

15 décembre 1966 22 septembre 1984 1^{er} octobre 2005 12 novembre 2019 20 novembre 2022

Mort de Walt Disney à Burbank à tout juste 65 ans. Sa disparition laissera un grand vide dans les studios qui, jusqu'au milieu des années 1970, peineront à continuer de fonctionner sans leur créateur.

Michael Eisner – passé par ABC et Paramount – est nommé directeur général. Une personnalité forte, qui réorganisera l'entreprise et participera à la renaissance des studios (avec *La Petite Sirène*, *Le Roi Lion*, ...). Il parfera le *merchandising* et ouvrira de nouveaux parcs.

Bob Iger devient le 6^e président-directeur général de la Walt Disney Company, alors que la machine Eisner s'enraye (les échecs commerciaux se succèdent, Disney licencie, ...). Iger entreprendra une frénésie des rachats : Pixar, Marvel, Lucasfilm (Star Wars)... et la 21^e Century Fox, dont le rachat est finalisé le 20 mars 2019. Poursuivant la stratégie de diversification du géant.

Lancement de Disney+, dernière touche de l'emblématique patron qu'était Iger. Un lancement réussi puisque la plateforme parvient au départ à s'imposer dans l'univers très concurrentiel de la SVOD.

Après avoir laissé sa place à Bob Chapek en 2020, Bob Iger est appelé à la rescousse par le conseil d'administration de l'entreprise pour une mission de deux ans (finalement rallongée jusqu'en 2026). Objectif : redresser la situation économique de Disney (lire par ailleurs). G.MY

nu Disney

rentabilité Dans les coffres de l'oncle Picsou

ALAIN LALLEMAND

On peine à imaginer la puissance de The Walt Disney Company. Un chiffre d'affaires de 82,7 milliards de dollars en 2022 (77,9 milliards d'euros), ce n'est « que » six fois le chiffre d'affaires de Solvay. Mais quel impact sur nos loisirs et notre imaginaire : douze parcs d'attractions attirent chaque année près de 160 millions de visiteurs (Orlando est la 4^e attraction des Etats-Unis avec 17 millions de visiteurs annuels), huit sites complets (*studios*) de réalisation cinéma captent 40 % du marché américain (Pixar, Marvel, Lucasfilm, 21^e Century Fox, Searchlight, etc.), au moins quatre studios TV (ABC, Fox, National Geographic, etc.) produisent en continu 70 shows télévisés, 42.000 chambres d'hôtel attendent les touristes sur trois continents, de même que cinq paquebots de croisière d'une valeur d'environ un milliard de dollars chacun (au total, 5.500 cabines familiales) et deux autres sont en chantier. Disney possède, bien sûr, une île privée dans les Bahamas pour y faire escale, plus de 300 Disney stores dans le monde, des produits sous licence *merchandising* pour un chiffre d'affaires de dizaines de milliards annuels, une maison d'édition qui distribue ses livres et magazines dans près de 70 pays et 45 langues, passons les tournées mondiales *Disney on Ice*, et ne parlons même pas du véritable moteur de croissance (espéré) du groupe : le streaming, avec Disney+, ESPN+, Hulu.

Si le salaire de son CEO Bob Iger, reste confortable – 31 millions de dollars annuels, soit 2,43 millions euros par mois – c'est pourtant là, dans cette poche de croissance attendue des plates-formes de *streaming*, que se trouve le problème. Aujourd'hui, Disney ne prend plus au-

un risque en cinéma et n'investit que dans des projets convenus, consensuels, purs produits marketing. Le véritable pari, c'est le *streaming* avec un triple bouquet impressionnant : 164 millions d'abonnés payants pour Disney+ (dont chacun rapporte 4,2 dollars par mois), 24,3 millions d'abonnés ESPN+ (4,8 dollars de revenus effectifs mensuels par abonné), et 47,2 millions d'abonnés Hulu (pour un rendement de 87,2 dollars par abonné, y compris VOD).

Une campagne de réduction des coûts

Si on tente de comprendre ce que cela représente non seulement en termes globaux mais en termes d'équilibres au sein de Walt Disney Co, le pôle médias et divertissement est à l'origine de 65 % du chiffre d'affaires, contre 34 % pour les parcs d'attractions (pour autant en très bonne santé), les « expériences » Disney et produits divers. Mais les coûts de production du *streaming* restent importants. Disney+ perd des abonnés, sa rentabilité est jugée insuffisante et la chaîne sportive ESPN n'est plus la locomotive qu'elle a été durant 30 ans. Le *streaming*, en 2022 chez Disney, restait globalement déficitaire de 2 milliards de dollars annuels. Par ailleurs, le contexte est difficile : au lendemain de l'épidémie de covid, The Walt Disney Co s'est retrouvée avec une dette de 45 milliards de dollars.

Ceci explique pourquoi le CEO Bob Iger s'est engagé fin 2022 dans une campagne de réduction des coûts de l'ordre de 5,5 milliards de dollars qui passait par la suppression de 7.000 emplois (notamment chez Pixar et ESPN). Ce tour de vis est essentiellement américain, et pour cause : aujourd'hui encore, 81 % du



chiffre d'affaire de Disney est américain, pour 10 % en Europe – le marché Asie-Pacifique est moins important.

Ceci explique pourquoi les studios Disney, tant en TV qu'en cinéma, ont été cet été l'une des cibles des scénaristes en grève. Oui, l'action Disney performe moins bien que le S&P500, mais non seulement le bénéfice net de la société reste positif, il est aussi en hausse (plus de 3 milliards de dollars en 2022). Or, les syndicats savent que lorsque l'oncle Walt s'est endetté dans les années 1930 pour

produire *Blanche Neige* et a exigé de son personnel qu'il travaille plus de dix heures par jour sans augmentation de salaire, ils ont bien été crédités au générique (c'était une première) mais ils n'ont pas touché un sou des bénéfices records engrangés par cette sortie en salle. C'est d'ailleurs chez Disney que s'est produite en 1941 l'une des toutes premières grèves de travailleurs du cinéma, sous cette pancarte qui, au pays de Mickey, résumait tout : « Sommes-nous des souris ou des hommes ? »

Au royaume de Mickey, chaque dollar compte.

© WALT DISNEY.

tion d'une société inclusive

conservatisme a permis l'élection du gouverneur républicain Ron DeSantis en 2018, puis en 2022. L'ombrageux DeSantis, en effet, s'est empressé de faire promulguer une loi sur les libertés individuelles : le Stop Wrong to Our Kids and Employees Act (arrêt des torts causés à nos enfants et à nos employés, ou Stop Woke Act), adopté le 10 mars 2022, puis une seconde, le 28 mars, dite Don't Say Gay, qui interdit les enseignements sur l'orientation sexuelle et l'identité de genre de la maternelle à la troisième année. Les parents, eux, sont encouragés, à réclamer l'interdiction dans les écoles publiques de livres traitant de racisme et de l'esclavage. Premier employeur privé en Floride, le patron de Disney Bob Iger proteste contre ces mesures jugées discriminatoires. Le 19 août 2022, un juge fédéral révoque la loi Stop Woke, estimée anti-constitutionnelle. Humi-

lié, DeSantis annule la loi de 1965 en février 2023 et reprend le contrôle du district, prévenant aimablement qu'il y a « un nouveau shérif en ville ». Il menace de construire sur un terrain adjacent un parc à thème concurrent, voire une prison. Disney riposte, annonçant le 19 mai renoncer à un projet d'expansion d'un milliard de dollars à Orlando, qui aurait créé plus de 2.000 emplois. La confrontation porte en germe une double catastrophe. Catastrophe touristique, d'un côté, car une partie des visiteurs détourne désormais le regard. Le 22 mai dernier, la NAACP, organisation de défense des droits civiques, lance un avertissement à l'encontre des « tentatives agressives du gouverneur Ron DeSantis d'effacer l'histoire des Noirs et de restreindre les programmes de diversité, d'équité et d'inclusion dans les écoles de Floride » : « La Floride est

ouvertement hostile aux Afro-Américains, aux personnes de couleur et aux personnes LGBTQ+ ». Deux autres organisations lancent elles aussi un avertissement de voyage : la League of United Latin American Citizens, un groupe de défense des droits des immigrants, et Equality Florida, un groupe LGBTQ+. Catastrophe politique, de l'autre, car la guerre déclenchée à la fameuse souris aux grandes oreilles paraît difficilement justifiable sur un plan électoral. « Il y a quelque chose qui ne va pas avec Ron DeSantis ? Quel genre d'homme politique déclare la guerre à Mickey Mouse et à la fée Clochette ? », s'interroge le chroniqueur du *Washington Post* Eugene Robinson. Une chose est sûre : dans cette mare aux crocodiles qu'est devenue la Floride, Disney World survivra au gouverneur DeSantis.

MAURIN PICARD, À NEW YORK

CIRQUE DU SOLEIL
KURIOS
CABINET DES CURIOSITÉS

JUSQU'AU 5 NOVEMBRE !

BRUSSELS EXPO
CIRQUEDUSOLEIL.COM/KURIOS

PARTENAIRES OFFICIELS : AIR CANADA, SAP
PARTENAIRE MÉDIA : bel RTL

Cirque du Soleil et KuriOS sont des marques commerciales appartenant au Cirque du Soleil et utilisées sous licence.