

**COMMENT PRODUIT-ON ?  
ANALYSE D'UNE ENTREPRISE  
LE CAS DU GROUPE DISNEY**



**Ce dossier est l'actualisation d'un cours crée pour les classes de seconde et utilisé pour la première fois durant l'année scolaire 1996-1997 et (presque) régulièrement réactualisé depuis.**

**Il est conseillé d'utiliser internet chez soi pour regarder les références de dessins animés. indiquées ans le dossier**

## **DOSSIER I : UN ENTREPRENEUR, UNE ENTREPRISE**

### **I) AU DEPART UNE INNOVATION**

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.

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 moderne, "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 mêle 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 son collaborateur, Ub Iwerks, à Los Angeles où son frère Roy, qui travaillait dans une banque, l'aide à s'installer (NB : Ub Iwerks était le véritable dessinateur de l'entreprise, Walt Disney n'ayant pas touché un crayon après 1923 ; Roy Disney s'occupait des problèmes financiers). 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 Universal et perd la propriété du personnage d'Oswald.

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, 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" dont l'adaptation de la "danse macabre" de Saint-Saens qui est une préfiguration du futur "Fantasia". Ce fut un immense succès commercial. L'argent entraînait 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.

Disney collectionnera les honneurs : 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).

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, les premiers long métrage d'animation furent « El apostol » de l'argentin Quirino Cristiani en 1917, film d'animation politique destiné au public adulte mais dont toutes les copies furent détruites au cours d'un incendie. Cristiani produisit également « *Sin dejar rastros* » en 1918 et Peludopolis en 1931. Un français d'origine russe, Ladislav Starevitch produisit en 1937 une adaptation du « roman de Renart » en poupées animées ;). 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".

## II) UNE PRODUCTION CÔUTEUSE

Au cours des années 30, Disney va passer d'un travail quasi artisanal à une production industrielle en renouvelant ses méthodes de travail. 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 dire qu'élaborer un dessin animé suppose une succession d'étapes coûteuses :

- La pré production, c'est-à-dire la conception et la préparation du DA
- Vient ensuite l'écriture du scénario avec des indications précises, plan par plan, sur les dialogues, le décor,...
- La création précise des personnages, des costumes, des décors,...
- L'élaboration du story board
- L'enregistrement des voix afin de les synchroniser au mouvement des lèvres des personnages
- La réalisation des décors
- L'animation de chaque personnage
- Le traçage et l'encrage
- La mise en couleurs sur les celluloses
- Le mixage des sons
- Le montage des différentes scènes

On comprend qu'un dessin animé, surtout un long métrage, est extrêmement coûteux à élaborer. Il faut financer les coûts variables mais également les coûts fixes et parmi ceux-ci, les frais de main d'œuvre représentent une part énorme

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.

A partir des années 2000, l'utilisation des techniques informatiques va largement changer les conditions de production. Elle permet notamment d'augmenter la vitesse d'exécution des dessins, de réduire la main d'œuvre nécessaire et, donc, de diminuer les coûts de production et d'augmenter la production totale. D'après wikipedia on produisait dans le monde entre 2 et 10 longs métrages d'animation par an dans les années 60 contre 20 à 100 dans les années 2000.

## ANNEXE

### **Biens**

Les biens sont des objets physiques pour lesquels il existe une demande, sur lesquels des droits de propriété peuvent être établis et dont la propriété peut être transférée d'une unité institutionnelle à une autre au moyen de transactions sur des marchés. Ils sont demandés parce qu'ils peuvent être utilisés pour satisfaire les besoins ou les désirs des ménages ou de la collectivité, ou encore pour produire d'autres biens ou services.

### **Services**

Prestation de travail aboutissant à un produit immatériel et non à une livraison de produit matériel.

Compris dans leur sens le plus large, les services recouvrent un vaste champ d'activités qui va du commerce à l'administration, en passant par les transports, les activités financières et immobilières, les activités scientifiques et techniques, les services administratifs et de soutien, l'éducation, la santé et l'action sociale. C'est le sens généralement donné par les anglo-saxons au terme « services ». En France, dans la pratique statistique, ce vaste ensemble est dénommé « activités tertiaires ». On y distingue le tertiaire marchand (transports, commerce, services aux entreprises, services aux particuliers, activités immobilières et financières) du tertiaire non-marchand (éducation, santé, action sociale, administration...); les termes secteurs des services sont alors utilisés de façon plus restrictive puisque limités aux services aux entreprises et aux particuliers.

L'ambiguïté du terme provient de ce que, dans un grand nombre de cas, la prestation de services s'appuie sur un produit matériel: par exemple la livraison d'une pizza à domicile est un service, mais elle comprend la livraison d'un bien matériel. De même, un logiciel est inséparable de son support matériel et de l'ordinateur qui permet de l'utiliser. A l'inverse, la fourniture de courant électrique, bien que classé comme produit matériel, est largement de nature immatérielle, puisque l'électricité ne se stocke pas. C'est pourquoi la distinction traditionnelle –produit immatériel pour les services, produit matériel pour les biens– est contestable. Il semble plus réaliste de s'intéresser au mode de fourniture du service: si j'achète un bien matériel, je peux devenir moi-même producteur du service dont ce bien est porteur (par exemple, si j'achète une tondeuse, je peux entretenir moi-même ma pelouse, si j'achète une pizza surgelée, je peux la cuire moi-même, etc.). Au contraire, en achetant le service, je demande à un professionnel extérieur de réaliser lui-même, contre paiement, la prestation. Dans un cas, l'échange porte sur les moyens, dans l'autre, il porte sur le produit final. Car, dans tous les cas, si j'achète à manger, ou de l'essence, ou n'importe quel autre objet matériel, c'est pour atteindre un but qui est un service.

### **Production**

Activité économique aboutissant à la création d'un bien ou d'un service.

### **Production marchande et production non marchande**

la production marchande est la production destinée à être vendue sur un marché à un prix économiquement significatif, c'est-à-dire couvrant au moins la moitié des coûts de production.

### **Innovation, innovation de produit, innovation de procédé**

Terme popularisé par Joseph Schumpeter et désignant la transformation d'une invention ou d'une découverte en processus aboutissant soit à de nouveaux produits (innovation de produits), soit à de nouvelles façons de produire (innovations de procédés). L'invention consiste en la découverte d'un principe (par exemple, tel virus peut être inhibé par telle molécule), l'innovation est la traduction de ce principe dans des produits destinés à la vente ou dans des procédés de production (matériels ou

intellectuels). Le passage de l'invention à l'innovation est le fait de l'entrepreneur, qui prend le risque de mettre sur le marché un produit pour lequel il ne sait si la demande sera au rendez-vous ou d'utiliser un procédé de production dont il ne sait s'il sera efficace. La même invention peut donner naissance à de nombreux produits nouveaux: par exemple, les circuits intégrés ont engendré une nombreuse famille d'objets les plus divers. (...) Il convient de souligner que l'innovation implique une nouveauté qui ne soit pas seulement de pure forme, ou marginale: le fait de passer d'un appareil photo à pellicule classique (à base d'argent) à un appareil photo numérique est une innovation, mais l'intégration d'un zoom plus performant n'en est pas une. De ce fait, de nombreux produits nouveaux ne sont pas des innovations, mais simplement des perfectionnements, des changements mineurs ou des renouvellements de produits existants.

### **Progrès technique**

Amélioration des connaissances issue de l'expérience ou de la recherche, et permettant soit de produire autrement, soit de produire autre chose, soit d'améliorer la performance des produits existants.

### **Entreprise**

L'entreprise n'est pas définie par son but, mais par son activité: seuls les organismes qui vendent quelque chose (et à condition que cette vente constitue une activité habituelle et dominante) sont des entreprises. Cela exclut les administrations qui, par définition, ne vendent pas les services qu'elles sont amenées à rendre. Cela exclut également bon nombre d'associations (sportives, culturelles, etc.) qui ne vendent rien, ou seulement de façon exceptionnelle (des calendriers, par exemple). Mais si une association se constitue pour loger des jeunes travailleurs ou pour organiser des conférences payantes, elle devient une entreprise, même si sa finalité n'est pas de réaliser un profit. La notion d'entreprise est donc très large, puisqu'elle couvre toutes les activités économiques marchandes, quelle qu'en soit la finalité.

### **Coût Fixe**

Coût dont le montant ne dépend pas, ou pas directement, du niveau d'activité.

### **Coût variable**

Coût dont le montant ne dépend pas, ou pas directement, du niveau d'activité.

### **Syndicat**

Groupement professionnel ayant pour objet la défense des intérêts matériels de ses membres.

(Sources : *lexique Insee*, *lexique « Alternatives économiques »*, *lexique Sesame*)

## **QUESTIONS SUR LE DOSSIER**

- 1) En quoi peut-on dire que le groupe Disney constitue une entreprise ?
- 2) Produit-il des biens ou des services ? Marchands ou non marchands ? (Justifiez votre réponse)
- 3) Quelles sont les innovations adoptées par Disney ? Relevez les innovations de procédé et les innovations de produit.
- 4) Qu'appelle-t-on « coûts de production » ?
- 5) Recherchez quels sont les coûts fixes et les coûts variables nécessaires pour produire un dessin animé de long métrage.
- 6) Qu'est-ce qu'un profit ?

## DOSSIER II : STRATEGIES D'ENTREPRISE

### I) MONTEE VERS LE MONOPOLE : 1937-1980

Avec les succès liés aux premiers dessins animés de Mickey, 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),... Disney n'aura alors pratiquement plus de concurrence dans le long métrage mis à part les frères Fleischer qui produisent un « Gulliver » en 1939 et quelques auteurs français ou japonaises qui restent confidentiels<sup>1</sup>. Cependant la « révolution Disney » n'a pas eu que des effets bénéfiques car son hégémonie a pratiquement « étouffé » presque toutes les autres tentatives dans le long métrage jusqu'au début des années 80 et a définitivement cantonné le « cinéma d'animation » dans le domaine de l'enfance.

En revanche, la concurrence est forte dans le domaine du court métrage et Disney fait pâle figure face à Hanna Barbera, par exemple<sup>2</sup>. On peut dire que des années 50 aux années 70, les autres producteurs se sont cantonnés dans le court métrage dans lesquels ils ont d'ailleurs pu déployer un humour féroce bien peu « Disneyen » (Tom and Jerry d'Hanna et Barbera), Woody Woodpecker de Walter Lanz, Titi et Grominet.).

Pour accompagner son développement, la company devint une société anonyme au début de la seconde guerre mondiale, "Walt Disney Productions Company", émettant 755 000 actions à un 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.

Les années 1950 et 1960 seront donc marquées par une domination sans partage de Disney avec une diversification de la production ; diversification vers les films et feuilletons en prises de vue réelles destinées au cinéma (« 20 000 lieues sous les mers », « L'île au trésor »,...) ou à la télévision (« Davy Crockett », « Zorro »,...); mais, surtout, diversification avec la création du premier parc d'attraction, Disneyland, ouvert en 1955 en Californie (pour la petite histoire, l'inauguration sera retransmise sur la chaîne ABC et présentée par un jeune journaliste, ancien acteur de cinéma promis à un grand avenir en politique, Ronald Reagan).

Ce premier parc sera suivi de nombreux autres :

En Floride, Disneyworld ouvrira en 1971. L'implantation de ce parc 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. Le succès sera à l'ordre du jour : au lieu des 6 millions prévus c'est 10 millions de visiteurs la première année puis 11,5 millions que l'on recevra.

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

---

<sup>1</sup> Pour plus de renseignements sur ces auteurs voir le dossier sur le cinéma d'animation -

<http://mondesensibleetsciencesociales.e-monsite.com/pages/textes-pedagogiques/entreprises-et-secteurs/travail-autonome-sur-le-cinema-d-animation-a-l-aide-d-internet.html>

<sup>2</sup> Pour plus de renseignements sur ces auteurs voir le dossier sur le cinéma d'animation -

<http://mondesensibleetsciencesociales.e-monsite.com/pages/textes-pedagogiques/entreprises-et-secteurs/travail-autonome-sur-le-cinema-d-animation-a-l-aide-d-internet.html>

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,...

Depuis 1975, les responsables Disney cherchaient 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. 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...)

Pourtant, la première année, 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. A quoi peut-on attribuer cet échec ? Peut être à la récession économique qui touche l'Europe en ce début des années 1990. 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 ; de plus, 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).

Le redressement s'opéra à partir de 1993 quand on décida de changer le nom du parc, de baisser les prix d'entrée et de mieux cibler la clientèle potentielle. Plus tard, le Groupe Disney créa le parc Disney de Tokyo (ouvert en 1983) et celui de Hong-Kong (ouvert en 2005).

Bien que Disney soit toujours largement dominant dans le cinéma d'animation de long métrage, la période des années 1970 et 1980 sera plutôt morne : 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.

## **II) STRATEGIES D'ENTREPRISES 1980-1990**

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 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. Mais 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.

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 certains 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 longs 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%.

Après avoir décliné, 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.

La "Company Disney" est devenue 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,... On peut donc véritablement parler de « groupe ».

### **III) LES REMISES EN CAUSE. LA FIN DU MONOPOLE ;**

Les années 1990-2000 vont constituer des « années noires » pour le géant de l'animation. Pendant des décennies le cinéma d'animation fut une activité extrêmement coûteuse et difficilement accessible à la majorité des entreprises. On peut dire que Disney était protégé par le coût très élevé de l'entrée sur le marché du cinéma d'animation. Mais, à partir des années 1980, l'utilisation de l'ordinateur permit de réduire fortement les coûts de production et facilita l'entrée de concurrents dans cette branche. Un des premiers essais fut celui de Don Bluth, ancien de chez Disney (« Mrs Frisby ou



le secret de Nimh » « Fievel ou le Nouveau Monde » « Le petit dinosaure et la vallée des merveilles », Charlie, Rock-O-Rico, Poucelina ou Anastasia) mais il ne constitua pas une concurrence bien dangereuse.

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

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

A ce moment, cinq joueurs se partagent le gâteau du dessin animé de long métrage aux Etats-Unis : Disney, Warner, Fox, Dreamworks et Pixar mais Fox a presque abandonné l'idée d'entretenir son propre département d'animation, surtout après le flop financier de « Titan A.E » ; Warner comme DreamWorks ont connu des hauts et des bas.

D'une situation de monopole, nous sommes donc passés à ce que les économistes nomment un « oligopole ».

#### **IV) LA RENAISSANCE**

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

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

Mais il faut bien voir que le marché du cinéma d'animation n'est pas intéressant seulement pour lui même mais qu'il entretient des liens avec deux autres marchés essentiels. D'abord avec le cinéma en « prises de vues réelle » qui utilise de plus en plus les techniques du cinéma d'animation (voir, par exemple, la série des « Spiderman ») et surtout avec le marché des jeux vidéos qui a d'ores et déjà dépassé le marché du cinéma en termes de chiffre d'affaires. C'est cette proximité qui explique le choix du rachat principal que fit Disney en 2009.

La nouvelle tomba le 31 Août 2009 : Disney rachète Marvel. Au terme d'une OPA de quatre milliards de dollars (2,8 milliards d'Euros), le groupe Disney acquiert le catalogue Marvel soit 5000 personnages, ce qui constitue une source inépuisable d'adaptations et permet surtout à Disney de se rapprocher du public adolescent et masculin guère attiré par les productions Disney. Cette acquisition ne remet cependant pas en question les accords préexistants sur les adaptations cinématographiques

entre Marvel et les majors hollywoodiennes mais, une fois ces accords expirés, Disney espère voir ces franchises lui revenir. Disney espère aussi faire revenir la clientèle masculine vers ses parcs d'attraction (il existe déjà un parc Marvel qui est la propriété de Paramount, partenaire ponctuel de Marvel mais concurrent de Disney)<sup>3</sup>.

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

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

En 2017, Disney annonce le rachat de la Fox (rachat finalisé en 2019) lui permettant de mettre la main sur des studios de cinéma et de TV. Les objectifs de ce rachat ? S'étendre sur des créneaux déjà occupés comme le documentaire avec l'acquisition des chaînes National Geographic, des univers TV (simpsons). Récupérer de nouvelles franchises (Alien, la planète des singes, Avatar). Récupérer les licences des super-héros Marvel qui lui avaient échappées (X-Man, Quatre Fantastiques, Deadpool) et pouvoir faire de nouveaux « cross over ». Atteindre une complémentarité des publics (Disney est présent pour le divertissement en direction des enfants et de la famille, Fox touche plutôt les adolescents et les adultes). Se placer sur le terrain du streaming qui prend de plus en plus de place face aux « salles de cinéma. Avec ce rachat, Disney se hisse au niveau des GAFAM (Google, Amazon, Facebook, Apple, Microsoft)

## Annexe 1 : Actionnaires du groupe Disney (source Wikipedia)

### Actionnaires institutionnels

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

Parmi les responsables de Disney, certains sont aussi d'importants actionnaires<sup>351</sup> :

Robert Iger PDG, 322 800 actions ;

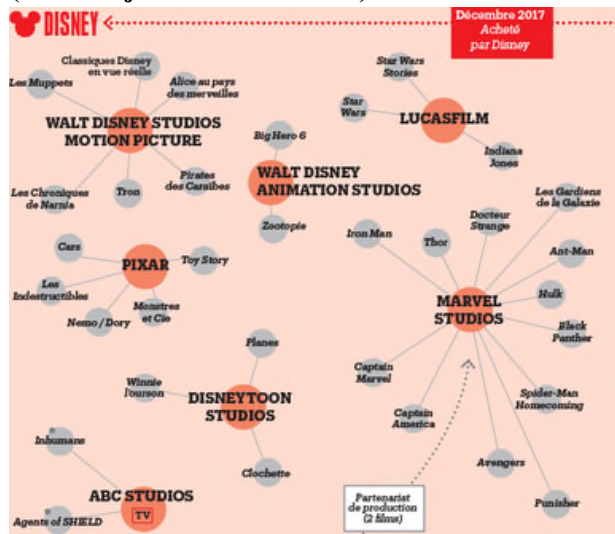
Thomas Staggs responsable financier, 232 535 actions ;

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

Judits Estrin - membre du directoire, 37 501 actions ;

<sup>3</sup> Pour plus de précisions sur le rachat de Marvel par Disney, voir le dossier « La saga Marvel » - <http://mondesensibleetsciencesociales.e-monsite.com/pages/textes-pedagogiques/entreprises-et-secteurs/la-saga-marvel.html>

ANNEXE 2 : Structure du groupe Disney face à ses concurrents en cas de rachat de la Fox (source : journal Libération)



Le grand gang bang des franchises

**GROUPE PRINCIPAUX STUDIOS**  
Franchise  
© Cession temporaire par Marvel de la licence d'exploitation



## LEXIQUE

### **MARCHE**

Rencontre de l'offre et la demande pour un produit déterminé, sans considération de lieu (on parle ainsi du marché de l'automobile, ce marché étant en réalité composé d'une multitude d'intervenants séparés géographiquement: concessionnaires, petites annonces, garagistes...) aboutissant à un prix susceptible de varier en fonction de l'offre et de la demande.

### **OFFRE**

Ensemble des productions offertes à la vente.

### **DEMANDE**

Ensemble des achats effectués dans une économie, qu'ils émanent des ménages en vue de leur consommation (demande finale de consommation), des entreprises (demande de biens ou de services intermédiaires, demande de biens d'investissement) ou des administrations.

### **SOCIETE ANONYME**

L'une des formes possibles des sociétés commerciales, plutôt choisie par celles qui ont atteint une certaine taille. La SA est une société de capitaux: les personnes qui en sont copropriétaires comptent moins que les capitaux qu'elles ont apportés. En conséquence, les actions sont librement cessibles (sauf exception mentionnée dans les statuts) et le nombre d'actionnaires n'est pas limité, ce qui permet à la SA de pouvoir être cotée en Bourse. Dans une SA (comme dans une SARL), la responsabilité des associés est limitée à leurs apports, sauf cas de faillite frauduleuse.

### **BARRIERES A L'ENTREE DE LA BRANCHE**

Les barrières à l'entrée désignent tous les obstacles destinés à empêcher un nouveau venu de s'introduire dans la production d'un bien ou d'un service particulier. Ils peuvent être d'origine légale (par exemple, autorisation attribuée par la puissance publique –comme c'est le cas pour l'attribution des licences de débit de boissons et de taxi, ou pour l'ouverture des officines pharmaceutiques– ou protection d'un brevet déposé sur un produit particulier ou une façon de le produire, etc.), mais sont le plus souvent de type économique: par exemple, le niveau élevé de publicité effectué par les fabricants de détergents a pour but d'empêcher un nouveau venu de s'introduire facilement sur le marché, faute de pouvoir s'y faire connaître.

### **MONOPOLE**

Situation dans laquelle il existe un seul producteur pour un bien ou service donné

### **OLIGOPOLE**

Marché dans lequel l'offre d'un produit ou d'un ensemble de produits est le fait d'un petit nombre de producteurs.

### **CONCENTRATION**

La concentration des entreprises c'est le regroupement volontaire ou subi de plusieurs entreprises pour former une seule entreprise plus grande. On distingue la concentration horizontale, la concentration verticale et la diversification : la concentration horizontale concerne des entreprises présentes sur le même secteur ou le même produit. La concentration **verticale** concerne des entreprises qui sont clientes ou fournisseuses l'une de l'autre. La **diversification** concerne des produits ou secteurs sans liens directs

*(sources : lexique Insee, Lexique Sésame, Lexique Melchior, Lexique Alternatives économiques )*

## QUESTIONS :

- 1) Repérez les rachats d'entreprise faits par Disney. A chaque fois, il s'agit d'un processus de concentration mais s'agit-il d'une concentration horizontale, verticale ou d'une diversification ? A vous de trouver (justifiez votre réponse).
- 3) Au début de la seconde guerre mondiale, Disney devient une « Société Anonyme ». Que signifie ce terme ? Quels avantages cela apporte-t-il par rapport à un statut « d'entreprise individuelle » ou de « société de personnes » ?
- 4) On dit que Disney tend vers une position de « monopole ». Qu'est ce qu'un monopole ? Quels inconvénients cela peut il avoir : en matière artistique (pour le cas de Disney). D'une manière plus générale (hors du cas de Disney), quel peut être le danger d'une situation de monopole en matière de fixation des prix ?
- 5) Disney a longtemps bénéficié d'une certaine protection sur son secteur du dessin animé de long métrage grâce à une forme de barrière à l'entrée. Quelle est cette barrière ?
- 6) Quels sont les éléments qui ont remis en cause sa position de monopole ?
- 7) On dit ensuite qu'on est dans une situation d'oligopole. Que signifie ce terme ?

## DOSSIER III : D'AUTRES QUESTIONNEMENTS POSSIBLES

### PREMIÈRE QUESTION : LA QUESTION DU MANAGEMENT

*"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. Walt Disney n'était pas un excellent dessinateur, et il le savait, aussi n'a-t-il pas touché un crayon depuis les années 20, laissant ce soin à un grand nombre de collaborateurs dont Ub Iwerks, Floyd Gottfredson (chargé du personnage de Mickey en BD) ou Carl Barks (créateur du personnage de Picsou) ; cependant, leur nom n'apparaîtra pas, notamment dans les BD, la seule signature apparaissant étant celle de Disney. Il n'est pas non plus à l'aise avec les problèmes comptables et financiers et c'est son frère Roy qui se charge de ces domaines. Son véritable talent est celui de superviser les productions qui implique le choix des thèmes de DA et surtout la capacité à organiser et diriger un collectif de collaborateurs, dessinateurs, scénaristes,... et surtout son talent de « visionnaire », risquant sa fortune pour créer le premier DA de long métrage (Blanche Neige) ou pour ouvrir le premier Disneyland. En cela, il apparaît comme un « entrepreneur schumpeterien ».

Cependant, cela va avec une forte personnalité : selon des témoins de l'époque, il supportait difficilement que des collaborateurs, même les plus proches, risquent de lui faire de l'ombre; dans ce cas il ne tardait pas à s'en débarrasser. Pourtant, un problème se posera à la "Company" dès lors qu'elle deviendra de plus en plus importante : comment continuer à fonctionner comme une « entreprise créative » dès lors qu'on va vers le gigantisme ? Cela posera notamment problème dans les années 70, après la mort de Disney. L'entreprise est alors dirigée par une "troïka" composée de Don 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, dirigeant de la "company" jusqu'en 2005, 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 "imagineurs", 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,...

### **III) LA GESTION DU 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, grève 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.

La situation faite à l'emploi dans le parc Disney de Paris (Disneyland Paris) a donné lieu à un certain nombre de critiques. 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 tricots 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.

### **DEUXIEME QUESTION : LES DROITS DE PROPRIÉTÉ**

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

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

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

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

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

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

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

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

#### **Un lobbying à près de 90 millions de dollars**

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

Mickey sera donc libre de droit en 2023, à moins que le Congrès américain légifère à nouveau. Ce qui n'est pas exclu (...) si Disney protège sa création, elle bénéficie grandement des oeuvres tombées dans le domaine public. De "La Reine des Neiges" à "Aladdin" en passant par "Alice au Pays des Merveilles", "Le Bossu de Notre-Dame", "Pinocchio", "la Belle et la Bête" et "Cendrillon", les exemples ne manquent pas. Disney a pu librement piocher dans ce contenu libre de droit (une cinquantaine d'oeuvres au total) pour générer des revenus conséquents. La Reine des Neiges -tiré d'un conte d'Andersen de 1844- a ainsi généré 1,27 milliard de dollars pour sa seule exploitation en salle sans compter les ventes de produits dérivés. Disney peut remercier l'État danois et son copyright qui tombe au bout de 70 ans.

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

Produire ces dessins animés coûte extrêmement cher et ne rapporte pas immédiatement. On considère en général qu'il est normal qu'un créateur puisse profiter des fruits de son invention et soit le seul à pouvoir en profiter. Ainsi, Walt Disney (et son entreprise) ayant « inventé » le personnage de Mickey est le seul à pouvoir le diffuser et on ne peut utiliser l'image de Mickey qu'avec l'accord de l'entreprise Disney. Il s'agit d'un « droit de propriété ». En revanche, « Blanche Neige » étant un personnage issu du folklore européen (les frères Grimm ne l'ont pas inventé mais ont récolté les contes qui se disaient lors des veillées) il est dans le « domaine public ». Les droits de propriété consistent à protéger les découvertes ou inventions faites par un individu ou un groupe que ce soit dans le domaine technique (brevets) ou des oeuvres de l'esprit, livres, musique,... (Droits d'auteur) mais, passé un

certain délai, ces œuvres tombent dans le « domaine public » c'est à dire que tout le monde peut s'en servir. La durée de protection des œuvres varie selon les pays.

Aux Etats-Unis, la durée de protection des œuvres a été allongée à plusieurs reprises : en 1976, la durée de protection avait été portée à 50 ans pour les œuvres créées par des individus et à 75 ans pour les œuvres collectives. La société Disney ayant été créée en 1923, ses créations auraient du tomber dans le domaine public à partir de 1998 (Mickey à partir de 2004), aussi le groupe Disney pratiqua-t-il un fort « lobbying » pour modifier la loi et étendre la durée de protection à 95 ans (soit 20 ans de plus) et les protéger jusqu'à 2019.

### TROISIÈME QUESTION : L'IMAGINAIRE ET LA CULTURE

L'entreprise Disney n'est pas une simple entreprise industrielle ou commerciale car, faisant partie de « l'entertainment », elle s'appuie sur le récit et l'imaginaire et, qui plus est, l'imaginaire des enfants.

Disney a eu 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 McLaren (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.

Walt Disney voulait également que sa production soit porteuse de valeurs.

La brochure de présentation de Disneyland est significative : "*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..."*

Mais d'autres, comme Denis Lacorne, ancien professeur à l'université de Californie, y discernent d'autres valeurs : *"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"*. Les œuvres de l'imagination retranscrivent des valeurs et des normes propres à une société et elles en sont souvent un miroir dont le reflet est plus ou moins fidèle à la réalité ; Il n'empêche qu'il peut être important de les analyser dans la mesure où elles participent à la socialisation de l'enfant.

Walt Disney a été le grand conteur du XX<sup>ème</sup> 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 19<sup>ème</sup> 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 19<sup>ème</sup> 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. On peut trouver cet index sur Wikipedia). 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).

Il convient de distinguer les œuvres cinématographiques de Disney des Bandes dessinées. Le célèbre mickey ne sera pratiquement plus au centre des dessins animés à partir des années 1952-53 (malgré de rares apparitions dans les années 80) mais il sera un personnage essentiel des productions dessinées avec tous les autres personnages bien connus (Dingo, Donald et ses neveux, Picsou,...)

Aux Etats-Unis on reprendra Mickey en bande dessinée dès 1930 sous la forme d'un comic strip quotidien dessiné par Urb Iwerks puis repris par Floyd Gottfredson, suivi de la création d'un journal , « Mickey Mouse magazine » en 1933 et de leur équivalent en France (le journal de mickey est créé en 1932 par Paul Winckler) et en Italie (Topolino). Ces bandes dessinées ne seront pas toutes produites aux EU ; la plupart sont produites sous licence par des éditeurs de différents pays. Il y a ainsi

une production française qui débute en 1952 (avec notamment « Mickey à travers les siècles » qui durera de 1952 jusqu'à 1978), l'éditeur (Hachette) faisant même appel à des dessinateurs espagnols dans les années 1980. Mais l'essentiel de la production viendra de la branche italienne dont les travaux sont édités dans la revue « Topolino »

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 à la plupart des 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 populaires et Mickey, à l'instar de son créateur, a peu à peu grimpé dans l'échelle sociale (voyez son habillement dans les années 30) pour devenir un membre de la classe moyenne vivant on ne sait trop de quoi si ce n'est des résultats de ses enquêtes. Des sociologues ont décrypté le contenu des aventures des personnages de Disney : Bernard Pourprix dans la revue "Economie et Humanisme" de Mai-Juin 1971 (qu'on doit pouvoir retrouver sur internet). En 1977 Armand Mattelard et Ariel Dorfman ont développé une analyse très critique des productions Disney dans « Donald l'imposteur ou l'impérialisme raconté aux enfants » (livre difficile à trouver aujourd'hui). Enfin Thierry Rogel a écrit « L'Economie et les Sciences Sociales selon Picsou » en 2022 (publicité éhontée)

**Questions à venir (peut-être ?)**

### **Pour aller plus loin**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Ce dossier est l'actualisation d'un cours crée pour les classes de seconde et utilisé pour la première fois durant l'année scolaire 1996-1997 et régulièrement réactualisé depuis.**