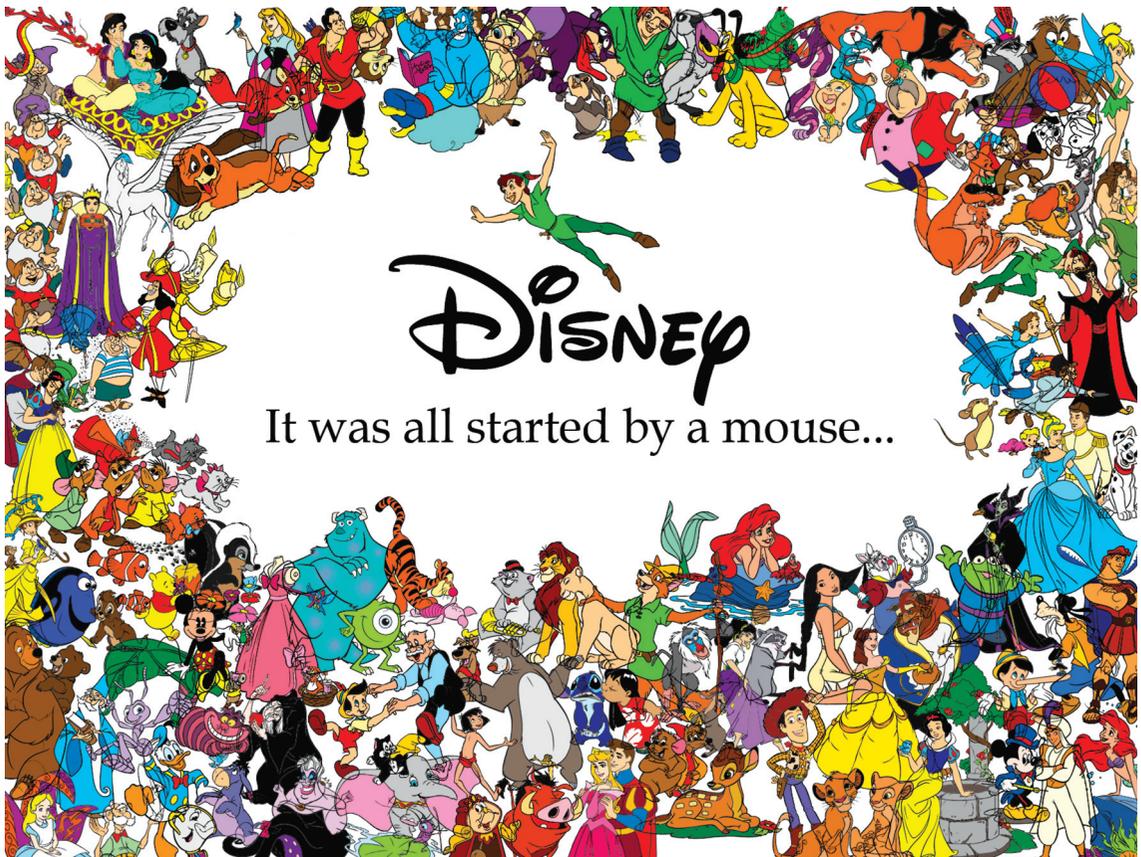


Le monde selon Disney

PAR HÉLÈNE LAURICHESSE

Depuis presque un siècle, le monde de Walt Disney imprime sa marque sur la culture américaine et mondiale. S'il est peu de maisons françaises où on ne trouve pas un *Picsou magazine* ou un album tiré de l'un ou l'autre des films de la compagnie, cela fait longtemps que le modèle parfaitement intégré des licences, produits dérivés et parcs d'attractions permet aux personnages Disney d'exister dans toutes les langues, sous toutes les formes et dans tous les médias. Un exemple unique et parfait de la culture mondialisée made in USA que nous détaille Hélène Laurichesse.





Hélène Laurichesse
Maître de Conférence à
l'ENSAV (École Nationale
Supérieure d'Audiovisuel)
de l'Université Toulouse
Jean-Jaurès.

Selon le classement Interbrand des 100 marques les plus cotées en 2018, on trouve Apple, en première position (214,48 milliards de dollars), Google arrive en deuxième position (155,5) et Amazon en troisième (100,7). La seule marque « média » à figurer dans ce prestigieux classement est Disney qui se hisse à la quatorzième place avec 39,8 milliards de dollars¹. La marque Disney s'appuie sur quatre activités principales² : les studios (cinéma, musique, théâtre), le pôle média (les chaînes Disney Channel, ABC, SOAPnet, ESPN), le pôle produits dérivés (avec toute une chaîne de Disney Store dans le monde, incluant notamment les livres et magazines, les jeux vidéos et les jouets), et les parcs à thèmes et les hôtels³.

Dans cette position confortable, Disney doit néanmoins faire face à la concurrence croissante des plateformes de streaming, notamment celle de Netflix. Associé à la société depuis 2017 pour en faire le diffuseur exclusif de ses contenus, Disney prévoit fin 2019 le lancement de sa propre plateforme de contenus baptisée Disney+ et son retrait progressif de Netflix. Une stratégie rendue possible par ses nombreuses et récentes acquisitions qui ont étoffé son catalogue. Nous reviendrons dans cet article sur le développement de la marque Disney, sur la stratégie de croissance externe qui la conduit à un élargissement de son public, sur les signes distinctifs de son identification et enfin la place qu'elle occupe dans le box-office international.

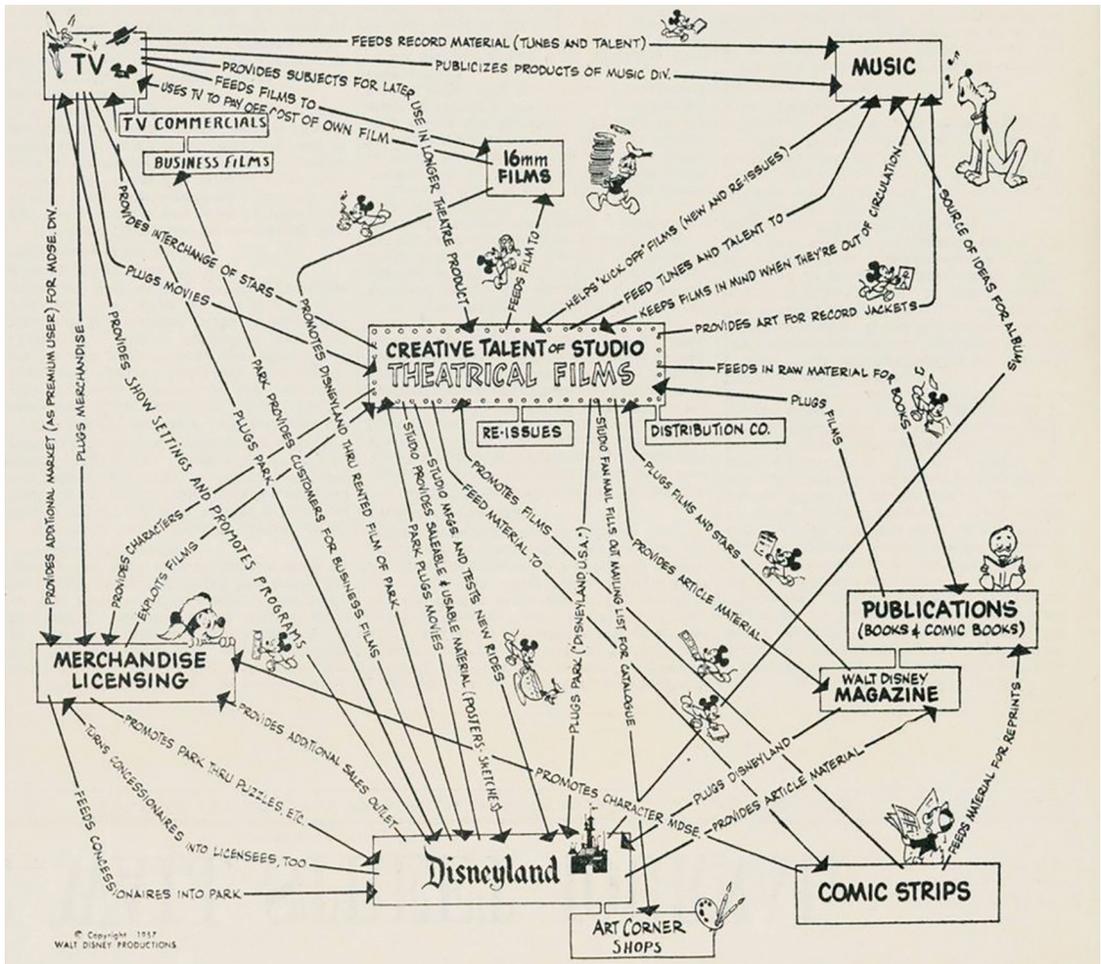
DISNEY : UNE VÉRITABLE MARQUE À L'ÉCHELLE MONDIALE

Avec le rachat de la 21th Century Fox en 2017, Disney devient le studio le plus puissant d'Hollywood⁴. Pourtant, au contraire des majors Hollywoodiennes, l'entreprise, créée en 1923 par les frères Walt (le créateur) et Roy (le gestionnaire) Disney, a fait le choix singulier d'un positionnement de niche centré sur les dessins animés pour enfants.

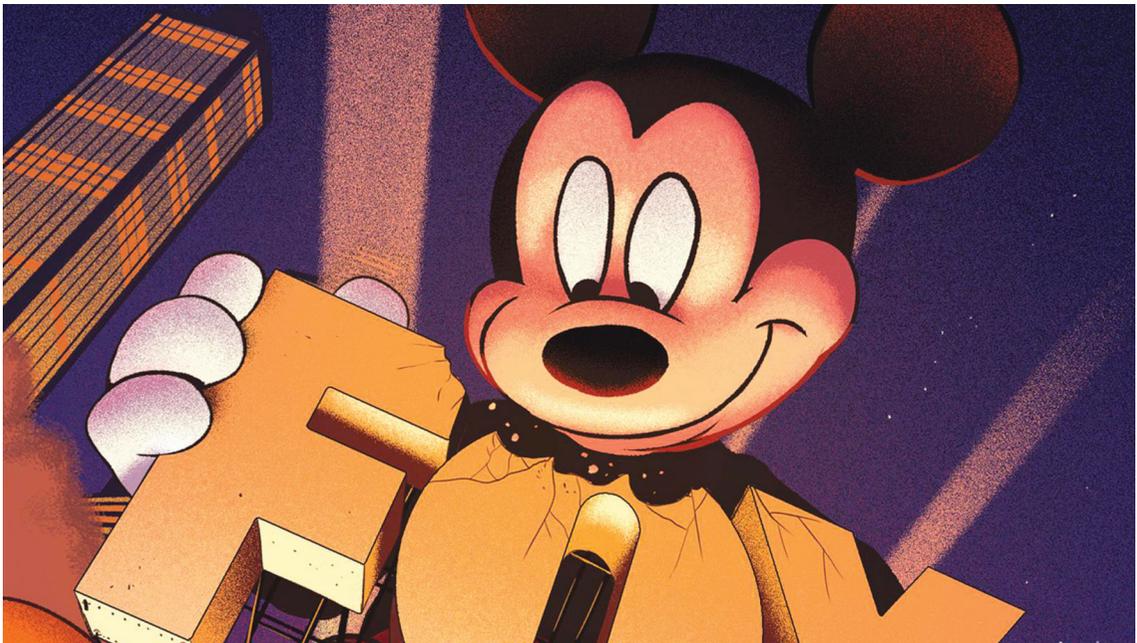
Elle développe relativement tardivement son circuit de distribution (Buena Vista en 1953) et ne possède aucune salle de cinéma. En revanche, elle fait figure de précurseur en mêlant les dimensions artistiques et économiques de ses activités, avec ses premiers accords de Licence dès 1929. Elle poursuit cette voie en opérant en 1955 le tournant d'une stratégie de la convergence avec la mise en synergie de ses activités culturelles au cinéma, à la télévision, dans les parcs d'attractions et les Disney Stores. Dès lors, elle s'oriente vers une stratégie transmédiatique dans laquelle le cinéma reste la clef de voûte du dispositif à partir de laquelle les autres contenus vont se multiplier.

À partir de cette trame, la marque Disney s'affirme au fil des décennies, avec une notoriété désormais intergénérationnelle et surtout, en tant que seule marque institutionnelle médiatique à avoir un territoire symbolique associé dans l'esprit du grand public. Pour les studios concurrents, le nom de l'entreprise correspond à un domaine d'activité (l'univers audiovisuel et médiatique), mais pas à un imaginaire précis tant les produits qui le représentent sont divers et variés. Seul le nom de Disney agit comme un véritable repère dans le choix des spectateurs. La cohérence des contenus sur laquelle s'est construite son image depuis 1923 constituant sans conteste un atout





Source: <https://kottke.org/15/06/walt-disneys-corporate-strategy-chart>



certain. Aller voir un « Disney » est porteur de sens pour tout un chacun alors qu'aller voir un « Warner » ou un « Universal » n'a pour l'heure aucun sens précis en termes de territoire. Le royaume enchanté de Disney, les contes de fées, et les attractions spectaculaires constituent les marqueurs forts de son univers, une sorte de formule magique auréolant le nom de la marque et de ses personnages. La construction de cette image repose à la fois sur les films, les parcs d'attractions et les magasins qui présentent tous une forte synergie. Les activités commerciales sont conçues pour toutes se renforcer. « Les magasins Disney promeuvent les produits consommateurs qui eux-mêmes promeuvent les parcs d'attractions qui eux-mêmes promeuvent les émissions télé. Les émissions télé promeuvent l'entreprise Disney⁵. » Le schéma de travail ci-contre, élaboré par la compagnie, atteste de cette imbrication.

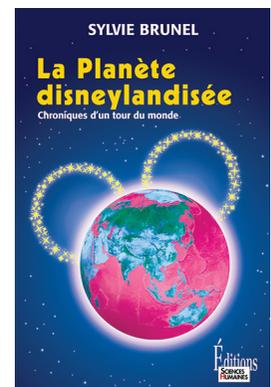
La notoriété de Disney et sa suprématie dans l'industrie de l'entertainment s'expliquent ainsi par la cohérence de cet univers féerique, jusqu'à parvenir à proposer, au-delà de l'image, une véritable culture de marque. Selon Daniel Bô, la culture de marque traduit « la façon qu'a la marque de s'inscrire comme agent culturel dans une interaction à double sens : elle puise dans son environnement culturel et elle produit elle-même des effets culturels, fait évoluer les modes de vie et crée les tendances de demain⁶. Il s'agit bien là précisément de la stratégie de Disney qui puise dans les valeurs de l'Amérique en exportant son modèle capitaliste partout dans le monde et influence en retour les cultures locales. Alexandre Bohas⁷ évoque notamment l'influence de Disney dans l'émergence des loisirs des sociétés occidentales en soulignant que Disneyland Paris, aujourd'hui première destination touristique en Europe (320 millions de visiteurs et 6,2% des recettes touristiques⁸) ne correspondait initialement pas au genre de divertissement prisé par les valeurs européennes.

À l'instar de McDonald et son phénomène de « McDonaldisation », Disney propose une « Disneyisation⁹ » de la société, à l'image de ses parcs d'attractions. Christian Godin parle d'une « Disneylandisation » qui¹⁰ « [...] métamorphose la Terre en un gigantesque parc d'attractions dans lequel chaque pays serait voué à décliner un ou plusieurs thèmes ». Ces dénominations recouvrent à la fois l'idée d'un univers onirique et celle d'un modèle résolument consumériste. Au cœur de ce système, on retrouve le principe d'une thématique associée à un lieu ou un objet, d'une multiplicité de consommation dans un même lieu, de produits à l'effigie des personnages ou/et porteurs de logos¹¹.

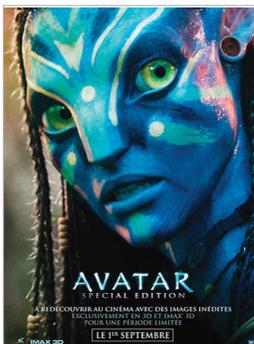
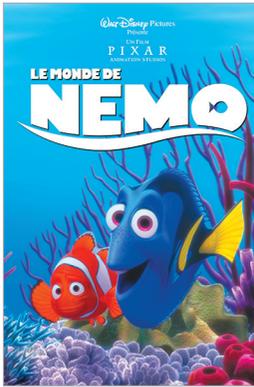
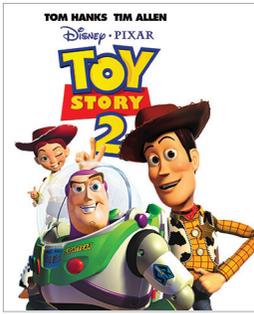
En tout état de cause, l'objectif affiché de la marque est tourné vers la recherche assumée d'une prétention commerciale. Sur le site français de Disney, on peut trouver la présentation suivante¹² : « s'appuyer sur les marques et les personnages pour créer un large éventail de produits et des expériences uniques, accessibles à tous et à tout moment ».

Une orientation assumée dans les propos de Jay Rasulo, directeur financier qui, en 2015, résumait d'ailleurs ainsi l'activité du groupe : « Tout ce que nous faisons, c'est une histoire de marques et de franchises¹³ ». D'une certaine manière, il s'agit de transformer chaque adepte des films en consommateur des produits et de l'univers Disney.

Aller voir un « Disney » est porteur de sens pour tout un chacun alors qu'aller voir un « Warner » ou un « Universal » n'a pour l'heure aucun sens précis en termes de territoire.



←
Rachat de la Fox par Disney.
Un rachat à 71,3 milliards de \$
© Guy Shield.



UNE STRATÉGIE D'EXPANSION : À CHAQUE ÂGE SES LICENCES

Longtemps au cœur de la stratégie Disney, la cible des enfants est aujourd'hui élargie à celle des adolescents et des jeunes adultes. La politique de rachat de marques et licences fortes dès l'arrivée aux commandes de la Walt Disney Company de Bob Iger en 2005 marque à la fois le début d'une stratégie d'élargissement de son public historique et une volonté de rester performant sur le terrain de l'animation.

En 2006, le rachat des studios d'animation Pixar (7,4 milliards de dollars) permet à Disney de profiter des succès de *Toy Story*, *Le Monde de Nemo*, *Les Indestructibles*, et de leur image dynamique et innovante.

En 2009, le rachat de Marvel (4 milliards de dollars), puis en 2012 de Lucasfilms va lui permettre de développer une politique de licence forte avec *Cars*, *Spider Man*, *Hulk*, *Iron Man*, *Hulk*, *Thor*, *Captain America*, *Captain Marvel*, *The Avengers*, *Stars Wars*, *Indiana Jones*.

Enfin, le rachat en décembre 2017 de la 21st Century Fox pour 52,4 milliards de dollars¹⁴ offre à Disney l'accès à l'un des catalogues de films les plus riches d'Hollywood. Les licences d'*Alien*, *X-Men*, *Assassin's Creed*, *Kingsman*, *La Planète des singes*, *Deadpool*, *Kung Fu Panda*, *L'Age de glace*, *Independence Day* et celle d'*Avatar* lui permettent de poursuivre cette stratégie consistant à croiser au maximum ses licences pour créer des histoires plus complexes reliant l'ensemble des héros.

La politique de licensing de Disney se situe à différents niveaux stratégiques puisque les rachats de sociétés lui permettent d'obtenir des licences de personnages et elle-même négocie des licences auprès des magasins distributeurs de ses produits dérivés tel que Wall-Mart, McDonald's, Burger King, Toys'R'Us, Coca-Cola.

Le licensing de façon générale couvre toute utilisation de propriétés sous licence. « Il s'agit de l'autorisation qui est concédée à un tiers, appelé Licencié, d'utiliser une marque protégée ou un signe distinctif désigné sous le terme de propriétés, car relevant du droit de propriété intellectuelle¹⁵ ».

Cette cession de droits se réalise moyennant le versement de redevances appelées aussi royalties. Il existe plusieurs sortes de licences. La licence de fabrication autorise à fabriquer le produit, une licence de distribution à le distribuer et la licence promotionnelle (ou événementielle) permet d'utiliser les droits pendant un temps limité pour un événement ponctuel. Dans le domaine artistique, un double encadrement juridique protège ce type de transactions : celui du droit des marques et celui du droit d'auteur. Le droit d'auteur protège un scénario, des personnages et des éléments graphiques originaux et donne aux créateurs les moyens de contrôler la façon dont leurs œuvres et les personnages qu'ils créent sont utilisés. Le droit des marques protège et encadre l'exploitation du nom de la marque qui en découle¹⁶.

En tout état de cause, les produits dits dérivés issus de ce procédé ont un double avantage : non seulement ils rapportent des revenus, mais ils constituent également un outil marketing puisqu'ils sont vecteurs de communication de la marque.

UNE STRATÉGIE D'IDENTIFICATION FORTE

La formule du succès de Disney repose sur la familiarité du public avec les produits qui lui sont proposés, et leur mise en réseau. Bérénice Bonhomme évoque un système de renvois internes avec « des lignées de “ méchants ” Disney qui se ressemblent tous un peu [...], des “ voix ” Disney, que l’on retrouve de film en film, certains plans se ressemblent trait pour trait dans des films différents (stratégie de recyclage), le rituel des chansons est récurrent (...), des têtes de Mickey cachées dans l’image des films, qui impriment la marque des grandes oreilles partout »¹⁷.

Les valeurs traditionnelles de Disney sont familiales dans le respect des conventions morales, le féminisme et le respect des minorités caractérisant les œuvres.

Au-delà des valeurs, la reconnaissance de la marque Disney repose aussi sur ses signes distinctifs visuels et sonores. Il s’agit notamment du logo, en l’occurrence un logo animé proposant image et son¹⁸.

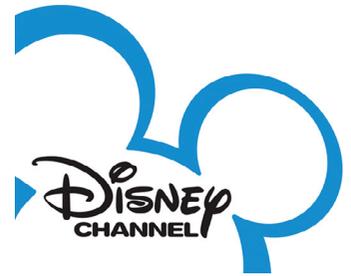


Pour créer ce logo, les frères Walter et Roy Disney ont utilisé le château de « La Belle au bois dormant » pour associer la marque à la magie et aux contes de fées. Il présente autour du château un arc, avec une traînée de la poussière des étoiles de la fée Tinker Bell de Peter Pan. Les différentes versions du logo de Disney dans sa version animée sont adaptées à chaque film (couleur, animation, son).

Parallèlement, les personnages de Disney permettent également d’identifier la marque sur les produits dérivés. « Tout a commencé par une souris », mais à la suite de Mickey Mouse, qui reste une représentation emblématique de Disney sur la planète, des centaines de personnages se sont succédé.

908 personnages du Disney historique sont recensés¹⁹ auxquels s’ajoutent désormais les quelque 8000 personnages de Marvel. Comme il a été souligné précédemment, le rachat de 21st Century Fox représentait pour Disney l’opportunité de poursuivre cette stratégie de cross-over. « Cet accord permet à Disney de réunir les *X-Men*, *Les 4 Fantastiques* et *Deadpool* au sein de la famille Marvel et de créer des histoires plus riches avec des univers plus complexes reliant l’ensemble des héros. Le public a prouvé à plusieurs reprises qu’il aime ces histoires²⁰ ».

L’ensemble de ces personnages porte la stratégie transmédia du groupe qui s’articule autour des films pour donner envie de prolonger l’expérience par la visite des parcs, des programmes des chaînes de télévision, et par l’achat de produits dérivés. Les films proposent désormais des productions avec de vrais acteurs, avec de nouvelles activités pour les parcs²¹, deux nouvelles attractions Star Wars Land sont en projet dans les parcs de Floride et Californie en 2019. Ces parcs permettent de tangibiliser l’image de Disney en proposant un univers dans lequel on peut physiquement se rendre, même s’il s’inscrit dans le merveilleux. Il en va de même pour les Disney Stores disséminés partout dans le monde depuis 1987²².



ANNEE	FILM	RECETTES MONDE	MARQUE
2018	Avengers: Infinity War	\$ 2,046.7	Marvel / Disney
2017	Star Wars: The Last Jedi	\$ 1,332.5	Disney
2016	Captain America: Civil War	\$ 1,153.3	Marvel / Disney
2015	Star Wars: The Force Awakens	\$ 2,068.2	Disney
2014	Transformers: Age of Extinction	\$ 1,104.1	Hasbro
2013	Frozen	\$ 1,276.5	Disney
2012	Marvel's The Avengers	\$ 1,518.8	Marvel / Disney
2011	Harry Potter and the Deathly Hallows Part 2	\$ 1,341.5	Warner
2010	Toy Story 3	\$ 1,067.0	Pixar / Disney
2009	Avatar	\$ 2,777.2	Rachat Disney
2008	The Dark Knight	\$ 1,003.0	DC Comics

Sur les dix dernières années, parmi les titres se hissant en tête du box-office international, on retrouve huit films de Disney sur un total de dix. *Source : Box office Mojo.*

UNE POSITION DOMINANTE AU BOX-OFFICE INTERNATIONAL DE L'INDUSTRIE CINÉMATOGRAPHIQUE

Dans l'écosystème Disney, le film reste au cœur de la stratégie de lancement d'un nouveau projet, les autres productions se déployant le plus souvent autour et à partir de l'image animée. Depuis plus d'une dizaine d'années la société œuvre pour obtenir la première place dans l'industrie cinématographique et sa position actuelle représente ainsi l'aboutissement de cette stratégie. On notera par exemple que le secteur de l'édition arrive en dernière position des activités listées par la société sur son site français²³ même si Disney publie tout de même autour de 600 titres par an en France et se positionne à ce titre comme un acteur majeur du marché du livre pour le jeune public.

En 2018, la société Buena Vista qui distribue les films de Disney représente 28% de parts de marché international en 2018 loin devant Warner (14,7%) et Fox (9%). Si on comptabilise les résultats de Buena Vista et de la Fox sur les dix films ayant réalisé les meilleures performances en 2018, Disney en possède six (*Black Panther*, *Avengers: Infinity War*, *Incredibles 2*, *Deapoll 2*, *Ant-Man and the Wasp*, *Solo: A Star Wars Story*).

L'achat de Lucasfilms serait déjà rentabilisé grâce aux quatre films *Stars Wars*²⁴ qui ont rapporté 4,8 milliards au box-office. À ces recettes s'ajoutent celles des ventes de vidéos *Star Wars*, vêtements, jouets, romans et autres articles dérivés sur lesquels Disney touche 10% (5 milliards pour l'année 2015 soit 500 millions \$).

Après de longues décennies marquées par des hauts et des bas, Disney est ainsi parvenu, grâce à une stratégie d'investissements offensive basée sur le rachat de sociétés, à dépasser les majors hollywoodiennes pour se placer en position de domination dans l'industrie du cinéma. ●

1. www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2018/ranking/
2. Alexandre Bohas : *Disney, Un capitalisme mondial du rêve*, L'Harmattan, 2010.
3. 2016. Télévisions 23,7 milliards, parcs d'attractions 17 milliards, Cinéma 9,4 milliards, 5,5 milliards pour le merchandising. Thomas Lestavel, « La Grande offensive commerciale de l'empire Disney », *L'Express*, 26/12/201. https://lexpansion.express.fr/entreprises/la-grande-offensive-commerciale-de-l-empire-disney_1861087.html
4. Gary Dagorn, « Disney devient le plus puissant studio de cinéma à Hollywood », *Le Monde*, 16/12/2017.
5. fr.wikipedia.org/wiki/Walt_Disney_Imagineering
6. Daniel Bô : *Du Brand Content à la Brand Culture*, Vol. 2, 2012, p. 20.
7. Alexandre Bohas, « Disney, Un capitalisme culturel des divertissements mondiaux », *INA Global*, 27.01.2011, <https://www.inaglobal.fr/cinema/article/disney-un-capitalisme-culturel-des-divertissements-mondiaux>
8. Frédérique Fréry, « Disney à la reconquête de l'Europe », *The Conversation*, 28/02/2018. <https://theconversation.com/disney-a-la-reconquete-de-leurope-92606>. 12 parcs dans le monde, 6 aux États-Unis, 2 en France, 2 en Chine et 2 au Japon.
9. Alan E. Bryman, *The Disneyization of Society*, Sage Publications, 2004.
10. Christian Godi : « La disneylandisation du monde », *Cités*, vol. 47-48, no. 3, 2011, pp. 346-349.
11. Alan E. Bryman. *Ibid.*
12. www.corporate.disney.fr/produits-sous-licence-distribution/
13. Nicolas Rauline : « Le filon des franchises, une stratégie à double tranchant pour Disney », *Les Échos*, 27/02.2018. https://www.lesechos.fr/27/02/2018/lesechos.fr/030135322241_le-filon-des-franchises--une-strategie-a-double-tranchant-pour-disney.htm
14. 66,1 milliards de dollars en incluant les 13,7 milliards de dollars de dette de la société que Disney rachète également.
15. Chouraqui N., Ways S. : *Aux pays des licences*, Dunod, 2003.
16. Dans le cas de Disney, la question de l'accès aux licences est toutefois complexe dans la mesure où tous les droits des personnages de Marvel n'ont pu lui être transférés lors du rachat de la société en 2009, certaines des licences ayant déjà été cédées par le groupe. Les droits de *Spider Man* par exemple étaient détenus par Sony Picture Entertainment depuis 1999, ceux de *Hulk* par Universal Pictures (récupérés par la suite), et ceux des *X-Men* et *Les Quatre Fantastiques* par la 21st Century Fox (récupérés lors du rachat de la société en 2017). À ce sujet voir l'article détaillé de Nicole J. S. Suhindra, « Concession de licences pour les super-héros de Marvel », *OMPI Magazine*, Août 2012. http://www.wipo.int/wipo_magazine/fr/2012/03/article_0005.html
17. Bérénice Bonhomme, « Disney, remakes et reprises », *Mise au point* [En ligne], 10 | 2018, mis en ligne le 15 janvier 2018, consulté le 01 novembre 2018. URL : <http://journals.openedition.org/map/2423> ; DOI : 10.4000/map.2423
18. Il est possible de les visionner dans un *mash up* de 10 minutes sur le site d'Allo Ciné <http://www.allocine.fr/news/videos/article-18640740.html>
19. <http://personnages-disney.com/>
Ne tient pas compte des rachats de licences Marvel par exemple .
20. Propos repris d'un communiqué officiel de Disney lors du rachat. <https://bfmbusiness.bfmtv.com/entreprise/rachat-de-la-fox-disney-controle-desormais-tous-les-super-heros-marvel-1327291.html>
21. Un plan d'investissement de 2 millions d'euros dans Disneyland Paris a été annoncé en 2018.
22. En 1999, 747 boutiques étaient comptabilisées, mais une vague de fermetures a suivi ainsi qu'une refonte du concept en 2009 inspiré des Apple Stores.
23. Cinéma, distribution, chaînes de télévision, média, retail, jouets, digital, jeux-vidéos, DVD – Bluray, produits sous licence, édition. <https://www.corporate.disney.fr/notre-strategie/>
24. *Star Wars : Le Réveil de la Force*, *Rogue One : A Star Wars Story*, *Star Wars : Les Derniers Jedi* et *Solo : A Star Wars Story*. Leurs budgets de production se situent autour de 200 millions \$.



WALT DISNEY World Company