

LA GRANDE OFFENSIVE COMMERCIALE DE L'EMPIRE DISNEY

Avec l'ouverture de son premier parc d'attractions en Chine, ses blockbusters à succès, le rachat des franchises Marvel, Pixar et Star Wars, le géant étend son royaume en se diversifiant tous azimuts.

UN ORCHESTRE SYMPHONIQUE GÉANT, le pianiste Lang Lang au clavier pour revisiter le tube planétaire de *La Reine des neiges*, et l'ex-basketteur vedette de NBA Yao Ming qui galvanise les foules... Le tout sur fond de show pyrotechnique époustouflant, retransmis en direct à la télévision devant 70 millions de téléspectateurs chinois fascinés : la cérémonie d'ouverture du parc Disneyland de Shanghai, en juin dernier, n'avait pas grand-chose à envier aux fastueuses festivités qui ouvrent les jeux Olympiques. Il faut dire que Mickey et sa bande avaient bien mérité de faire la fête ! Après quinze ans de travaux épiques pour aménager 350 hectares de terrains – moyennant la bague de 5,5 milliards de dollars –, le groupe Disney a inauguré cet été son tout premier parc sur le très prometteur marché chinois, hors Hongkong. Déjà plus d'un million de personnes s'y

sont ruées, mais toutes n'ont pas osé se frotter au grand huit futuriste Tron Lightcycle Power Run, l'attraction la plus rapide jamais créée par Disney (100 km/h en vitesse de pointe) ! Les hôtels affichent complet, et le potentiel est énorme : 330 millions de Chinois vivent à moins de trois heures du parc en voiture ou en train...

UNE DOMINATION ÉCRASANTE SUR LE MARCHÉ DES PRODUITS DÉRIVÉS

Le géant Disney, qui possède déjà quatre des cinq plus grands parcs d'attractions du monde, continue donc d'étendre son emprise sur la planète du divertissement. « Le groupe vit la période la plus faste de son histoire », s'enthousiasme Jean-François Camilleri, le patron de la filiale française. Outre sa mainmise sur les parcs à thème, le studio créé en 1923 par Walt Disney n'en finit plus de pondre des blockbusters, et domine de manière écrasante le marché des produits dérivés, très loin devant Warner Bros. Résultat, en dix ans, les profits ont triplé, passant de 3,4 à 9,4 milliards de dollars. Le géant basé à Burbank, non loin de Hollywood, se targue d'une marge nette de 17 %, à faire pâlir le champion du luxe LVMH et ses 10 %. Pas étonnant, donc, que les investisseurs se ruent sur l'action Mickey, qui a triplé depuis 2006.

Quatre galaxies dans l'univers de Mickey

(en milliards de dollars de revenus en 2016).

PARCS D'ATTRACtIONS

17
MILLIARDS DE DOLLARS

Après Tokyo, Paris et Hongkong, la filiale Disney Parks & Resorts étend son empire à l'international. La firme a ouvert un parc de **350 hectares à Shanghai**. L'objectif est d'en faire le parc le plus rentable du groupe, au moment même où Disneyland Paris boit la tasse.



TELEVISION

23,7
MILLIARDS DE DOLLARS

Fait méconnu, ce sont des **chaînes câblées américaines** comme **ABC** qui contribuent le plus aux revenus du groupe Disney. Mais la pépite **ESPN** dédiée au sport, autrefois machine à cash, est chahutée par la concurrence des sites de streaming.



CINÉMA

9,4

MILLIARDS DE DOLLARS

Les acquisitions successives des studios **Pixar**, **Marvel** et **Lucasfilm** ont considérablement étoffé la palette de personnages dont dispose la « supermajor », qui tutoie les sommets au box-office. Elle compte lancer un *Star Wars* par an jusqu'à 2025.



PRODUITS DÉRIVÉS

5,5
MILLIARDS DE DOLLARS

Des **livres** (*Cars*) aux **jouets** (*Iron Man* et *Hulk*) en passant par les jeux vidéo (*Star Wars*) et les **tee-shirts** (*La Reine des neiges*), la multinationale décline ses personnages sous tous les formats. Disney collabore avec les meilleurs de chaque secteur : Electronic Arts dans les **jeux vidéo**, Lego, Mattel et Hasbro dans les jouets.

Le groupe pèse désormais 150 milliards de dollars en Bourse... davantage qu'un Total ! Ces résultats mirobolants consacrent le *business model* de la firme aux grandes oreilles, basé sur les synergies entre les différentes activités du groupe. Ses blockbusters se déclinent ainsi en produits dérivés, en attractions, en jeux vidéo, et même en croisières familiales. Autant de sources de revenus additionnelles qui, au passage, entretiennent l'enthousiasme du public pour ses personnages et préparent le terrain pour de nouveaux volets de leurs aventures. « C'est un cas d'école. Disney a construit un magnifique écosystème qui utilise tous les canaux possibles pour maximiser la valeur de ses personnages », commente Frédéric Fréry, profes-

seur de stratégie à l'ESCP Europe. L'épicentre de l'univers Disney, c'est sa puissance créative. Aucun concurrent n'est parvenu à construire un ensemble aussi complet et intégré. Même pas son rival le plus sérieux, Comcast, qui a pourtant racheté les studios et parcs à thème Universal (*Jurassic Park*, *Fast and Furious*) et la société DreamWorks (*Shrek*, *Kung Fu Panda*). Elle paraît loin, l'époque où le même Comcast lançait une OPA hostile sur un Disney fragilisé ! C'était en 2004, et les difficultés avaient commencé dix ans plus tôt, avec le départ de Jeffrey Katzenberg. Le talentueux directeur de studio, à l'origine des succès comme *Aladdin* et *Le Roi Lion*, claqua la porte et crée, avec Steven Spielberg et David Geffen, le studio ▶



► DreamWorks, qui va ringardiser les dessins animés Disney, notamment avec son anti-héros *Shrek*. « A l'époque, la créativité des studios est en panne, et ils ont raté le virage de l'animation sur ordinateur, relate Frédéric Leroy, professeur en stratégie à HEC Paris Executive Education. Ils sortent *Frère des Ours* la même année que *Le Monde de Nemo* (Pixar) : le contraste est accablant. » Pour ne rien arranger, le groupe s'est endetté pour racheter la chaîne de télévision ABC, à une époque marquée par de folles méga-fusions dans le multimédia (Vivendi-Universal, AOL-Time Warner). Alarmés par la situation du groupe, les actionnaires remercient Michael Eisner et le remplacent par Bob Iger, en 2005. Bonne pioche. La créativité est en panne ? Le sixième PDG de la Walt Disney Company va la trouver ailleurs, en rachetant ses concurrents, quitte à mettre le prix fort. Après d'âpres discussions, Bob Iger finit

150

milliards de dollars, c'est ce que vaut la firme aux grandes oreilles en Bourse, alors que l'action a triplé depuis 2006.

par convaincre Steve Jobs de lui vendre son joyau Pixar, en 2006. Il met 7,4 milliards de dollars sur la table – une somme considérable pour un studio qui sort alors tout juste un film par an. Il met la main sur Marvel en 2009 puis sur Lucasfilm, en 2012. Deux gros coups à 4 milliards de dollars chacun. Avec sa force de frappe commerciale, la Disney va parvenir à tirer le meilleur de ces acquisitions. Pourtant, le rachat de Pixar tenait plus du coup de poker que du placement de bon père de famille. Il y avait un vrai risque que les créatifs du studio démissionnent, de peur d'être écrasés par la grosse machine Disney, laissant une coquille vide payée à prix d'or. Sa liberté conservée, le studio de San Francisco poursuit sur sa dynamique de succès, à l'image d'un *Toy Story 3*, à la

fois encensé par la critique et hyperrentable (plus d'un milliard de dollars de recettes au box-office). Surtout, la firme aux grandes oreilles va s'inspirer des méthodes de Pixar pour ressusciter son propre studio d'animation 3D. Déjà directeur artistique de Pixar, John Lasseter se voit offrir en plus le poste de directeur créatif des studios Disney. Il s'emploie à transmettre aux équipes de Los Angeles le savoir-faire de sa maison d'origine. « A chaque film, Pixar développe de nouveaux logiciels pour améliorer le rendu et le réalisme des images. Ils ont mis ces ressources et leur savoir-faire à la disposition de Disney », précise Frédéric Nagorny, enseignant aux Gobelins. L'infusion fonctionne : Disney revient dans la course des films d'animation, avec des succès comme *La Reine des Neiges* en 2013 et *Zootopie* en 2016.

« Disney utilise tous les canaux possibles pour maximiser la valeur de ses personnages. »

Frédéric Fréry, professeur de stratégie à l'ESCP Europe.



Créativité. Avec le succès de *Zootopie* en 2016, Disney revient dans la course des films d'animation.

qui génère la moitié des bénéfices, soulèvent ainsi pas mal d'inquiétudes. La chaîne sportive américaine ESPN, véritable machine à cash de la firme, voit ses parts de marché s'évaporer avec la concurrence de Netflix et du streaming. Alors qu'elle se targuait de 100 millions d'abonnés en 2011, elle n'en posséderait plus, selon l'institut Nielsen, que 89 millions en 2016. « ESPN perd des abonnés alors qu'elle mise des sommes de plus en plus considérables pour acheter les droits sportifs », relève Vincent Teulade, spécialiste des médias chez PwC. Disney a certes investi dans une plateforme concurrente, Hulu, et a injecté un milliard de dollars dans la société BAMTech, qui retransmet des événements sportifs en streaming. Mais ces plateformes font pâle figure face à Netflix : moins de 10 millions d'abonnés chacune, contre 75 millions pour le producteur de *House of Cards*.

La division cinéma, quant à elle, doit se préparer aux prochaines ruptures technologiques. Dans sa « pouponnière » de start-up basée à Los Angeles, Disney commence à se familiariser à la réalité augmentée et aux contenus holographiques. La firme a produit quelques extraits vidéo en réalité virtuelle, qui se limitent pour l'instant à des teasers promotionnels. Suffisant pour rassurer les investisseurs quant à la pérennité du groupe ? Pas gagné. L'action a perdu 17 % entre novembre 2015 et novembre 2016. Les marchés spéculent sur la prochaine acquisition du groupe : Lego ? Spotify ? Netflix ? « Pourquoi pas un éditeur de jeux vidéo ? Il y aurait des synergies intéressantes à trouver », suggère Jérôme Barthélémy, professeur de stratégie à l'Essec. L'autre inconnue, et de taille, c'est le nom du successeur du talentueux Bob Iger, dont le mandat s'achève en octobre 2018. Le prétendant aura fort à faire pour être à la hauteur de son bilan. Que la Force soit avec lui ! ■ THOMAS LESTAVEL

Une année record pour les studios Disney

« 2016 est une année historique pour nous au cinéma », confie à *L'Expansion* Jean-François Camilleri.

Le président de Walt Disney France a de quoi se réjouir.

La firme aux grandes oreilles truste les quatre premières places du box-office mondial avec *Captain America : Civil War*, *Le Monde de Dory*, *Zootopie* et *Le Livre de la jungle**. Ce dernier, un remake du dessin animé des années 60 sous forme de film, a été salué par

la critique pour sa narration émouvante et ses effets spéciaux bluffants. Une illustration de la formidable capacité du groupe à exploiter ses héros et à décliner ses histoires sous toutes les formes possibles.

Encore une fois, la politique d'acquisitions menée par Disney ces dernières années porte ses fruits.

Le leader du box-office vient des studios Marvel, tandis que son dauphin a été réalisé par Pixar.



2015 LUCASFILM LTD. ALL RIGHTS RESERVED

Mythique. La saga de George Lucas aurait généré 9 milliards de dollars en produits dérivés. *Rogue One* devrait battre les records.

Et l'année est loin d'être terminée. Un autre Marvel, *Doctor Strange*, est sorti fin octobre. Surtout, le premier spin-off de *La Guerre des étoiles*, *Rogue One : A Star*

Wars Story, dont l'histoire se situe entre les troisième et quatrième épisodes de la saga, promet de remplir les salles à partir du 14 décembre. Et entre-temps, les studios Disney sortent le film d'animation *Vaiana*, la légende du bout du monde. **Difficile de lutter face**

(*) Classement au 17 novembre 2016. Source : Boxofficemojo.com

UN PLAN DE SORTIE DES FILMS « STAR WARS » COURT JUSQU'EN 2025

Le rachat de Marvel fonctionne lui aussi au-delà des espérances. L'avalanche de superhéros ne lasse pas le public qui, au contraire, en redemande. Quant à Lucasfilm, c'est carrément le jackpot. Une simple bande-annonce de *Star Wars 7* en mars 2015 a immédiatement fait grimper la valorisation du groupe Disney de 2 milliards de dollars ! Malgré un scénario relativement banal, le film rapporte 5 milliards de dollars en places de cinéma, jouets et produits dérivés. Avec son approche typiquement industrielle, Disney a déjà conçu un plan de sorties des films *Star Wars* qui court jusqu'à 2025. En parallèle, de nouvelles attractions inspirées de *La Guerre des étoiles* sont en construction dans les parcs d'attractions, en Floride et en Californie. « Jamais le groupe n'a été autant diversifié et n'a bénéficié d'une telle visibilité sur l'avenir », s'enflamme le patron de la filiale française.

Mais derrière les paillettes, les *shows laser* et les blockbusters, l'avenir de Disney n'est pas forcément aussi rose et tracé que veulent bien le conter les dirigeants de la firme. Les chaînes câblées du groupe, une division méconnue mais