies". En 1932 il présente le court métrage "Flowers and trees", résolument anthropomorphique, et pour lequel il utilise le technicolor. Ce sera le premier dessin animé en couleurs (à l'exception d'un court essai de Windsor Mac Cay) et le premier dessin animé à obtenir un oscar à Hollywood. La même année il crée "les trois petits cochons" -plus grand succès commercial de l'époque- ainsi que de nouveaux personnages- Pluto, Donald, Goofy, Minnie.

Les honneurs deviendront nombreux pour Disney : l'Oscar en 1932, une médaille spéciale de la Société des Nations (pour la création de Mickey), les insignes de chevalier de la légion d'honneur (remis par l'ambassadeur de France); il sera reçu en audience privée par le pape et Mussolini tiendra à le rencontrer.

Mickey va devenir un moteur pour l'entreprise : un certain Herman Kamen demandera à Disney d'utiliser ses personnages sur des produits de consommation courante, ce qui rapportera à la "Company", 2,5 milliards de dollars en royalties. Des journaux paraissent également : Topolino en Italie en 1922, le journal de Mickey en France en 1934.

Disney continuera à jouer la carte de la qualité et de l'innovation : il invente la camera multi-plane qui permet des effets de relief, il crée le premier Mickey en couleurs et surtout sort le 21/12/1937 "Blanche neige et les sept nains", premier long métrage de l'histoire du dessin animé (premier en couleurs, le premier long métrage étant "Le roman de Renart", oeuvre d'un français d'origine russe, Ladislav Starevitch). Celui ci fut traduit en 19 langues et le succès fut tel qu'on peut rembourser en quelques mois le prêt de la "Bank of America". Avec ces succès, le personnel passe de 6 personnes en 1928 à 187 en 1934 et 1600 en 1940 (dont les animateurs qui passent de 100 à 200); il faut donc trouver de nouveaux locaux. Les frères Disney s'installent donc en 1938 sur la *Buena Vista Street* dans des locaux qui resteront jusqu'à aujourd'hui le siège social de la Company. Les studios vont alors produire "Pinocchio" (1940), "Fantasia", "Dumbo" (1941), "Bambi" (1941) et des films mêlant animation et personnages réels : "Saludos amigos" (1943), "Les trois caballeros" (1945), "La mélodie du Sud" (1946),...

Parallèlement ses méthodes de travail sont renouvelées : suivant les principes du taylorisme, diverses équipes sont créées : pour l'animation proprement dite, pour les décors, les effets spéciaux, la mise en scène, les sujets,... Puis l'encrage, le coloriage, la prise de vue furent à leur tour séparés. Comme aucune des équipes ne peut maîtriser la totalité de la production, ceux qui supervisent le film peuvent suivre à tout moment sa constitution à l'aide du "story board" (scénario dessiné), invention de Disney.

Il faut noter que cette pratique de division des tâches sera par la suite approfondie par d'autres sociétés de dessin animé: dans les années 80 Jean Chalopin, PDG de DIC (inspecteur gadget, bisounours,...) délocalise les différentes activités de production : les dessins animés sont produits en vue de les vendre d'abord sur le marché américain; le script est donc écrit en Californie, la production elle-même est confiée en sous-traitance à sept studios japonais qui, eux-mêmes redistribuent le travail dans le sud est asiatique.

Au début de la seconde guerre mondiale la company devint une société anonyme, "Walt Disney Productions Company", émettant 755 000 actions au prix variant de 5 à 25 \$ ce qui permit de rembourser 4,5 millions de dollars de prêts et de bâtir une trésorerie de plus de 3,5

millions de dollars.

II) L'EXTENSION D'APRES GUERRE.

Après la guerre Disney décide de diversifier ses activités. D'abord en développant des séries documentaires sur les animaux (notamment "Le désert vivant" en 1953, puis "La grande prairie") permettant de financer de longs métrages- "Peter Pan", "Alice au pays des merveilles", "Cendrillon". Il produit aussi des films avec acteurs ("Vingt mille lieues sous les mers" de R. Fleischer en 1954) et collectionne les oscars (vers 1960 il en compte plus de 29). Tous ne sont cependant pas des succès immédiats : ainsi la "Belle au bois dormant", sorti en 1959, fait une perte de un million de dollars la première année, les bénéfices n'apparaissant que bien après 1966, date du décès de Disney.

Ensuite, il se dirigea vers la télévision : en 1953 Walt Disney devint le présentateur du "Disney TV" diffusée par la chaîne ABC, ce qui permit à celle-ci de passer au troisième rang des grands réseaux de télévision américains. Il peut également jouer sur les deux tableaux : ainsi le film "Davy Crockett" qui fut un immense succès donna lieu à une série de téléfilms. Suivront "Le signe de Zorro" en 1960,...

Ne pouvant rapatrier des capitaux gelés en Grande Bretagne, Disney décida de se délocaliser en rachetant les studios D&P. Il y produisit notamment un film en prises de vue réelles, "L'île au trésor", qui sera un immense succès.

Dès avant guerre, en 1938, Disney s'était amusé à faire construire une ligne de chemin de fer autour de sa propriété, permettant de faire voyager ses invités sur de vieux trains. A partir de 1953 un projet du même esprit le tenaille : il hypothèque sa résidence pour le financer et crée, pour sa prise en charge, une société, la "WED Enterprises". Il veut construire un lieu magique dédié aux "idéaux, rêves et réalités qui ont créé l'Amérique"; comme il est écrit dans la première brochure de 1954, "un lieu où parents et enfants partageront des moments agréables ensemble, un lieu d'éducation, un lieu où les anciens retrouveront la nostalgie des jours passés"... Pour créer Disneyland il s'associe à la chaîne ABC qui, en échange d'une aide financière, sera la chaîne du parc, créant des émissions célèbres, préfigurations des "Disney parade" et "Disney Channel" en France. Disneyland ouvre ses portes le 17/7/1955 en Californie; il reçoit un million de visiteurs en un an et Disney peut rembourser sa dette de neuf millions de dollars dans l'année.

En 1965, Disney annonce un projet encore plus fou, EPCOT (ou DisneyWorld), en Floride, qui ne serait pas un simple parc à thèmes mais le prototype "d'une communauté du futur" : un lieu idéal, sans conflits entre classes ou générations, un lieu où la violence serait bannie.

III) 1970-1980 : MORNES DECENNIES.

La période des années 70 et 80 sera plutôt morne pour l'entreprise Disney : à l'exception d' "un amour de coccinelle" en 1969 il n'y aura pas de véritable succès et même un échec retentissant pour "Le trou noir", tentative d'atteindre un public d'adolescents et d'adultes. Il faudra pour cela la création en 1983 d'une filiale, "Touchstone", vouée à la production de films destinés aux adolescents et aux adultes; sa première production sera "Splash" avec Daryl Hannah, sirène aux seins cachés par une longue chevelure blonde; atteindre une clientèle adulte ne peut tout de même pas remettre en cause les valeurs de la société Disney.

La situation financière du groupe est inquiétante : en 1982, le chiffre d'affaires

diminue de 18% (près de 50 % pour les seuls studios). Pourtant Disney est un nom de marque irremplaçable, les actifs immobiliers sont importants mais de plus en plus les financiers pensent que c'est l'équipe qui n'est pas à la hauteur. Les actions sont donc nettement sous-évaluées : en 1984 on estime que les actions pourraient se vendre en tout pour 2 milliards de dollars alors que les actifs de Disney seraient deux à trois fois plus élevés. C'est dire que durant toutes ces années 80 la tentation d'effectuer des OPA (Offres Publiques d'Achat) est grande. Pour un raider, il serait aisé de prendre le contrôle du groupe et de dépecer la société en revendant d'un côté les parcs qui intéressent une grande société immobilière et de l'autre les studios. Une tentative, qui échouera, sera faite en 1984, le raider proposant de racheter les actions entre 67,5 \$ et 71,5 \$, leur cours étant alors de 65 \$.

Le renouveau de Disney viendra avec la nomination de Michael Eisner à la tête du groupe en 1984 qui commencera par réveiller "l'esprit Disney", entreprise qui s'enlise dans la routine.

Il décide ensuite de s'appuyer sur les effets de synergie possibles entre les différents produits du groupe : si un personnage est créé il faut l'utiliser dans la publicité des partenaires commerciaux (Nestlé par exemple); si un touriste visite un parc, il faut l'inciter à acheter des souvenirs, vêtements et porte-clés par exemple, mais aussi des vidéo-cassettes. Les parcs seront utilisés comme décors pour des films, téléfilms et films publicitaires. Si une vedette utilise Disney pour un film ou une chanson, il faudra en faire un personnage ou une attraction du parc (ce fut le cas de Michael Jackson ou Steven Spielberg).

Le thème de la synergie sera repris pour les dessins animés de long métrage : la stratégie consiste à ressortir un film en salles puis, quelques mois plus tard, à le diffuser en vidéo cassettes. Ainsi Pinocchio qui fut déficitaire en 1940 est ressorti en 1984, rapportant 24 millions de dollars, et sa sortie en vidéo en 1985 rapportera 11 millions de dollars. La grande innovation sera la fusion des départements télévision, câble, vidéo et cinéma en une seule direction générale : ainsi si un film ne marche pas sur un support il pourra peut être s'imposer ailleurs. Pour donner du poids à cette stratégie, Disney reconduira ses copyrights après 50 ans, s'assurant la maîtrise de la propriété de ses produits.

Dans la production cinématographique, Disney continue sa stratégie en direction du public adulte avec la comédie dramatique "Good morning Vietnam" traitant de la guerre du même nom.

Dans le domaine du dessin animé on assiste à certaines innovations dans le "respect de la tradition" : à la télévision on optera pour une animation "partiellement limitée". Alors qu'un D.A. classique de Disney comportait 25 000 dessins pour une demi-heure d'animation on en fera désormais 20 000 (mais contre 12 000 dessins seulement pour les DA japonais de moins bonne qualité). La production en devient impressionnante : en une année Disney produit plus de minutes d'animations pour la télévision que n'en totalisent les long métrages d'animation Disney depuis 50 ans.

De plus le rythme de production s'accélère : d'un long métrage tous les 4 ou 5 ans on passe à un long métrage par an. ("Basil détective", "Bernard et Bianca", "Qui veut la peau de Roger Rabbit?",...). Cependant pour ne pas ternir la qualité des dessins animés, Eisner préfère perdre de l'argent sur chacun d'eux, les profits provenant des "produits dérivés" (publicités, souvenirs, thèmes d'attraction,...).

Les résultats seront probants. Les recettes vont augmenter en 1985 de 20%, les bénéfices de 77%, l'action va atteindre 143 \$ soit trois fois plus que dix-huit mois plus tôt et bien sûr les dividendes augmentent.

Après avoir frôlé l'OPA, Disney deviendra une des sept "majors" américaines avec MGM, Paramount, Columbia, Universal, Fox et Warner.

En 1988, Disney décide de racheter la station KHJ-TV de Los Angeles, la plus vieille station de télévision du monde (elle a commencé à émettre en 1931) afin d'avoir un accès direct au public pour vendre ses films et faire la promotion de ses parcs et produits de consommation.

Aujourd'hui la "Company Disney" est en fait une structure complexe destinée à promouvoir les différents secteurs. Ainsi dans le seul domaine des studios nous avons quatre labels : "Touchstone", "Disney" (pour les dessins animés), "Hollywood pictures", "Buena vista" pour la télévision, la télédistribution et la vidéo.

Pour les produits de consommation (secteur qui connaît la plus forte progression) nous avons "Disney Licensing" (vente de droits de reproduction pour merchandising, publicités, shows télévisés,...), "Disney Publishing" (licences pour BD et publications diverses), "Art Program" (vente de reproduction de dessins), "Walt Disney records" (vente des musiques de films de la Disney), "Walt Disney computer software" alliée à Nintendo (exploitation des personnages Disney dans les jeux vidéos), "Disney Educational Productions", créée en 1952 (production de films à fins éducatives). Il faut ajouter "Hollywood records" qui promeut les musiques des films Disney et produit aussi des disques d'artistes prometteurs ou reconnus (ce fut le cas d'un album de Queen par exemple).

Enfin, depuis 1987, sont créées des "boutiques Disney" (160 en 1992).

Par ailleurs "Disney development company" dirige tous les développements et les constructions en dehors des parcs à thème : hôtels, restaurants, centres de loisirs,...

ANNEXE : LA STRUCTURE DU GROUPE.

En 1992 "The Walt Disney Company" employant plus de 80 000 personnes dans le monde et faisant un chiffre d'affaires de 7 milliards de dollars et un bénéfice net de plus de 800 millions. Son conseil d'administration comprend 14 membres élus pour trois ans par les actionnaires de l'entreprise.

Le résultat d'exploitation de la company est le suivant (en millions de dollars):

	1986	1988	1990	1991
<u>RECETTES</u>				
Parc de loisirs	1523,9	2042	3019,6	2864,7
Spectacles filmés	511,7	1149,2	2250,3	2593,7
Produits de consommation	130,2	247	573,8	724
Chiffre d'affaires	2165,8	3438,2	5843,7	6182,4
<u>COÛTS D'EXPLOITATION</u>				
Parcs de loisirs	1120,2	1477,2	2130,3	2247,7
Spectacles filmés	460,1	962,9	1937,3	2275,6
Produits de consommation	57,8	113,3	350,6	494,2
coûts d'exploitation	1638,1	2553,4	4418,2	5017,5

IV) LES PARCS D'ATTRACTION.

A) LES PARCS AMERICAINS.

Disneyland, énorme structure, sera reproduit à plusieurs exemplaires : en Floride, à Tokyo (ouvert en 1983) et enfin à Paris.

En Floride, l'implantation de ce parc, Disneyworld, sera le plus grand plan d'aménagement privé nord-américain : centre de vacances, activités de plein air comme la plaisance, des golfs, tennis, campings, hôtels, centre de congrès, un centre d'exposition de 40 hectares, un aéroport privé, une cité du futur (EPCOT),... On pourra y recevoir jusqu'à 50 000 visiteurs et 12 000 véhicules par jour.

Ce projet aura des effets sur toute la région : prévision d'une embauche de 4000 personnes au départ, un investissement de 100 millions de dollars au départ consacré notamment à la réplique du parc d'attraction Disneyland en Californie et à la création d'EPCOT, la cité du futur. Pour le reste de l'économie de l'Etat cela provoquera un boom de la construction, la création de plus de 50 000 emplois directs et indirects en moins de dix ans, l'augmentation des recettes fiscales,...

Disneyworld ouvrira en 1971; au lieu des 6 millions prévus c'est 10 millions de visiteurs la première année puis 11,5 millions que l'on recevra.

B) L'INSTALLATION D'UN PARC EN EUROPE.

Depuis 1975, les responsables Disney cherchent à ouvrir un parc en Europe, hésitant entre la Grande-Bretagne, l'Allemagne, l'Espagne, l'Italie et la France. Trois pays furent exclus : la Grande-Bretagne était trop excentrée par rapport au marché européen, l'Italie manquait de terrain; enfin en Allemagne la "base de consommation" fut considérée comme insuffisante car les allemands passent en majorité leurs vacances en dehors de leur pays.

En France, on hésita entre trois lieux - Montpellier, Avignon ou Paris. Le choix se porta finalement en 1988 sur Marne-la-Vallée en France, préférée notamment à Barcelone qui paraissait trop excentrée pour attirer une clientèle européenne.

Pour la France l'enjeu est de taille : en effet cela permettrait de renforcer l'est parisien. On prévoit à l'époque que le parc générerait 30 000 emplois directs et indirects, augmenterait les recettes de TVA ainsi que les recettes des collectivités territoriales et générerait une augmentation du PNB de 0,28 % ainsi qu'un solde positif de la balance des paiements de 4 milliards de francs. En effet, les conséquences sur l'activité seraient importantes avec les prévisions de construction des 29 attractions, 36 boutiques, 30 restaurants, 6 hôtels (soit 5200 chambres), mais également l'extension du réseau R.E.R., l'arrivée du T.G.V. ainsi que la mise en place d'échangeurs autoroutiers permettant la liaison du parc avec l'autoroute.

Concrètement on sait qu'en 1996 le parc fut l'entreprise française la plus créatrice d'emplois sur ces vingt dernières années, qu'elle fut en 1995 l'entreprise touristique qui a versé la plus grosse taxe de séjour en France et qu'elle a eu des "externalités positives" non négligeables (les agglomérations de Provins et de Meaux virent leur nombre de visiteurs augmenter respectivement de 20 et de 40%).

De plus, le parc entame une série de partenariats avec, par exemple, Renault, la BNP, Europcar, Kodak, Nestlé, Coca, Phillips, Esso, France Télécom, IBM, Mattel, SNCF,...chacune de ces entreprises étant présente sur une attraction (ainsi IBM pour "Stars tours", Renault le "Visionarium", Nestlé les restaurants...)

Mais tout cela n'est pas exempt de critiques : Disney ne paiera que le quart de la construction de la gare TGV, le reste étant à la charge de l'Etat, de la région et des départements. Les conditions de prêt faits par l'Etat français (en fait la caisse des dépôts et consignations) sont considérées comme extrêmement favorables pour Disney, les charges fiscales locales sont diminuées ainsi que les taxes touchant les activités cinématographiques.

Plus inquiétante est la situation faite à l'emploi. Si l'emploi en France doit être stimulé, les salaires proposés sont faibles, et le code du travail fut sérieusement bousculé.

C) LA CRISE DES PREMIERES ANNEES.

Pourtant le parc ne fut pas une réussite commerciale : le nombre de visiteurs fut inférieur aux prévisions (35 000 par jour au lieu des 60 000 attendus) mais surtout les visiteurs dépensaient beaucoup moins au sein du parc que les consommateurs américains à Disneyland ou Disneyworld (encore un problème culturel?). De plus, les agences de voyages qui acheminaient des cars de touristes vers Eurodisney protestèrent contre les conditions trop dures qui leur étaient faites; ainsi elles devaient par exemple payer 100 % des réservations six mois à l'avance.

En conséquence, du 1/10/91 au 30/09/92 le chiffre d'affaires du parc s'élève à 3,8 milliards de francs et ses pertes à 188 millions de francs. En Novembre 1993 cette perte atteindra 5,3 milliards de francs pour un chiffre d'affaires de 5,7 milliards de francs.

Cela a des répercussions sur le cours de l'action EuroDisney : vendue 72 francs lors de son introduction sur le marché en 1989 elle grimpe jusqu'à 165,2 francs le 18/3/92 et retombe à 81,4 francs le 3 Août, et la chute n'est pas finie.

A quoi peut on attribuer cet échec ? Peut être à la récession économique qui touche l'Europe en ce début des années 90. Cependant l'erreur essentielle semble venir des dirigeants de Disney : trop sûrs d'eux mêmes et de ce que leur produit se vendrait sans effort, ils ont appliqué les méthodes américaines sans les adapter au caractère particulier de l'Europe : les prix d'entrée sont apparus comme trop élevés et les visiteurs dépensaient moins dans le parc que les américains et la "zone de chalandise" s'est avérée moins large que prévue - elle se limite pour l'essentiel à la France et aux régions proches (ouest de l'Allemagne, Bénélux, sud de l'Angleterre, Catalogne).

D) LE REDRESSEMENT DEPUIS 1993.

Il devient donc urgent de redresser l'entreprise; cela commence par un changement de dirigeant : en Avril 1993 Philippe Bourguignon remplace Bob Fitzpatrick en tant que président directeur général.

Eurodisney reçoit un certain nombre d'aides de la part des banques qui acceptent une minoration provisoire des paiements d'intérêts et surtout de la part de la maison mère, Walt Disney Company, qui abandonne provisoirement ses royalties, rachète pour 1,4 milliards de francs d'actifs d'Eurodisney et accorde un nouveau crédit de 1,1 milliards de francs et a renoncé à 1,2 milliards de francs de créances. Parallèlement l'entreprise EuroDisney pratique une émission d'obligations (remboursables en actions) pour un montant de 1 milliard de francs.

L'entreprise va ensuite changer de nom. Après avoir effectué des sondages auprès des visiteurs, il apparaît que le nom "Disneyland Paris" est plébiscité. La justification en serait que les visiteurs cherchent à retrouver le "même" parc d'attractions qu'aux Etats Unis, l'appellation Disneyland passant alors mieux qu' "Eurodisney".

Cependant l'essentiel de la stratégie de reprise passe par la baisse des prix d'entrée et dans le parc.

Il est également établi une nouvelle politique vis à vis des entreprises de tourisme. Les conditions draconiennes qui leur étaient faites au début des années 90 sont assouplies et le groupe entame une concentration verticale en créant sa propre agence, "Disneyland Paris Vacances".

Enfin l'entreprise cherche à mieux "cibler" sa clientèle en se concentrant sur trois groupes :

- + Les familles avec enfants de 3 à 12 ans.
- + Les visiteurs venant pour la première fois car, d'après les sondages, ceux ci parlent

de leur séjour à Disneyland à 18 autres personnes en moyenne donc tout nouveau visiteur accroît fortement la clientèle potentielle future.

+ Les visiteurs venant de France, du sud de la Grande Bretagne, des Pays Bas, de la Suisse, de l'Espagne et de l'Italie; zones sur lesquelles l'entreprise va concentrer ses campagnes de publicité.

Les résultats furent rapidement positifs; dès la mise en oeuvre de la réforme les pertes baissèrent et le parc fit ses premiers profits et retrouva son équilibre dès 1995, soit un an avant la date prévue. Enfin en 1996, il fit un résultat net de 114 millions de francs pour un chiffre d'affaires de 4,572 milliards de francs. Cependant Ph. Bourguignon n'envisage pas de distribuer des dividendes aux actionnaires avant deux ou trois ans préférant consacrer les profits du parc à rembourser les dettes ce qui d'après lui serait plus profitable à long terme pour les actionnaires.

Le parc envisage maintenant de s'agrandir à nouveau : en développant le "tourisme d'affaires" (séminaires d'entreprises par exemple,...) lequel représente actuellement 10 % de l'activité hôtelière du parc. On prévoit la création du "Val d'Europe", centre commercial de 90 000 mètres carrés. Enfin on envisage la création d'un deuxième parc Disney, abritant notamment les studios de cinéma M.G.M. Europe.

E) LES COMPTES DE DISNEYLAND PARIS.

<u>BILAN SIMPLIFIE (1994)</u>			
<u>ACTIF</u>		<u>PASSIF</u>	
<u>ACTIF IMMOBILISE</u>		<u>CAPITAUX PROPRES</u>	
Immobilisations incorporelles	145	6643	Capital (+ primes d'émission)
Immobilisations corporelles	3140	-1147	Bénéfices (déficits) cumulés
Créances à long terme	9568		
-----		-----	
SOUS TOTAL	12853	5496	

<u>ACTIF CIRCULANT</u>		<u>CAPITAUX</u>	
<u>EMPRUNTES</u>			
Stocks	184	1002	Obligations
Créances	817	392	Provisions
Valeurs mobilières de placement	913	6678	Emprunts
Disponibilités	316	1930	Dettes à court terme
-----		-----	
SOUS TOTAL	2425		
Autres	382	228	Autres

<u>BILAN SIMPLIFIE (1996)</u>			
<u>ACTIF</u>		<u>PASSIF</u>	
<u>ACTIF IMMOBILISE</u>		<u>CAPITAUX PROPRES</u>	
Immobilisations incorporelles	94	5715	Capital (+ primes d'émission)
Immobilisations corporelles	3050	98	Bénéfices (déficits) cumulés
Créances à long terme	9514		
-----		-----	
SOUS-TOTAL	12658	5813	

ACTIF CIRCULANT
EMPRUNTES

CAPITAUX

Stocks	180	1002	Obligations
Créances	817	251	Provisions
Valeurs mobilières de placement	913	6331	Emprunts
Disponibilités	316	1537	Dettes à court terme

SOUS-TOTAL	2226		
Autres	382	332	Autres

TOTAL GENERAL	15266	15266	

F) LA GESTION DU PERSONNEL.

Inquiétante est la situation faite à l'emploi dans le parc. Si l'emploi en France en est stimulé, les salaires proposés sont plutôt faibles ("*Nous sommes payés 6 000 francs bruts par mois, déclare un employé, mais nous sommes corvéables à merci, les emplois du temps sont élastiques et on fait des heures supp' qui ne sont pas considérées comme telles*"), et le code du travail fut sérieusement bousculé. En effet les personnes y travaillant sont considérées non comme des employés mais comme des "cast members", des personnes en représentation. Le "look", la présentation, y est donc importante : le poids des cast members doit être en harmonie avec leur taille, les tatouages visibles sont interdits ainsi que les teintures de cheveux trop voyantes. Sont exclus les jeans, les voiles transparents, les tricot à large maille. Des normes sont mêmes définies pour le maquillage, le rouge à lèvres, les bijoux (les boucles d'oreille ne doivent pas mesurer plus de deux centimètres de diamètre). Ces contraintes, généralement acceptées aux USA et au Japon, ont provoqué un émoi dans l'opinion publique française, ce qui, au passage, illustre les différences nationales dans la conception de la liberté.

Cela n'est en fait pas très surprenant car ces contraintes s'intègrent bien dans une certaine tradition Disney faite au personnel. Certes, dès l'origine de l'entreprise, Disney mise sur la qualité du personnel en imposant que ses employés suivent des cours d'art et de biologie animale mais l'entreprise Disney allie aussi des salaires faibles à une loyauté à toute épreuve exigée de ses employés. Ainsi, au début des années 30, Disney prend des jeunes artistes à l'essai pour deux semaines et pour 15\$ par semaine avec possibilité de retenue des salaires si ceux ci ne font pas l'affaire. Il utilise aussi de préférence un personnel non syndiqué de façon à réduire les risques de conflits. Mais cela n'évite pas une grève en Mai 1941, durant laquelle il découvre l'opposition de quelques uns de ses plus proches collaborateurs. Comme nous sommes sous l'administration Roosevelt et qu'alors on assiste à une certaine reconnaissance des syndicats, le syndicat principal, l'A.F.L. (American Federation of Labor), obtient un monopole de représentation chez Disney (aux USA, il n'y a pas plus d'un syndicat présent dans une entreprise) et signe une convention assurant que seuls les syndiqués de l'AFL pourront travailler chez Disney.

A cela il faut ajouter la personnalité de Disney qui, selon des témoins de l'époque, supportait difficilement que des collaborateurs aient suffisamment de personnalité pour lui faire de l'ombre; dans ce cas il ne tardait pas à s'en débarrasser. De même il ne permettait pas à ses collaborateurs, même les plus proches, de bénéficier d'une certaine notoriété (Disney n'a, semble-t-il, pas dessiné lui même depuis les années 30 et un personnage aussi célèbre que l'oncle Picsou fut la création non de Disney mais de Carl Barks).

V) LE MONDE IMAGINAIRE DE DISNEY.

A) Entreprise artistique ou industrielle?

L'entreprise Disney n'était pas une simple entreprise industrielle; Disney voulait être aussi le porteur de valeurs américaines (l'initiative individuelle, la famille,...). Cela apparaîtra par exemple dans la brochure déjà citée de 1954 présentant Disneyland : *"Ce sera un lieu où les gens trouveront bonheur et connaissance... Ici, il y aura la possibilité pour vous de voir et de comprendre les merveilles de la Nature et de l'Humanité. Disneyland sera basé et dédié aux Idéaux, Rêves et réalités qui ont créé l'Amérique. Et il sera uniquement bâti pour mettre en relief ces rêves et réalités et les utiliser comme source de courage et d'inspiration pour le monde entier..."*

Denis Lacorne, ancien professeur à l'université de Californie, voit les choses autrement : *"Disneyland reflète surtout les valeurs conservatrices de son fondateur, républicain de tendance réaganienne, à savoir : le patriotisme, le populisme, l'ordre moral, la foi dans la science, la passion dans l'économie de marché"*.

"Je n'ai jamais dit que mon travail était de l'art. Il fait partie du show-Business : c'est le business - divertissement" (Walt Disney). Disney ne fut donc pas d'abord un artiste mais un "fondateur d'empire" dans l'univers du cinéma; à ce titre, Giannalberto Bendazzi le compare à Henry Ford ou William R. Hearst.

Pourtant un problème se posera à la "Company" dès lors qu'elle deviendra de plus en plus importante : comment concilier la référence à ces valeurs et à ses idéaux et le fonctionnement d'une entreprise qui va vers le gigantisme? Cela posera problème dans les années 70, après la mort de Disney. L'entreprise est alors dirigée par une "troïka" composée de Don n' Tatum, Card Walker ainsi que du propre frère de Walt, Roy E Disney. Mais à 72 ans ce dernier a du mal à participer à la direction. On assiste alors à la création de multiples comités au sein de l'entreprise, ce qui créera des lenteurs. De plus les aspects financiers menacent de prendre le pas sur les aspects créatifs. Disney peut-il devenir une entreprise comme les autres sans se vider de sa raison d'être? C'est ce que comprend bien M. Eisner, l'actuel dirigeant de la "company" qui déclare en 1984 : *"Qui était Walt Disney, à votre avis, sinon un dingue? (...) Les difficultés auxquelles la société est confrontée depuis vingt ans tiennent au fait qu'elle est dirigée par des hommes beaucoup trop rationnels. C'est pourquoi nous devons trouver de nouveaux fanatiques pour la redresser. A vous de revoir votre conception de la folie. Je vous parle de fous créatifs car ce sont les gens qu'il nous faut et ils sont beaucoup plus difficiles à trouver que des gens bardés de diplômes."*

C'est dans cet esprit que se développe un nouveau métier chez Disney, les "imagenieurs", ingénieurs de l'image, créateurs d'attractions reprenant des personnages de dessin animé ou des films de science fiction, créant à EPCOT une discothèque de plein air utilisant des écrans géants de télévision, des lasers,...

A ces valeurs, de nouvelles vont s'ajouter au cours des années 80. En effet, peu à peu, l'image de Disney se dégrade aux USA notamment après la mort de 42 vautours qui se perchaient en haut de "Space mountain" (dans le parc de Floride) et après la pollution de la rivière Reedy pendant huit ans. La protection de l'environnement va donc devenir un des soucis majeurs des projets de la "Company".

B) Un microcosme social?

Touchant des millions d'enfants depuis des générations il n'est pas inintéressant de voir quelle vision du monde peut être véhiculée par les produits Disney. Sans pouvoir entrer dans une analyse précise de tous les produits on peut se contenter de regarder ce qui se passe pour les personnages les plus connus, Mickey, Donald,... Leurs aventures se passent dans un pays imaginaire dans lequel tout le monde reconnaît les Etats Unis mais des Etats Unis éloignés de la réalité. Il n'y a par exemple pas de noirs si ce n'est quelques, rares, serviteurs, et des

africains. La famille existe (contrairement aux bandes dessinées européennes et notamment belges) mais est d'une bien curieuse structure : parents et enfants sont inexistantes, seules existent les relations d'oncles et neveux, de tantes et nièces (les ethnologues auraient peut être des choses à dire sur ce point).

Il y a bien des riches (Onc' Picsou) et des pauvres (Donald, Dingo) mais point de classes sociales; riches et pauvres coexistent dans la même famille comme si la fortune de chacun ne dépendait que de ses qualités propres. Il y a bien des industries (et de la pollution) mais on ne voit que rarement des ouvriers alors que les travailleurs de la terre sont nettement plus fréquents. A ce titre, il est intéressant de suivre la carrière de Mickey qui, d'homme (ou de souris) à tout faire, tantôt fermier, tantôt journaliste, manifestement issu des milieux populaires (voyez son habillement dans les années 30) a peu à peu grimpé dans l'échelle sociale (à l'instar de son créateur) pour devenir un membre de la classe moyenne vivant on ne sait trop de quoi si ce n'est des résultats de ses enquêtes.

Quelles sont les valeurs transmises aux enfants par les héros de Disney? C'est la question que s'est posée le sociologue Bernard Pourprix dans la revue "Economie et Humanisme" de Mai-Juin 1971. Après une lecture attentive des journaux de Mickey il constate que dans 56% des cas les événements décrits peuvent être considérés comme des défenses actives d'une propriété (à la suite d'un vol ou d'une escroquerie,...) mais peu importe de savoir si la situation de départ est juste ou non c'est elle qu'il faut rétablir. On peut aussi s'enrichir dans ces histoires mais il s'agit dans 57 % des cas d'un enrichissement exceptionnel (trésor, gain au jeu,...), dans 25 % des cas d'un enrichissement spéculatif, dans 10 % des cas d'un enrichissement héréditaire, dans 8 % des cas de l'exploitation de ressources dans un pays étranger,... Manque une seule cause d'enrichissement et pas la moins importante, le travail. Il ne faut pas bien sûr "pousser le bouchon trop loin" et en conclure que les enfants seront "manipulés" par ces représentations de la société (vos profs s'en sont bien sortis) mais cela laisse entière la question de l'influence des journaux et dessins animés sur les enfants (pensez à certains dessins animés japonais par exemple).

C) Un succès étouffant.

Disney a eu également une forte influence sur l'ensemble de la production graphique en matière de cinéma d'animation et de bandes dessinées. Une influence certainement positive par bien des aspects : il a su donner des "lettres de noblesse" au dessin animé notamment par des productions comme "Fantasia" unanimement saluées. Et même si les impératifs économiques ont parfois pu pousser la Company à sacrifier la qualité de certaines de ses productions, ces dernières restent très supérieures aux productions japonaises ou de notre national Jean Chalopin (créateur des bisounours et de l'inspecteur Gadget, c'est un tourangeau aujourd'hui installé au Japon). Cependant Disney n'a jamais eu la prétention de faire de l'art mais seulement de fabriquer des produits luxueux pour une consommation de masse. Il ne voulait pas sortir le plus de films possibles mais maintenir une certaine qualité; seulement, le fait de produire pour le plus grand nombre possible risque d'amener à un affadissement général de la production. Pour pouvoir plaire au plus grand nombre il faut éliminer autant que possible les aspects originaux qui plairont à certains mais qui feront fuir d'autres spectateurs (le designer Raymond Loewy appelait cela le "système maya" - "Most Advanced Yet Acceptable" qu'on pourrait traduire par "Le plus original possible mais tout en restant acceptable"). De plus, le produit, pour se vendre, doit ressembler à son public donc en adopter les canons esthétiques : cela a pu amener à des illustrations assez mièvres; Bendazzi conseille de comparer les adaptations "d'une nuit sur le mont chauve" (de Moussorgski) par Walt Disney dans "Fantasia" et par Alexeïeff. De plus certains ont pu lui reprocher sa trop grande réussite qui a occulté d'autres formes de développement du dessin animé : certes on connaît

les productions des frères Warner (Bugs Bunny, ...) et Tex Avery mais qui a déjà vu les animations en papier découpé de Lotte Reininger (1899-1981)? Les personnages et les squelettes de poulet animés de Ladislav Starewitch (1882-1965)? L'animation de gravures (à partir de pointes rétractables disposées sur un tableau) d' Alexandre Alexeïeff (1901-)? Les recherches formelles de Len Lye (1901-1980) ou de Norman Mac Laren (1914-1987)? Qui sait que le "Conte des contes" de Norstein est considéré par la majorité des spécialistes comme le plus beau dessin animé jamais réalisé? Mais nous sortons là du domaine de l'industrie pour entrer dans un monde totalement opposé : alors que l'industrie suppose qu'on fasse le plus rapidement possible et au moindre coût un produit qui sera vu par le plus grand nombre et engendrera le maximum de profit, tous ces auteurs ont passé des mois ou des années à peaufiner un film qui ne sera vu que par peu de personnes et qui ne le rapportera pas grand chose, en tout cas peu de considération; mais dans ce cas l'objectif du travail n'est pas le profit mais le travail lui même.

D) Un seul imaginaire?

Walt Disney a été le grand conteur du XXème siècle et il a laissé une marque si forte que nous en oublions que les contes ont existé avant lui et que, par exemple, Pinocchio et Peter Pan sont des héros de romans et de pièce de théâtre qui ont existé sous d'autres traits que ceux que leur a donnés Walt Disney.

Le cas des personnages de contes de fées ("Blanche Neige", "Cendrillon",...) est plus net encore. Contrairement à ce qu'on croit parfois les contes pour enfants n'ont pas été écrits par les frères Grimm - Jacob (1785-1863) et Wilhelm (1786-1859) - ou par Charles Perrault (1628-1703). Ce dernier a recherché des contes qui étaient racontés dans les veillées afin de les présenter, une fois réécrits, à un plus large public. Les frères Grimm, eux, se sont inscrits dans un mouvement typique du 19ème siècle, le "romantisme". A l'époque on cherchait à réhabiliter le peuple et à connaître son "génie" (qu'il faut comprendre ici dans le sens "d'esprit du peuple") à travers ses productions : chansons, artisanat, danses,... C'est ce qui a constitué la base du "folklore" qui était une science avant de prendre le sens qu'on lui connaît aujourd'hui (folklore veut dire "connaissances des peuples").

Aux yeux de ces chercheurs les contes - créations collectives et non d'un seul homme, et créations anciennes - représentaient une matière particulièrement intéressante pour comprendre "l'esprit" d'un peuple. Cependant chaque conte pouvait être transmis avec des variantes diverses dans une région ou une autre (ainsi on a relevé à la fin du 19ème siècle 345 variantes du conte "Cendrillon") et il existe depuis 1920 un "index" international (l'index "Aarne-Thompson") permettant de recenser et classer l'ensemble des contes et légendes transmis dans les divers pays (il regroupe aujourd'hui environ 40 000 thèmes essentiels de contes).

Mais des auteurs comme Perrault ou les frères Grimm ont, par leurs écrits, "figé" des contes en mettant en avant une seule de leurs versions alors qu'il en existait des dizaines. On peut dire que Walt Disney a amplifié ce phénomène puisqu'il existe non seulement une seule version de "Blanche-Neige" mais également une seule représentation de l'héroïne ou des sept nains (qui, dans les contes traditionnels, n'étaient généralement pas différenciés). Finalement on peut se demander si Disney ne participe pas à la mise en place d'un "folklore" ou d'un "imaginaire" mondial qui serait unique d'un point à un autre de la planète. Certes il permet de découvrir ou redécouvrir des contes européens ou américains ("Pocahontas"), des mythes ou légendes grecs, des textes français ("Notre Dame de Paris", "La belle et la bête") mais ne risque-t-on pas d'oublier les autres contes? Les autres textes? Les auteurs? (une affiche titrait "Notre Dame de Paris" de Walt Disney).

Les enseignants, s'ils sont intéressés par ce dossier, sauront comment l'utiliser. Il me semble cependant correct d'expliquer comment je l'ai utilisé et quelles difficultés j'ai rencontrées; c'est pourquoi je présente également le questionnaire fourni aux élèves.

J'ai choisi de faire travailler les élèves en groupe durant environ deux heures sur une série de questions, puis nous avons procédé à la synthèse. Pour travailler l'ensemble du dossier (à l'exception des parties consacrées au bilan) nous avons dû consacrer une trentaine d'heures de cours (dont deux tiers consacrés à la synthèse et un tiers au travail en groupes), ce qui fait (compte tenu des heures d'interrogations écrites) environ cinq mois (nous avons débuté début Décembre et terminé fin Avril); ce temps, trop long selon les élèves, n'a pas entraîné chez eux de lassitude apparente (probablement grâce à l'alternance des méthodes de travail).

La difficulté essentielle, qui a demandé une certaine discipline aux élèves, tient au fait que l'ordre des questions ne correspond pas à un ordre thématique : ainsi, on revient plusieurs fois au cours du dossier sur le problème de la concentration des entreprises. Ce qui veut dire qu'il n'était pas possible d'aborder le cours chapitre par chapitre (on présente d'abord les statuts juridiques puis, une fois qu'on a fini ce thème, on passe aux stratégies d'entreprises ou au financement de l'activité,...) car on aborde tous les problèmes à la fois (ce qui donne un caractère vivant au cours). J'ai essayé de résoudre le problème de la manière suivante : les élèves répondaient aux questions en groupe sur un cahier puis on faisait la synthèse sur un autre cahier (le cahier de cours proprement dit); dès le début du travail sur dossier, nous avons divisé ce cahier en neuf chapitres, chaque chapitre ayant un nombre de pages réservé. Les neuf chapitres étaient les suivants : Production et marché (2 pages); financement de l'activité (6 pages); coûts et comptes de l'entreprise (4 pages); stratégies d'entreprises (6 pages); organisation du travail (4 pages); statuts juridiques (4 pages); relations dans l'entreprise (2 pages); l'entreprise et la bourse (4 pages); l'entreprise et son environnement économique et culturel (4 pages).

La difficulté essentielle du travail consistait à demander aux élèves de passer du chapitre 5 au chapitre 9 puis au 6 puis revenir au 5,... En fait, et contrairement à mes craintes, cela n'a posé aucun problème.

Bien entendu le travail effectué à partir du dossier ne permet pas en lui même de présenter tous les aspects du cours mais en constitue une amorce (ainsi la référence faite au taylorisme invite à présenter les méthodes "post-tayloriennes" dans le cadre du cours).

On s'en doute, les résultats de ce travail dépendront des élèves que l'on a en charge. J'ai effectué ce travail avec deux classes : une de 23 élèves où tout s'est évidemment bien passé et une classe de 36 élèves qui posait des problèmes de discipline à tous les professeurs. Il est apparu que dans cette dernière classe les élèves sont devenus plus attentifs et calmes que d'habitude (sans que ce soit parfait) durant les cours consacrés à la synthèse, probablement parce que les séances de travail en groupe ont profité à des élèves qui ont du mal à maintenir leur attention trop longtemps. Je n'ai cependant pas fourni les annexes les plus propices à développer l'agitation ("Le conte du loup qui ...") dans cette classe.

Une fois le travail sur dossier terminé, j'ai effectué un sondage anonyme afin d'avoir une idée de la réaction des élèves. Globalement les réponses sont les mêmes dans les deux classes : le travail a, en général (à 88 et 100 %) intéressé les élèves et la technique de travail leur a plu; la tenue du cahier (ce qui m'inquiétait le plus) n'a finalement pas posé de problèmes aux trois quarts des élèves dans les deux classes. En revanche cette démarche les obligeait à revoir plusieurs chapitres pour une seule interrogation écrite, ce qui a rendu l'apprentissage du cours difficile ou très difficile pour la majorité des élèves (50 et 60 %). Le défaut essentiel du travail est sa longueur excessive pour les élèves qui pensent qu'on pouvait y consacrer deux semaines de moins (pour la classe à faible effectif) ou un mois de moins, en moyenne, pour la classe "difficile". Cependant, dans chaque classe, un quart des élèves ont

trouvé que nous avons passé "le temps qu'il faut" sur le dossier. Certes, il y a également des divergences entre les deux classes dans les réponses mais le faible effectif sur lequel elles portent rend les résultats non significatifs.

QUESTIONS :

A l'aide des documents fournis (texte et statistiques), des annexes et de votre manuel (pour les définitions des termes) vous répondrez, de manière précise, aux questions suivantes.

PARTIE I : HISTORIQUE.

- 1) Expliquez les termes et expressions suivants : "à court de trésorerie"; "parts" (de l'entreprise); "salarié"; "société des nations"; "innovation", "sous-traitance".
- 2) Quelles sont les innovations qui ont permis à Disney d'améliorer son produit et de se faire connaître du grand public?
- 3) Pourquoi, au début de sa carrière, ne distribue-t-il pas ses films lui-même?
- 4) Comment finance-t-il son activité?
- 5) Très vite, Disney adopte une organisation taylorienne du travail. Qu'est-ce que le "taylorisme"? Quels sont ses avantages et ses inconvénients? (pour Disney en particulier, pour les entreprises en général, pour les travailleurs et les consommateurs).
- 6) Pour se développer, Disney adopte une "croissance interne" puis pratique une "diversification". Expliquez ces deux termes et trouvez des exemples dans le texte.
- 7) L'entreprise Disney se transforme en "Société Anonyme" (S.A.). Qu'est-ce qu'une S.A.? Quels sont les autres statuts juridiques possibles d'une entreprise? Pourquoi a-t-il préféré le statut de S.A. aux autres statuts?

PARTIE II : L'EXTENSION D'APRES-GUERRE.

- 8) Trouvez les exemples de diversification pratiqués par Disney.
- 9) En s'installant en Grande Bretagne, il pratique une "délocalisation". Pourquoi le fait-il? Pourquoi une entreprise (autre que Disney) cherche-t-elle parfois à se délocaliser?

PARTIE III : MORNES DECENNIES.

- 10) Expliquez les termes et expressions suivants : "filiale"; "chiffre d'affaires"; "actions"; "sous-évaluation des actions" (donnez une explication simple); "synergie"; "recettes"; "bénéfices"; dividendes. (les termes: "OPA"; "raider"; "copyrights" seront expliqués en cours).
- 11) Pourquoi le cours de l'action Disney augmente-t-il quand les bénéfices augmentent?
- 12) Relevez les différentes stratégies d'agrandissement de l'entreprise Disney.

PARTIE IV : LES PARCS D'ATTRACTION.

Point A : les parcs américains.

- 13) Expliquez quels peuvent être les emplois directs et indirects créés par les parcs d'attraction Disney.

Point B : l'installation d'un parc en Europe .

- 14) Expliquez les termes suivants : "T.V.A."; "P.N.B." (le terme "externalités positives" sera expliqué en cours).
- 15) Expliquez le terme "base de consommation". Pourquoi une base de consommation importante est-elle nécessaire pour le démarrage d'une entreprise?
- 16) Quels sont les éléments qui expliquent qu'on a choisi Paris pour implanter un parc Disney?
- 17) Quels avantages la région parisienne peut-elle tirer de l'implantation d'Euro Disney?

18) Dans un ouvrage très critique le journaliste Gilles Smajda a parlé d'EuroDisney comme d'un "Waterloo économique" (pour la France bien sûr). Quels éléments permettraient de justifier cette image?

POINT C : la crise des premières années.

19) On s'attendait à ce qu' EuroDisney fasse, comme toutes les entreprises qui débutent, des pertes les premières années (pertes qui disparaîtraient ensuite). Comment s'explique l'existence de ces pertes provisoires?

20) Pourtant les résultats ont été beaucoup plus mauvais que prévus; à quoi peut on attribuer ces mauvais résultats?

21) Pourquoi les mauvais résultats d'EuroDisney entraînent ils une chute du cours de l'action?

Point D : le redressement depuis 1993.

22) Expliquez les termes : "royalties"; "concentration verticale"; "obligations".

23) Pourquoi a-t-on choisi un français comme dirigeant?

24) Caractérisez la stratégie de redressement du parc Disney.

25) Exercice : sachant qu'un nouveau visiteur parle de sa visite à 18 personnes et supposant que ces 18 personnes viennent à leur tour l'année suivante à Disneyland Paris, combien de personnes auront visité le parc durant la deuxième année, durant la troisième année, durant la Nème année?

Combien de visiteurs y aura-t-il eu en tout au bout de cinq ans?

Faites le même calcul que précédemment en supposant que sur les 18 personnes informées il n'y en a que 10 qui visitent le parc l'année suivante.

Annexes statistiques.

26) Analysez le document n°6

27) Analysez le document n°5.

28) Comment s'expliquent les différences que vous observez entre ces deux documents?

29) Document n°8 : est il risqué pour la Compagnie Disney de ne posséder que 39% des actions?

Point E : les comptes (pas de questions).

Point F : la gestion du personnel.

30) Expliquez les termes et expressions suivantes : "code du travail"; "syndicat".

31) Qui était F.D. Roosevelt ?

32) Pourquoi l'entreprise Disney peut elle prendre certaines "libertés" à l'égard du code du travail français?

PARTIE V : LE MONDE IMAGINAIRE DE DISNEY

Point A.

33) Expliquez les termes: "idéaux"; "valeurs".

34) Qui était H. Ford? W.R. Hearst ?

35) Quelles sont les qualités nécessaires pour diriger une entreprise? Un homme seul peut il rassembler toutes ces qualités?

Point B.

36) Pourquoi fait on référence aux ethnologues ? (servez vous du cours).

37) Quelles sont les valeurs essentielles transmises dans l'oeuvre de Disney (servez vous également du point A).

38) Travail pratique (subsidaire) : analysez un dessin animé japonais diffusé actuellement à la télévision. Quelles sont les valeurs transmises?

Point C.

39) Qu'est ce que la "consommation de masse"?

40) Expliquez la phrase soulignée.

41) A l'aide du texte expliquez la différence que l'on peut faire entre l'artisanat et l'industrie.

Point D.

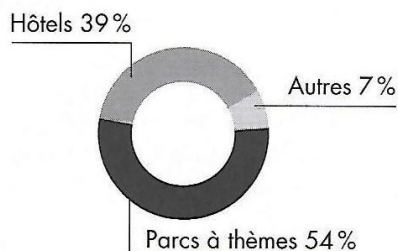
42) Quelles sont les conséquences du travail de la compagnie Disney sur les "folklore" des différentes régions et des différents pays? Est ce un bien? Un mal? Est ce sans importance?

BIBLIOGRAPHIE.

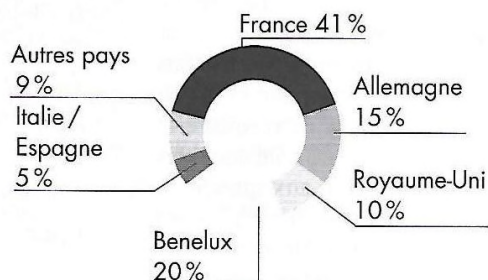
- " Plongeon dans les comptes d'Oncle Picsou" - Libération des 8 et 9 Août 1992.
- G. Bendazzi : "Cartoon - Le cinéma d'animation - 1892-1992" - Ed. Liana Levi-1991.
- R. Lanquar : " L'empire Disney" - P.U.F. - 1992.
- B. Lalanne : article tiré de L'expansion - Décembre 1986.
- Encyclopédie Universalis. Article "Walt Disney".
- Eurodisney S.C.A : rapport annuel 1996.
- Documentation interne à Disneyland France.
- Bertrand Fraysse : "Disneyland Paris : le plan marketing qui a sauvé le parc" - L'essentiel du management -Février 1996.
- "Le quotidien du tourisme" 21 Novembre 1996.
- "La tribune Desfosses" - 20 Novembre 1996.
- Antoine Faivre : "Les contes de Grimm" (Circé-1978).
- Nicole Belmont : "Paroles païennes" (Imago-1986).
- Gilles Smadja : "Mickey l'arnaque" (Editions Messidor - 1988).

ANNEXE 1. Statistiques

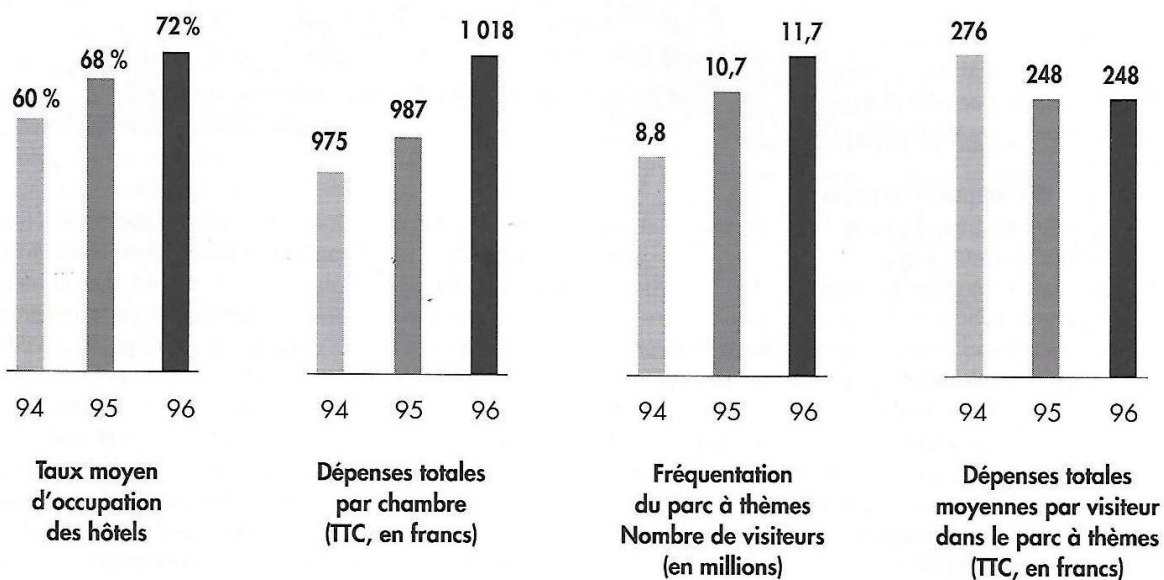
Document n° 1.
Chiffre d'affaires par activité en 1996



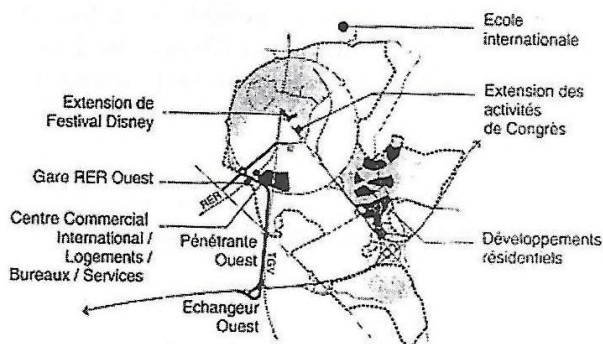
Document n° 2.
Origine géographique des visiteurs en 1996



Document n° 3



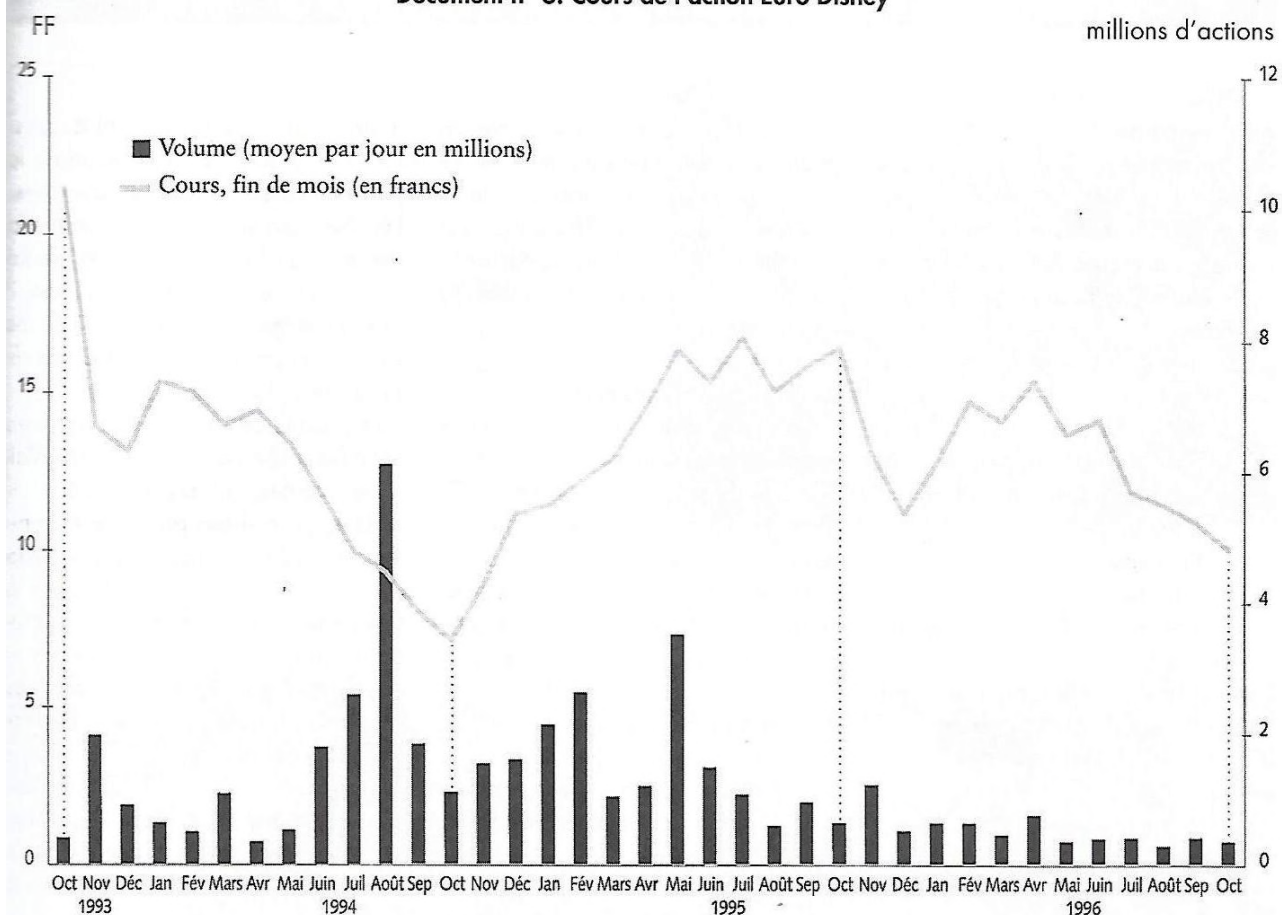
Document n° 4.
1996-2000—Les développements futurs



Document n° 5.
Un titre sous les feux de la rampe



Document n° 6. Cours de l'action Euro Disney



Exercice 1994 : cours modifiés suite à l'application par la Société des bourses françaises d'un coefficient correcteur de 0,431 à tous les cours antérieurs aux opérations sur le capital de juin 1994.

Document n° 7. Capitalisation boursière

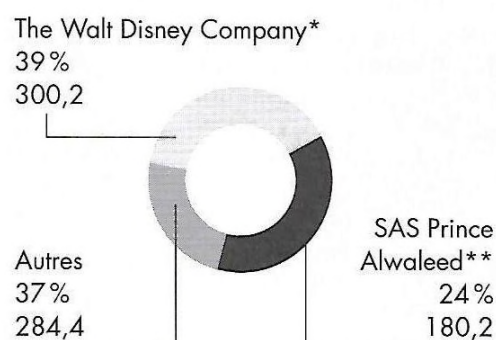
	Exercices		
	1996	1995	1994
Nombre d'actions (millions)	765	765	765
Capitalisation boursière (milliards de francs) (au 30 septembre)	8,8	12,1	6,1
Cours de l'action : plus haut (FF)	17,40	19,90	18,70
plus bas (FF)	10,60	9,80	6,15

Document n° 9. Services financiers

Action Euro Disney SCA		1996	volume quotidien moyen
Cotée à	Paris		551 400
	Londres :	local	42 500
		SEAQ	498 200
	Bruxelles		183 500

Document n° 8.

Répartition de l'actionnariat (au 30 septembre 1996)
% et nombre d'actions (millions)



* À travers sa filiale EDL Holding Company détenue à 100 %.

** À travers sa filiale Kingdom 5-KR-21, Ltd détenue à 100 %.

Source : Rapport annuel 1996, Euro Disney SCA

ANNEXE 2. Du folklore français aux Trois Petits Cochons

La Comptine du loup qui pète

Il s'agit d'une des comptines les plus répandues du folklore enfantin. Elle forme les numéros 260 à 264 de la classification de Bodmer (page 45 et suivantes).

Ainsi, un texte « type idéal » pourrait-il s'énoncer :

- Un loup passant dans le désert
- Tout habillé de gris de vert
- ou – La queue levée le cul ouvert
- Il fait un pet
- Pour qui
- Pour toi
- Retire-toi dans ta cabane en bois.

Ainsi isolé ce texte n'est pas explicable. La simple question que veut-il dire, ou a-t-il signifié quelque chose, a-t-il été utilisé dans un jeu, etc., ne reçoit pas de réponse. La confrontation de ce texte et d'autres faits du folklore enfantin et adulte relatifs au loup va nous permettre de répondre à certaines de ces questions.

Le Conte du loup et des trois animaux

Nous avons pu consulter grâce à l'amabilité de Mme Ténèze des MNATP les notes de Paul Delarue sur ce conte. C'est le type A 124 de la classification de Thompson qu'il intitule à tort *Blowing the House in*. Le thème est le suivant :

- Trois animaux construisent trois maisons. Le Loup arrive, détruit les deux premières maisons, mais échoue

pour la troisième. À partir de ce moment, la situation est renversée, le Loup est trompé par l'habitant de la troisième maison, mutilé ou tué. Sur ce schéma type, chaque variante française diffère des autres selon les critères suivants :

A. L'identité du constructeur

Parfois les animaux ne construisent pas leur maison eux-mêmes. Le « Petit bonhomme » de la version recueillie par G. Massignon (*Contes de l'Ouest*) construit des maisons pour la poule, la cane, le goret et une quatrième maison pour lui-même. Cette dernière maison ne joue cependant aucun rôle dans le récit.

B. La nature des maisons

Les matériaux sont des branches, de la paille, des planches... L'essentiel est une gradation croissante de la solidité des cabanes.

C. Le mode de destruction des cabanes

Le Loup souffle ou pète. En fait, même lorsque par euphémisation péter s'est transformé en souffler, le contexte permet souvent de retrouver l'origine anale du souffle.

a) Version recueillie par Millien-Delarue (Nièvre).

Le Loup dit « Cane, cane, ouvre-moi ta porte ou bien je vais gratter, je vais pétarader, je vais souffler et ta maison va s'écraser ».

b) *Les Trois Petites Oies* (Seignolle – conte de Gascogne n° 52, t. 2, page 36). Le Loup a détruit les deux pre-

mières cabanes en sautant dessus. « Ensuite, il sauta sur la maison de la plus jeune et se fit bien mal au ventre ». Puis il essaya vainement de détruire la demeure en briques. La petite oie lui cria : « Pour entrer dans ma maison, il faut passer par la porte. Si tu désires entrer, mets ton derrière contre le trou de la serrure et la porte s'ouvrira ».

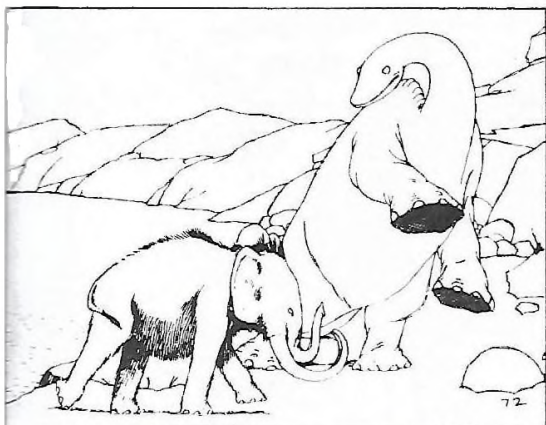
Comparons ces deux versions avec celle recueillie par G. Laport en Wallonie (*Contes wallons* – n° 123).

Le Loup pète si fort pour abattre une maison qu'il se déchire le ventre. Cette scène, dont le souvenir est gardé à travers le conte, semble bien être l'inverse de celle du « Loup, y es-tu ? ». Les victimes du Loup sont ici réfugiées dans la cabane. L'essentiel est alors de construire une cabane assez feuillue pour résister à la tempête alvine du fauve. Que le feuillage s'envole et les animaux se retrouvent dans la dangereuse situation du « pet sans feuille ». À ce moment l'animal fuit ou est dévoré. On assistait cependant à la troisième fois à un renversement de la situation ; le caractère venteux du Loup se retourne contre lui.

Dans la version wallonne un morceau de sa peau se déchire. Il va voir un cordonnier, mais celui-ci lui recoud tous ses orifices. Aussi le Loup gonfle-t-il de plus en plus et il éclate enfin, abattant la maison du cordonnier et tuant ce dernier.

C. Gaignebet,
Le Folklore obscène des enfants,
Maisonnette et Larose

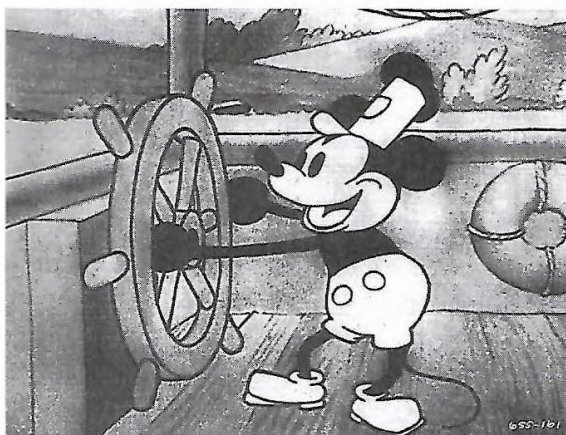
ANNEXE 3. Iconographie



Winsor McCay: *Gertie the Dinosaur* (États-Unis, 1914)



Lotte Reiniger: *Die Abenteuer des Prinzen Achmed* (Allemagne, 1926)



Walt Disney: *Steamboat Willie* (réalisation de Ub Iwerks et Walt Disney, États-Unis, 1928) © Walt Disney Corp.



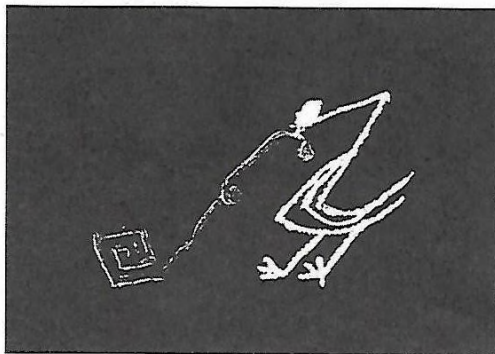
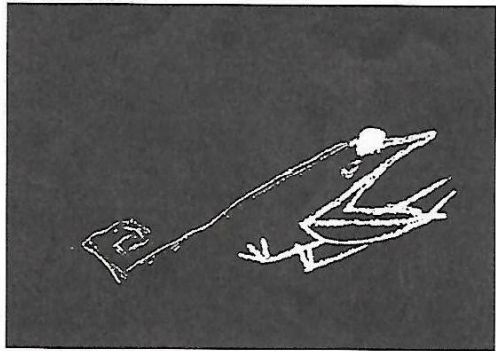
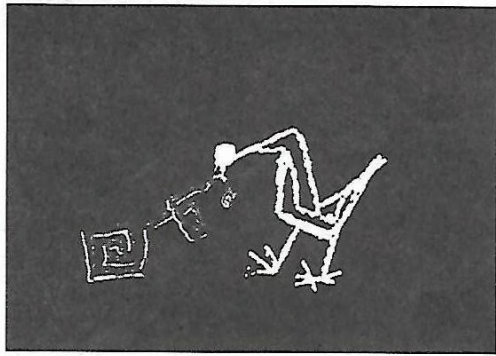
Ladislav Starewitch: *Le Roman de Renard* (1930)



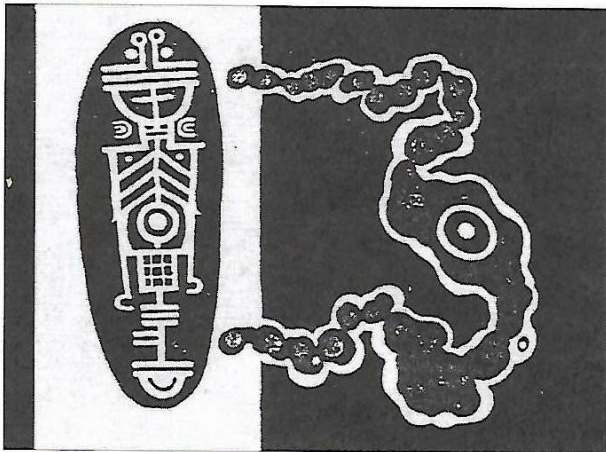
Walt Disney: *Snow White and the Seven Dwarfs* (réalisation de Hand, États-Unis, 1937). © Walt Disney Corp.



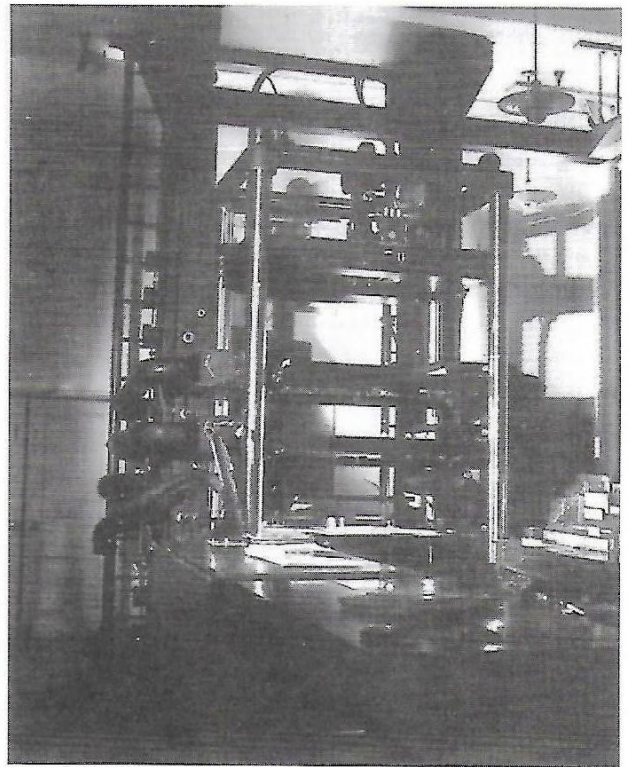
Youri Norstein: *Le Conte des contes* (Union soviétique, 1979).



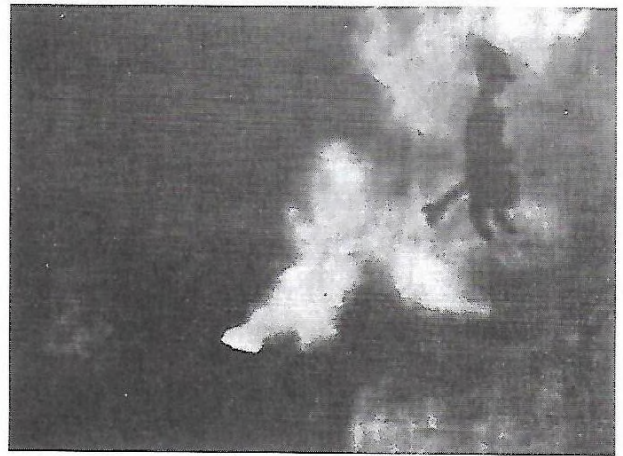
Norman McLaren : *Blinkity Blank* (Canada, 1954).



Tusalava, Len Lye.



La caméra multiplans © Walt Disney Corp.



Alexandre Alexeieff : *Une nuit sur le mont Chauve*, détail (France, 1933).

La souris se fait grignoter

Cette fois, c'est bien la guerre au Royaume magique des dessins animés. Elle a commencé par un crépage de chignons entre *Anastasia* et *Ariel*. *Anastasia*, l'héritière perdue du trône des tsars, ressuscitée en Cinemascope grand écran par la 20th Century Fox, l'a emporté sur *Ariel* « la Petite Sirène » que Disney avait fait ressurgir de l'océan d'où elle était née, en 1989 : 15 millions de dollars de recettes en première semaine (90 millions de francs) pour la petite orpheline qui devient princesse n°2 au box-office ; seulement 5,8 millions de dollars (34,8 millions de francs) pour la beauté aquatique reléguée à la dixième place. « Nous ne pouvions rêver mieux » s'est exclamé Bill Mechanic, PDG de la Fox. Et déjà de prédire que l'Empire de la souris (Disney) connaîtra le même sort que l'Empire tsariste balayé par la révolution au début d'*Anastasia*. « La seule raison pour laquelle Disney était intouchable, c'est que personne n'osait le défier », affirme Bill Mechanic. Mais 1998 sera l'année de la rébellion contre l'empire. Dans le sillage de *Anastasia* on annonce la sortie d'une demi-douzaine de longs métrages d'animation dont au moins deux superproductions : *La Quête du Graal* (*Quest for Camelot*), DA de cape et d'épée produit par la Warner (sortie en mai 1998), et, surtout *Prince d'Égypte*, la saga biblique sortie de DreamWorks, l'« usine à rêves » de Steven Spielberg (novembre 1998).

« Du Disney mieux que Disney »

La rébellion contre Disney est bien entendu menée par des anciens de Disney. Jeffrey Katzenberg, le responsable de l'animation à DreamWorks est l'homme qui a ressuscité la magie Disney de *La Petite Sirène* (1989) au *Roi Lion*. Il voue (comme une bonne partie d'Hollywood) une haine féroce au PDG de Disney, Michael Eisner, auquel il a intenté un procès en exigeant 200 millions de dollars (1,2 milliards de francs) de « primes » impayées. Bill Mechanic, le responsable de la Fox est lui aussi un ancien de la Souris. Tout comme les auteurs d'*Anastasia*, Don Bluth et Gary Goldman. Ils avaient claqué la porte de Disney en 1979 en accusant le studio de trahir le style somptueux et méticuleux, et le romantisme de *Blanche-Neige*, *Cendrillon*, *La Belle au bois dormant* et autres classiques. Ils proclament vouloir « faire du Disney mieux que Disney » et « ils ne sont pas loin d'y être parvenus », note le *Washington Post* à propos d'*Anastasia*. Tous les critiques ont salué le film en remarquant, comme le magazine *Time*, qu'« on dirait un film sorti de chez Disney ». Pourtant *Anastasia* diffère des productions Disney. Il y a par exemple, ont noté les

critiques, une tension érotique réelle dans la relation entre Anastasia et son amoureux Dimitri, et des scènes de violence que Disney aurait certainement évitées. « Nous avons voulu faire un film qui plaise aux adultes, et en particulier aux jeunes femmes », explique Bill Mechanic. Le film évite les formules répétitives et surtout le dessin de plus en plus schématique et convenu des derniers produits sortis de la chaîne Disney qui, de plus en plus, « visent » le public des 4 à 10 ans.

DreamWorks, Jeffrey Katzenberg, affiche la même ambition. *Prince d'Égypte* sera a-t-il promis « l'anti-Disney ». L'épopée de Moïse et Pharaon ne fera place à aucun gag, et le scénario évite toute sensiblerie dans son récit de la confrontation entre les deux « frères ennemis ». Le film, plus long (87 min) que le standard Disney (70 min), va chercher son inspiration visuelle du côté de chez Gustave Doré, ou de la BD moderne comme Druillet. Il visera un public adolescent et de jeunes adultes bien plus que les tout-petits.

« Héritage stylistique »

« Chez Disney le dessin animé suit le merchandising et les impératifs financiers. Ici, ce sont les créatifs qui ont le dernier mot », explique un dessinateur transfuge passé chez DreamWorks, qui travaille désormais à Burbank sur *Prince d'Égypte*. Tous les rivaux de Disney ont en fait, reconnu-il, le même problème « Le modèle à éviter, c'est *Le Bossu de Notre-Dame* avec ses disneyaeries, les gargouilles qui dansent en chantant du Maurice Chevalier par exemple... Mais en même temps on a beaucoup de mal à liquider l'héritage stylistique et les recettes éprouvées de l'oncle Walt » (Disney).

Les studios de la Fox comme ceux de DreamWorks utilisent les mêmes technologies que celles dont Disney a été le pionnier – comme les images produites sur des batteries d'ordinateurs de Silicon Graphics. Ils ont recours aux mêmes procédés – certaines scènes d'*Anastasia* ont été filmées avec des acteurs avant d'être dessinées afin de donner aux personnages des mouvements plus fluides et « naturels ». Et les dessinateurs, tout comme les directeurs des studios, sont en majorité passés par Disney. À la Fox, on reconnaît que 80 % d'entre eux ont été débauchés chez la Souris. « C'est Disney qui rafle la plupart des jeunes qui sortent de CalTech (l'institut de technologie de Californie dont la section dessin est en partie financée par Disney), comme de ceux qui sortent de l'école des Gobelins dont les studios américains s'arrachent les élèves », dit l'homme de DreamWorks.

La guerre des studios d'animation est en fait un

véritable âge d'or pour les animateurs. « Il y a une véritable pénurie de gens compétents par rapport à la demande, poursuit le dessinateur. Du coup les salaires se sont envolés. » Ils auraient triplé en deux ans pour atteindre une moyenne de 125 000 dollars (750 000 F) par an, sans compter les avantages en nature. Si Disney offre des ponts d'or pour garder ses employés, DreamWorks, dont un tiers des dessinateurs sont étrangers (dont plus de 30 Français), promet des *green cards* – c'est-à-dire la possibilité d'obtenir un visa d'immigrant et la gratuité des repas au restaurant du studio. « C'est le paradis pour les jeunes. À 21 ans, ils se payent des Porsche et mènent la grande vie à Los Angeles... », avoue l'un d'eux. Disney paye mieux que ses rivaux, mais DreamWorks leur offre une plus grande liberté (pas de pointeuse à Burbank), un rythme moins « industriel » et plus décontracté et une approche où les créatifs sont rois. « *Prince d'Égypte* est avant tout un rêve d'animateurs », reconnaît le dessinateur pour qui « l'atout principal du film sera la sophistication du dessin et de la couleur, la profondeur de champ très réaliste et l'attention au détail presque artisanale y compris pour les personnages secondaires. Les ordinateurs ne sont utilisés qu'en soutien pour certaines scènes car rien ne peut encore remplacer la patte d'un dessinateur, même si c'est plus lent ».

Opération kamikaze

Les responsables de DreamWorks reconnaissent que l'avenir de leur studio dépendra du succès, ou de l'échec, de *Prince d'Égypte* et du dessin animé qui lui succédera, *El Dorado* (les conquistadors à la découverte du Nouveau Monde, prévu pour 1999). Mais pour certains analystes, la rébellion contre l'Empire Disney est une opération kamikaze. Ils rappellent que depuis 1989 un seul long métrage d'animation a fait plus de 50 millions de dollars (300 millions de francs) de recettes (*Beavis et Butthead*, produit par Paramount en 1996 qui a rapporté 63 millions [378 millions de francs]), même pour des films dont le succès a été unanimement reconnu, comme *Fievel* (*American Tail*) le DA produit en 1986 par Amblin le studio de Spielberg qui n'avait fait que 47 millions de dollars (282 millions de francs) sur le marché nord-américain. Disney vient de doubler la surface de ses studios d'animation et a enregistré en 1996-1997 les meilleurs résultats financiers de son histoire. Ses responsables affectent la plus grande sérénité, en faisant remarquer que « l'imitation est la plus haute forme de l'hommage »...

Patrick Sabatier

Sorti mercredi dernier, *Hercule* a attiré 130 000 spectateurs en France pour sa première journée, soit moins que *Le Bossu de Notre-Dame* (170 000), *Pocahontas* (178 000) et *Le Roi Lion* (182 000).

Libération, 1^{er} décembre 1997.

QUESTIONNAIRE.

I) J'ai trouvé que le dossier sur Disney était :

- Très intéressant
- Intéressant
- Pas très intéressant
- Pas intéressant du tout
- Sans réponse

Commentaires éventuels :
.....

II) Je trouve que nous avons passé :

- Trop de temps
- Le temps qu'il faut
- Pas assez de temps
- Sans réponse

Commentaires éventuels :
.....

III) Le dossier était en général:

- Difficile à lire et à comprendre
- Facile à lire et à comprendre
- Sans réponse

Commentaires éventuels :
.....

IV) Dans le cadre du travail sur dossier, j'ai le sentiment :

- D'avoir beaucoup appris
- D'avoir un peu appris
- D'avoir appris peu de choses
- Sans réponse

Commentaires éventuels :
.....

V) Je pense avoir appris à travailler en groupe :

- Oui
- Non

Commentaires éventuels :
.....

VI) La tenue du cahier était :

- Trop compliquée
- Pas compliquée
- Sans réponse

Commentaires éventuels :
.....

VII) L'apprentissage du cours avant les interrogations écrites m'a semblé :

- Très difficile
- Difficile

- Pas très difficile
- Plutôt facile
- Sans réponse

Commentaires éventuels :

.....

VIII) Cette manière de travailler me semble :

- Plus efficace qu'un cours magistral
- Aussi efficace qu'un cours magistral
- Moins efficace qu'un cours magistral
- Sans réponse

Commentaires éventuels :

.....

IX) Ce dossier et ce travail :

- M'ont beaucoup plu
- M'ont assez plu
- M'ont déplu
- M'ont beaucoup déplu
- Sans réponse

Commentaires éventuels :

.....