

Les mécanismes de création et d'appropriation de la valeur dans une relation interorganisationnelle : une analyse du cas Disney - Pixar

Jérôme Barthélemy

ESSEC

95021 Cergy Pontoise Cedex

Tel.: 01.34.43.31.98

Fax : 01.34.43.30.01

E-mail: barthelemy@essec.fr

Mots-clés

Relation interorganisationnelle, valeur, approche par les ressources et les compétences

----- Article accepté pour présentation à la XVème Conférence de l'AIMS -----

Les mécanismes de création et d'appropriation de la valeur dans une relation interorganisationnelle : une analyse du cas Disney - Pixar

Résumé

L'objectif de cet article est d'analyser les mécanismes de création et d'appropriation de la valeur dans les relations interorganisationnelles. La question de la création de valeur est centrale dans la recherche en management stratégique. Elle est souvent abordée à l'aide de l'approche par les ressources et les compétences. Si cette approche permet d'analyser les déterminants de la création de valeur dans une relation interorganisationnelle, elle reste muette sur la question de la répartition de la valeur. Dans une relation interorganisationnelle, l'appropriation de la valeur par une entreprise plutôt que par son partenaire est conditionnée par son pouvoir de négociation. Notre analyse est illustrée par la relation entre Disney et Pixar dans les films d'animation en 3D entre 1991 et 2006 (date du rachat de Pixar par Disney).

Les mécanismes de création et d'appropriation de la valeur dans une relation interorganisationnelle : une analyse du cas Disney - Pixar

INTRODUCTION

La question de la création de valeur est centrale dans la recherche en management stratégique. Dans de nombreux travaux, l'approche par les ressources et les compétences est utilisée pour expliquer pourquoi certaines entreprises créent plus de valeur que d'autres. Cette approche suggère que seules les entreprises qui disposent de ressources et de compétences rares, inimitables et non-substituables sont susceptibles de détenir un avantage concurrentiel (Barney, 1991 ; Dierickx et Cool, 1989).¹ Si elle s'appliquait à l'origine aux seules entreprises, elle a été étendue aux relations interorganisationnelles par Dyer et Singh (1998).

Lorsqu'une relation interorganisationnelle génère une rentabilité supérieure à la moyenne, on considère qu'elle permet de dégager une rente. On distingue généralement deux types de rentes (Peteraf, 1993) : les rentes ricardiennes (qui résultent de la possession de ressources rares) et les quasi-rentes (qui résultent de la combinaison de plusieurs ressources). Par ailleurs, une quasi-rente interorganisationnelle peut être observée lorsque les ressources et les compétences de deux entreprises « *génèrent collectivement des rentes supérieures à la somme des rentes que chacun des partenaires pourrait obtenir en les utilisant de manière indépendante.* » (Dyer et Singh, 1998, p. 666).

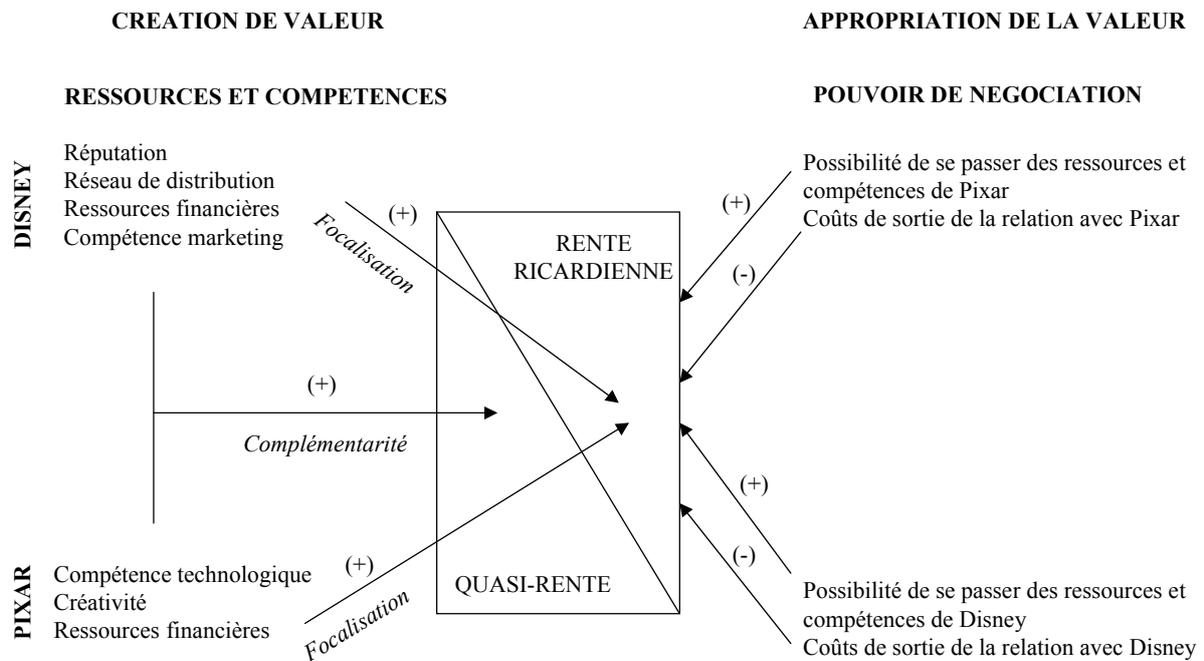
Si l'approche par les ressources et les compétences permet d'analyser les déterminants de la création de valeur dans une relation interorganisationnelle, elle reste muette sur la question de la répartition de la valeur entre les partenaires. Comme le résume Coff (1999, p. 119) : « *Il est généralement admis que la théorie de la ressource est un outil utile pour prédire le niveau de performance. Toutefois, elle a été formulée pour expliquer dans quels cas les entreprises génèrent des rentes et non qui se les appropriera.* »

L'objectif de cet article est d'analyser les mécanismes de création et d'appropriation de la valeur dans les relations interorganisationnelles (cf. Figure pour une application au cas Disney-Pixar). Notre analyse suggère de distinguer clairement les mécanismes de création et d'appropriation de la valeur. Si la création de valeur dépend exclusivement des ressources et

¹ D'après Amit et Schoemaker (1993, p. 35) : « *Les ressources sont l'ensemble des facteurs que l'entreprise possède ou contrôle... Les compétences font référence à la capacité d'une entreprise à déployer des ressources*

des compétences, l'appropriation de la valeur dépend du pouvoir de négociation (et donc de la dépendance réciproque) de chacun des partenaires.

Figure : Modèle de création et d'appropriation de la valeur dans la relation entre Disney et Pixar



Ce modèle sera utilisé pour étudier la relation entre Disney et Pixar dans les films d'animation en 3D. Ce partenariat est un succès incontestable. Entre 1995 et 2005, les dessins animés qui en sont issus ont généré des recettes de l'ordre de trois milliards de dollars.² Il nous semble emblématique du paradoxe qui caractérise un grand nombre de relations interorganisationnelles (Brandenburger et Nalebuff, 1995). D'une part, Disney et Pixar sont partenaires car ils ont intérêt à ce que leur relation génère le plus de valeur possible. D'autre part, ils sont concurrents car chacun a intérêt à s'approprier la plus grande part de la valeur qu'il a contribué à créer.

L'analyse du cas Disney-Pixar a été réalisée dans le cadre d'une étude longitudinale. La nécessité de recourir à une telle démarche pour mieux comprendre l'évolution des clauses

... pour atteindre un objectif." On peut remarquer que d'autres auteurs comme Barney (1991) ou Wernerfelt (1984) ne font pas de distinction entre les ressources et les compétences.

² On peut noter que les dessins animés sont généralement plus rentables que les films traditionnels. D'après Jeff Katzenberg : « Ils récoltent en moyenne 2,5 fois plus d'argent au box-office et vendent 2,8 fois plus de vidéos que les films classiques. » (Capital de juin 2005)

contractuelles et plus généralement la dynamique des relations interorganisationnelles a été évoquée à plusieurs reprises dans la littérature. En ce sens, nous répondons au souhait de Smith Carroll et Ashford (1995, p. 19) qui en appellent notamment à « *un plus grand nombre d'études de cas longitudinales pour appréhender le caractère complexe et dynamique des coopérations.* » Au-delà des questions de méthode, le choix de la relation entre Disney et Pixar s'explique par plusieurs raisons. Comme nous l'avons déjà indiqué, elle illustre bien la problématique de la « coopération » (Brandenburger et Nalebuff, 1995). De plus, elle a fait l'objet d'une grande attention dans les médias. L'accès aux données est l'une des principales difficultés rencontrées par les chercheurs analysant les aspects contractuels des alliances (Arino et Reuer, 2005). Pour le cas que nous avons étudié, il a été possible de récolter des données très précises sur les mécanismes de création et de répartition de la valeur entre les deux partenaires.

Pour réaliser l'étude de cas, nous avons analysé l'ensemble des articles parus entre 1991 et début 2006 dans les principaux quotidiens généralistes (*Le Monde, Le Figaro, Libération ...*), quotidiens économiques (*La Tribune et Les Echos*), hebdomadaires généralistes (*Le Point, L'Express, Le Nouvel Observateur ...*) et mensuels économiques (*Capital, Enjeux-Les Echos, Challenges ...*). Nous avons également utilisé les rapports annuels des entreprises et des informations figurant sur leurs sites Internet (www.disney.com et www.pixar.com). Idéalement, il aurait été souhaitable de corroborer les données secondaires avec des données primaires. Toutefois, il est très rare de pouvoir collecter des données primaires sur une période aussi longue (voir Burgelman, 2002 pour une exception récente).

Nous commencerons par retracer les principaux événements qui ont émaillé la relation entre Disney et Pixar entre 1991 et 2005. Dans un second temps, nous présenterons les déterminants de la création et de l'appropriation de la valeur entre les partenaires. Nous mettrons également l'accent sur les tensions entre ces deux dimensions.

1. LES FAITS : LA RELATION ENTRE DISNEY ET PIXAR DE 1991 A 2005

1.1. Les débuts de Pixar

En 1986, Steve Jobs rachète la division d'animation assistée par ordinateur de LucasFilm pour 10 millions de dollars. Rebaptisée Pixar³, la nouvelle entité s'installe à Emeryville dans la Silicon Valley. Trois personnes sont présentes dès l'origine : Steve Jobs (bailleur de fonds), John Lasseter (responsable des aspects artistiques) et Ed Catmull (responsable des aspects

³ Pixar est la contraction de pixel et d'art.

techniques). Tous trois sont convaincus du potentiel de l'animation assistée par ordinateur alors que cette technologie n'en est qu'à ses balbutiements (Catmull, 2002). La même année, Pixar sort *Luxo Junior*, le premier court métrage d'animation en 3D. Son originalité et sa qualité technique lui valent une nomination aux Oscars pour le meilleur court-métrage d'animation. Entre 1986 et 1991, l'entreprise survit essentiellement en participant à la réalisation de publicités, de clips et de jeux vidéos. Elle commercialise également les logiciels d'animation qu'elle a développés.⁴ A la fin des années 1980, la situation financière de Pixar est catastrophique. L'entreprise ne doit sa survie qu'au soutien financier de Steve Jobs : « *C'était un désastre. N'importe quelle société de capital-risque nous aurait débranchés depuis longtemps. Mais Steve Jobs y croyait. Il a versé jusqu'à 50 millions de \$. C'était très angoissant.* » (Ed Catmull, cité dans *Libération* du 24 novembre 2003).

Peu à peu, la situation de Pixar s'améliore. L'entreprise fait parler l'effort en réalisant les effets spéciaux de deux grands succès du box-office de 1991 : *La belle et la bête* et *Terminator 2*. Après le succès de *Qui veut la peau de Roger Rabbit* en 1988, Disney décide de mettre l'accent sur l'animation assistée par ordinateur. Au même moment, Pixar lui propose de produire pour son compte un téléfilm d'animation en 3D. Après avoir opposé un refus (et tenté de réembaucher John Lasseter, un de ses ex-employés !), Disney finit par proposer à Pixar de travailler sur un film d'animation en 3D destiné à sortir en salles plutôt que sur un téléfilm.

1.2. L'accord de 1991 : un contrat léonin très favorable à Disney

En mai 1991, Disney et Pixar signent un contrat d'exclusivité portant sur trois longs métrages d'animation en 3D. D'après les termes de l'accord, les films seront réalisés par Pixar et distribués par Disney à travers sa filiale spécialisée : Buena Vista. Disney s'engage à prendre en charge la totalité des frais de production et de distribution. En échange, l'entreprise dirigée par Michael Eisner percevra : (1) une commission de 12.5% des recettes au titre de distributeur ; (2) 85% des recettes (après déduction de la commission de distribution) au titre de producteur. Disney obtient également l'ensemble des droits sur les produits dérivés. Enfin, le contrat stipule que Disney pourra librement donner des « suites » aux films co-réalisés avec Pixar. Au moment des négociations, Pixar est très mal en point et le partenariat avec Disney apparaît comme le seul moyen d'éviter la faillite. Il faut tout le talent de négociateur de Steve Jobs pour arracher un accord à Jeffrey Katzenberg, le directeur de l'animation de Disney.

⁴ *RenderMan* par exemple est le premier logiciel capable de donner un aspect réaliste aux images de synthèse grâce à un jeu d'ombre et de lumière.

Réalisé par John Lasseter, *Toy Story* est le premier long métrage entièrement réalisé en 3D.⁵ A l'origine, Disney n'est pas rassuré par ce projet novateur et coûteux, qui demandera quatre années de travail et un budget de 30 millions de dollars. Comme le résume John Lasseter : « *Quand j'ai proposé mon projet à Disney en 1991, ils m'ont regardé comme si j'arrivais de la planète Mars. Puis nous avons aligné les chiffres. C'était cher. Mes interlocuteurs n'étaient pas très rassurés. Chez Mickey, on aime bien les formules éprouvées.* » (*Le Nouvel Observateur* du 28 mars 1996).

A sa sortie, *Toy Story* est considéré comme une véritable révolution. C'est également un succès considérable au box-office mondial avec plus de 362 millions de dollars de recettes à ce jour. Le succès du film s'explique en grande partie par le fait qu'il s'adresse aux enfants mais également aux adolescents et à aux parents. Le succès inespéré de *Toy Story* permet à Pixar de résorber ses pertes et d'entrer en bourse. Il lui donne également l'occasion de renégocier le contrat signé avec Disney en 1991.

1.3. L'accord de 1997 : un rééquilibrage en faveur de Pixar

Après le succès de *Toy Story*, Steve Jobs menace de mettre fin à la relation avec Disney si le contrat n'est pas rééquilibré en faveur de Pixar. Michael Eisner finit par accepter de renégocier le contrat en échange d'un allongement de sa durée.

Le nouveau contrat d'exclusivité porte sur cinq films d'animation en 3D. La répartition des rôles reste la même : les films sont réalisés par Pixar et distribués par Disney. En revanche, la répartition des coûts et des bénéfices évolue sensiblement. Dans le nouvel accord, Pixar prend en charge 50% des frais de production et perçoit en échange 50% des recettes après déduction de la commission de distribution de Disney (fixée à 12.5% des recettes comme dans l'accord précédent). Les bénéfices issus de la vente de produits dérivés sont partagés à parts égales entre Disney et Pixar. Enfin, le contrat stipule à nouveau que Disney pourra librement donner des « suites » aux films co-réalisés avec Pixar avec ou sans la participation (et l'accord) de Pixar. A l'occasion de la renégociation du contrat, Disney acquiert également 5% du capital de Pixar.

Le premier film réalisé dans le cadre du nouveau contrat est *1001 Pattes* (1998). C'est un grand succès avec des recettes de 363 millions de dollars au box-office mondial pour un budget de 45 millions de dollars. Il dépasse très largement *Fourmiz*, le film réalisé par son concurrent Dreamworks sur le même thème. A ce moment, Disney propose à Pixar de donner

⁵ Le projet s'inspire de *Tin Toy*, un court-métrage réalisé par Pixar en 1989 et mettant en scène un jouet de synthèse.

une suite à *Toy Story*. L'idée initiale de Disney est de sortir *Toy Story 2* uniquement en vidéo, comme elle le fait pour ses propres dessins animés. Pixar suggère alors de travailler sur une « suite » destinée à sortir en salles. Après s'être montré réticent, Disney finit par accepter de faire une entorse à ses habitudes. Le second volet de *Toy Story* est un succès considérable avec plus de 485 millions de dollars de recettes au box-office mondial. *Toy Story 2* a donc rapporté plus que son prédécesseur, même si son budget était deux fois plus élevé (90 millions de dollars au lieu de 45 millions de dollars). *Monstres et Cie* (2001) et surtout *Le Monde de Nemo* (2003) sont également des succès incontestables pour Disney et Pixar avec des recettes respectives de 524 et 669 millions de dollars au box-office mondial. *Le Monde de Nemo* détrône également *Le Roi Lion* au classement des films d'animation les plus rentables de l'histoire.

Pixar devient alors une entreprise particulièrement rentable avec une marge nette de 52% en 2004 (*Le Revenu Hebdo* du 10 juin 2005). Disney bénéficie également très largement du partenariat. D'après une étude de *Prudential Financial*, les films co-réalisés avec Pixar représentent le quart des bénéfices des Studios Disney entre 1997 et 2001 (*La Tribune* du 14 août 2002). Au même moment, l'échec de la *Planète du Trésor* (2002) - un film d'animation en 2D - se traduit par une perte de 100 millions de dollars pour les Studios Disney. Forte de son succès, Pixar tente alors une nouvelle fois de renégocier l'accord qui la lie à Disney.

1.4. L'échec de la renégociation de 2003-2004

En 2003, Pixar fait une nouvelle proposition à Disney. Si elle ne remet pas en cause la répartition des activités entre les deux partenaires, elle suggère des changements importants au niveau de la répartition des coûts et des bénéfices. Premièrement, Pixar propose de prendre en charge la totalité des frais de production en échange de l'ensemble des recettes et de la pleine propriété des personnages. Deuxièmement, Pixar propose de réduire la commission de distribution de 12.5% à 7%. Troisièmement, Pixar demande à ce que ces nouvelles conditions s'appliquent rétroactivement aux *Indestructibles* et à *Cars*, deux films qui devraient normalement être régis par l'accord de 1997.⁶ Steve Jobs justifie cette dernière exigence de la manière suivante : « *Le fait d'inclure les deux prochains films dans le nouveau contrat est une pratique courante à Hollywood lorsqu'un studio veut s'assurer d'un contrat à plus long terme avec un partenaire de valeur. C'est ce que n'importe quel autre studio aurait fait.* » (*La*

⁶ En 2003, Pixar a déjà réalisé trois des cinq films prévus par l'accord de 1997 (*1001 pattes*, *Monstres et Cie* et *Le monde de Nemo*). *Toy Story 2* n'est pas pris en compte car il s'agit d'une "suite".

Tribune du 20 juillet 2004). En fait, Steve Jobs cherche à imposer à Disney un contrat identique à celui qui lie LucasFilm et les studios Fox pour la série *La guerre des étoiles*.

Après plusieurs mois de discussions, Disney fait la contre-proposition suivante : répartition des recettes à 70% pour Pixar et 30% pour Disney après déduction d'une commission de distribution fixée à 10% des recettes (*La Tribune* du 7 octobre 2003). Pixar est prêt à augmenter la commission de distribution mais reste inflexible sur la répartition des recettes ... ce qui aboutit à la rupture des négociations le 2 février 2004. A cette annonce, le titre Pixar augmente de 3.41% et celui de Disney baisse de 1.84%.

Steve Jobs résume les raisons de la rupture de la manière suivante : « *Jusqu'à maintenant, Disney touchait non seulement de 10 à 15% des recettes nettes des films Pixar au titre de distributeur mais empochait également la moitié des profits au titre de coproducteur et bénéficiait du droit d'exploiter les personnages de Pixar dans des suites de type Toy Story 2. Nous avons expliqué que nous souhaitions avoir la propriété de nos films, y compris Les indestructibles et Cars. Disney n'a pas accepté ... Nous avons décidé de passer à autre chose.* » (*Le Figaro* du 6 février 2004). De son côté, Tom Staggs, directeur financier de Disney explique que : « *La direction de Disney ne pouvait accepter l'offre finale de Pixar, parce qu'elle aurait coûté à la société plusieurs centaines de millions de dollars auxquels la société a droit en vertu du contrat actuel, sans assurer suffisamment de revenus sur les collaborations futures pour justifier de modifier l'accord actuel* » (*Les Echos* du 2 février 2004).

1.5. La reprise des négociations et le rachat

Après la rupture des négociations entre Disney et Pixar, quatre studios sont pressentis pour prendre en charge la distribution des films qui seront réalisés par Pixar après l'expiration de son contrat avec Disney : Twentieth Century Fox, Sony Pictures, Warner Bros et Universal. Contre toute attente, aucun accord n'est annoncé.

En revanche, les renégociations entre Disney et Pixar reprennent dès septembre 2005 avec l'arrivée de Bob Iger au poste de PDG de Disney. En janvier 2006, Disney annonce le rachat de Pixar pour un montant de 7,4 milliards de dollars. Steve Jobs devient alors le premier actionnaire individuel de Disney avec une participation de 3,7 milliards de dollars. Il dispose également d'un siège au Conseil d'Administration de Disney. Ce rachat fait notamment suite au succès mitigé de *Chicken Little*, le premier film d'animation en 3D entièrement réalisé par Disney.

2. ANALYSE DU CAS

2.1. La création de valeur dans la relation entre Disney et Pixar

Entre 1995 et 2005, la relation entre Disney et Pixar a généré près de 3 milliards de dollars au box-office mondial. Les recettes et les coûts de production des différents films co-réalisés par Disney et Pixar sont résumés dans le Tableau 1 ci-dessous.

Tableau 1 : Recettes et coûts des films co-réalisés par Disney et Pixar⁷

Film	Réalisateur	Année	Box office mondial	Box office américain	Coût de production
Toy Story	John Lasseter	1995	358	192	32
1001 Pattes	John Lasseter	1998	358	163	45
Toy Story 2	John Lasseter	1999	485	246	90
Monstres et Cie	Pete Docter	2001	529	256	120
Le Monde de Nemo	Andrew Stanton et Lee Unkrich	2003	865	340	95
Les Indestructibles	Brad Bird	2004	624	340	95

Source : *Capital* (juin 2005) et *Les Echos* (2 février 2004)

Les chiffres sont donnés en millions de dollars

En outre, plus de 150 millions de DVD et de cassettes vidéos ainsi que d'innombrables produits dérivés ont été écoulés. Comment expliquer le succès de cette relation interorganisationnelle qualifiée par Steve Jobs d'une des « *plus remarquables dans l'histoire d'Hollywood* » (*Les Echos* du 2 février 2004) ? Si le succès de la relation entre Disney et Pixar repose sur la qualité intrinsèque de leurs ressources et compétences, il doit également beaucoup à leur complémentarité. D'une part, Disney et Pixar possèdent des ressources et des compétences rares qui leur permettent de bénéficier de rentes ricardiennes (Peteraf, 1993 ; Rumelt, 1987). D'autre part, la complémentarité entre ces ressources et ces compétences génère une quasi-rente interorganisationnelle (Klein, Crawford et Alchian, 1978 ; Madhok et Tallman, 1998 ; Peteraf, 1993).

2.1.1. Ressources et compétences de Pixar

La première compétence apportée par Pixar est sa maîtrise des technologies d'animation en 3D. Cette compétence repose en grande partie sur des logiciels propriétaires tels que RenderMan, Marionette ou Ringmaster.⁸ Toutefois, il serait réducteur de ne voir en Pixar

⁷ Pour mémoire, le *Roi Lion* (le plus grand succès de Disney en 2D) avait coûté 30 millions de \$ et rapporté 772 millions de \$.

⁸ Si Pixar n'hésite pas à commercialiser des licences pour ces logiciels, elle se réserve l'utilisation des versions les plus avancées. A titre d'illustration, RenderMan a été utilisé dans 41 des 44 derniers films « traditionnels »

qu'une société informatique. En effet, l'entreprise dirigée par Steve Jobs est parvenue à redynamiser le secteur du dessin animé en élargissant son public. Alors que les films d'animation traditionnels (comme ceux de Disney) sont avant tout destinés aux enfants, ceux de Pixar attirent également les adolescents et les adultes. Le repositionnement du dessin animé vers les adolescents et les adultes s'inspire largement de l'approche adoptée par George Lucas dans la *Guerre des étoiles*. Comme le résume John Lasseter : « *Avec ce film, Lucas avait réussi à reconstruire le lien entre les générations. Ce fut pour moi une révélation : j'ai immédiatement voulu faire la même chose dans le cinéma d'animation.* » (*L'Express* du 22 novembre 2004).

En résumé, le succès de Pixar semble reposer sur l'alchimie entre la dimension technologique et la dimension artistique. Comme le résume Ed Catmull (2002, p. 19) : « *Si vous allez dans d'autres studios, vous verrez que la plupart d'entre eux favorisent la dimension artistique par rapport à la dimension technologique ou vice versa ... Nous avons constaté que lorsque la dimension technologique est forte, elle inspire les artistes. Lorsque la dimension artistique est forte, elle pousse les informaticiens à se surpasser ... Nous faisons également en sorte que les salaires, les primes et les stock-options soient les mêmes pour tous. Ce n'est pas le cas dans la plupart des entreprises du secteur.* »

Enfin, on peut noter que Pixar apporte également des ressources financières à partir de 1997. Auparavant, Disney prenait en charge la totalité des frais de production.

2.1.2. Ressources et compétences de Disney

En 1991, Disney est un vaste conglomérat qui comporte notamment des parcs de loisirs, des chaînes de télévision, une maison d'édition, des studios de cinéma, des sociétés de production et de distribution de films ainsi qu'un circuit de commercialisation de produits dérivés. Dans le cadre du partenariat, Disney apporte plusieurs contributions en termes de ressources. Premièrement, l'entreprise dirigée par Michael Eisner a une grande légitimité dans le secteur du film d'animation. Deuxièmement, elle dispose d'un réseau de distribution puissant (cf. Buena Vista). Troisièmement, elle prend en charge la totalité des frais de production jusqu'en 1997 et la moitié à partir de cette date.

Disney fait également bénéficier Pixar de ses compétences en matière de marketing et de gestion des produits dérivés. En effet, le modèle économique de Disney comporte deux étapes : (1) création de personnages ; (2) exploitation systématique de ces personnages en

nominés aux Oscars pour leurs effets spéciaux. Ce logiciel est également utilisé par des concurrents directs comme Dreamworks.

DVD et vidéos, sur ses chaînes de télévision, dans ses parcs à thème et dans ses boutiques sous forme de produits dérivés. Dans le cas du *Roi Lion* par exemple, plus de 150 types de produits dérivés ont été commercialisés sans compter les vidéos, les attractions dans les parcs à thème et une comédie musicale (Eisenhardt et Galunic, 2000).

2.1.3. Complémentarité entre les ressources et compétences de Disney et de Pixar

Si Disney dispose de fortes compétences pour exploiter les personnages issus des films d'animation, ces compétences n'ont qu'un intérêt limité lorsque la qualité des personnages n'est pas à la hauteur. Si Pixar dispose de fortes compétences technologiques et artistiques pour créer des personnages à succès, elle est incapable de les valoriser pleinement en les exploitant sous toutes les formes possibles. Outre les rentes ricardiennes directement issues de la mise en œuvre de ces ressources et de ces compétences rares, leur complémentarité génère également une quasi-rente organisationnelle. En d'autres termes, les ressources et compétences de Disney (Pixar) permettent de créer plus de valeur lorsqu'elles sont associées à celles de Pixar (Disney).

Ni Disney ni Pixar n'ont les ressources et les compétences nécessaires pour surclasser Dreamworks par exemple. Disney est en retard par rapport à Dreamworks en matière d'animation 3D et de créativité. Pixar ne dispose pas des compétences marketing de Dreamworks. En revanche, la combinaison des ressources et des compétences de Disney et de Pixar leur permet d'être plus performants que Dreamworks. Les deux partenaires ont bien conscience de cette complémentarité. Lors des négociations de 2003, Michael Eisner y a clairement fait allusion : « *Nous formons une bonne équipe. Nous sommes une meilleure équipe ensemble que pris séparément. Je le sais. J'espère que Steve Jobs le sait.* » (Les Echos du 27 juin 2003). Interrogé sur l'intérêt de la relation avec Disney, John Lasseter avait donné la réponse suivante quelques années plus tôt : « *Multiple. Nous profitons de la production, de la distribution, de l'organisation, des parcs à thème, du merchandising ...* » (Le Figaro du 2 février 2000).

2.1.4. Focalisation sur le « cœur de métier » et renforcement des ressources et des compétences de Disney et Pixar

Un autre avantage des relations interorganisationnelles est qu'elles permettent aux partenaires de se concentrer sur leur domaine d'expertise (Quinn et Hilmer, 1994). Grâce à sa relation avec Pixar, Disney accède à des compétences d'animation en 3D qu'elle ne maîtrise pas et dans laquelle elle n'a pas souhaité investir jusqu'à une période récente. Confier la

réalisation des dessins animés à Pixar permet donc à Disney de se concentrer sur son domaine d'expertise : l'exploitation des personnages. A l'inverse, Pixar n'a aucune compétence en matière de marketing et de distribution. Dès l'origine, Pixar a délibérément choisi de se concentrer sur la production de films d'animation plutôt que sur leur distribution. Ce choix est d'autant plus cohérent que ses ressources financières étaient limitées jusqu'au milieu des années 1990.

2.2. La répartition de la valeur entre Disney et Pixar

Dans la relation entre Disney et Pixar, la répartition des tâches est toujours restée sensiblement la même. Schématiquement, la production était prise en charge par Pixar et la distribution était assurée par Disney. En revanche, la répartition de valeur créée par cette coopération interorganisationnelle (cf. les deux rentes ricardiennes et la quasi-rente interorganisationnelle) va donner lieu à d'après négociations dès le succès de *Toy Story*.

L'évolution de la répartition des coûts et des bénéfices entre Disney et Pixar est résumée dans le Tableau 2 ci-dessous.⁹

Tableau 2 : Répartition des coûts et des bénéfices entre Disney et Pixar

Chronologie	Répartition des coûts de production		Commission de distribution	Répartition des recettes (après déduction de la commission de distribution)	
	Disney	Pixar		Disney	Pixar
Accord de 1991	100%	0	12.5%	85%	15%
Accord de 1997	50%	50%	12.5%	50%	50%
Exigences de Pixar en 2003 (avant négociations avec Disney)	0	100%	7%	0	100%
Contre-proposition de Disney pour les <i>Indestructibles et Cars</i>	50%	50%	10%	30%	70%
Nouvelle offre de Pixar¹⁰	0	100%	Supérieure à 7%	0	100%

Source : tableau développé par l'auteur à partir des articles de presse.

⁹ Ce tableau ne tient pas compte des bénéfices tirés des produits dérivés. L'accord de 1991 indiquait qu'ils reviendraient intégralement à Disney. Celui de 1997 prévoyait de les répartir en deux parts égales.

¹⁰ Pixar offre aussi de signer un nouveau contrat de long terme avec Disney lui permettant notamment d'exploiter les nouveaux personnages dans ses parcs d'attraction.

Dans le cadre d'une relation interorganisationnelle, la littérature suggère que l'appropriation de la valeur par une entreprise plutôt que par son partenaire est conditionnée par les facteurs suivants : (1) la mesure dans laquelle cette entreprise peut se passer des ressources et compétences de son partenaire ; (2) les coûts encourus par cette entreprise pour se séparer de son partenaire. Ces deux facteurs reflètent son pouvoir de négociation (Coff, 1999 ; Porter, 1980). Dans la relation entre Disney et Pixar, une évolution sensible peut être observée au fil du temps. A l'origine, Disney est en position de force et s'approprie la quasi-totalité de la valeur créée par la relation interorganisationnelle. Avec le succès, le pouvoir de négociation de Pixar s'accroît et lui permet de rééquilibrer la répartition de la valeur. Dans un second temps, les exigences de Pixar apparaissent trop importantes pour Disney ... qui finit par racheter son partenaire.

On peut remarquer que l'analyse que nous réalisons est proche de celle que permettrait la théorie de la dépendance sur les ressources (Pfeffer et Salancik, 1978). En effet, cette théorie suggère que trois éléments déterminent la mesure dans laquelle une organisation A est dépendante d'une organisation B : (1) l'importance pour l'organisation A des ressources que l'organisation B lui procure; (2) la mesure dans laquelle l'organisation B contrôle l'utilisation de ces ressources et (3) la possibilité pour l'organisation A de se procurer ces ressources sans passer par l'organisation B.

2.2.1 Mesure dans laquelle Disney peut se passer des ressources et des compétences de Pixar

Comme nous l'avons vu, la première compétence apportée par Pixar est la maîtrise de l'animation en 3D. Si Disney ne disposait pas de cette compétence en 1991, il lui était facile de s'en passer car l'animation en 2D avait encore de beaux jours devant elle. A ce moment, Disney n'avait pas encore sorti certains de ses plus grands succès en 2D comme *La belle et la bête* (1991), *Aladin* (1992) et surtout *Le roi Lion* (1994). Par ailleurs, la grande question était de savoir quel serait l'accueil réservé par le grand public à un film entièrement réalisé en 3D.

Avec le succès des films co-réalisés par Disney et Pixar, l'animation en 3D s'est progressivement imposée. Si Disney possède aujourd'hui son propre studio spécialisé dans l'animation en 3D à Glendale en Californie, elle a pris un retard considérable par rapport à des entreprises comme Pixar ou Dreamworks. Théoriquement, Disney pourrait se passer de Pixar en s'alliant avec un autre studio spécialisé dans l'animation en 3D. Toutefois, le nombre de

partenaires susceptibles de remplacer Pixar est limité.¹¹ La seule entreprise comparable à Pixar est Dreamworks, le studio fondé par Jeff Katzenberg après avoir claqué la porte de Disney ...

Par ailleurs, il semble que le retard technologique soit utilisé comme un alibi à une crise plus profonde chez Disney. Comme le souligne Ed Catmull : « *Les gens disent tous : la 2D est morte, il n'y a plus que la 3D. C'est absurde. Blâmer la 2D est une manière facile de faire oublier de mauvais scénarios* » (*Libération* du 24 novembre 2003).¹² En fait, Disney est surtout devenue dépendante de la créativité de Pixar. L'entreprise dirigée par Michael Eisner n'est pas parvenue à réagir face au changement de paradigme qui a touché le secteur du dessin animé (Rindova et Fombrun, 1999).

Au fur et à mesure que le temps passe, Pixar devient donc de plus en plus indispensable à Disney et exige une part de plus en plus importante de la valeur créée par la relation interorganisationnelle. Paradoxalement, les seules ressources dont Disney pourrait se passer sont les ressources financières ... que Pixar souhaite apporter en échange de la totalité des recettes ! La situation dans laquelle se trouve Disney peut en partie être attribuée à sa faible « capacité d'absorption ». ¹³ En fait, Disney et Michael Eisner ont longtemps été condescendants envers Pixar et ils ne sont pas parvenus à s'approprier son savoir-faire.

2.2.2. Mesure dans laquelle Pixar peut se passer des ressources et compétences de Disney

A la signature de l'accord de 1991, Steve Jobs est parfaitement conscient que Disney est la référence dans le domaine du film d'animation et que Pixar a encore tout à prouver (Young et Simon, 2005). Par ailleurs, Pixar n'a ni réseau de distribution ni compétence en matière de marketing. Enfin, Pixar est incapable de financer la réalisation du film d'animation qu'elle propose à Disney. Ce déséquilibre permet alors à Disney d'accaparer la plus grande part de la valeur créée par la relation interorganisationnelle. Même si la répartition de la valeur se fait essentiellement en faveur de Disney, Pixar peut difficilement refuser cette proposition pour deux raisons. D'une part, elle devrait générer plus de revenus que les films publicitaires ou les courts-métrages qui constituent alors le quotidien de Pixar. D'autre part, Disney est le seul partenaire que Steve Jobs est parvenu à convaincre.

¹¹ Disney a passé des accords avec plusieurs studios mais il s'agit généralement de simples accords de distribution. On peut notamment citer le cas de Vanguard Animation, le studio fondé par John Williams (producteur de Shrek 1 et 2).

¹² Voir par exemple le succès des films d'animation (en 2D) de Hayao Miyazaki comme *Le voyage de Chihiro* ou *Le château ambulant*.

¹³ Cohen et Levinthal (1990, p. 128) ont défini la capacité d'absorption comme « *la capacité à reconnaître la valeur d'une nouvelle information externe, à l'assimiler et à l'utiliser à des fins commerciales* ».

Au fur et à mesure que les succès s'enchaînent, la dépendance de Pixar par rapport aux ressources et aux compétences de Disney diminue. Pixar exige alors une part de plus en plus importante de la valeur créée par la relation interorganisationnelle. Lors des renégociations de 2003, Pixar est une entreprise reconnue dans le domaine des films d'animation. Elle pourrait facilement se passer du réseau de distribution de Disney car quatre studios sont prêts à distribuer ses futurs dessins animés : Twentieth Century Fox, Sony Pictures, Warner Bros et Universal. Comme l'indique alors Ed Catmull : « *Nous négocions (avec Disney). Cela peut très bien échouer. Tout le monde souhaite nous distribuer et ce ne serait donc pas un problème pour nous.* » (Libération du 24 novembre 2003).

Toutefois, l'apport de Disney va au-delà de ces ressources. Comme nous l'avons déjà indiqué, le « business model » de Disney consiste à créer des personnages pour ses films puis à les exploiter sous toutes les formes possibles. Son expertise en matière de gestion des produits dérivés n'a pas d'équivalent dans le monde. Pixar est fortement dépendante de Disney à ce niveau. A titre d'illustration, 80% des produits dérivés issus du *Monde de Némó* sont vendus dans les *Disney Stores*. En revanche, Disney pourrait assez facilement se passer de Pixar. D'après Andy Mooney, président de la filiale licensing de Disney : « *le licensing direct des films récents (comme le Monde de Némó) ne représente que 14% de notre activité. Winnie l'ourson et Mickey représentent respectivement 37% et 38% de notre activité.* » (Le Figaro du 6 octobre 2004).

2.2.3. Coûts encourus par Pixar pour se séparer de Disney

Outre la mesure dans laquelle elle peut se passer des ressources et des compétences de son partenaire, la capacité d'une entreprise à s'approprier une part importante de la valeur créée dans une relation interorganisationnelle dépend des coûts de sortie qu'elle encourt. Les coûts de sortie sont souvent fonction de l'existence ou de l'absence d'engagements préalables (Argyres et Liebeskind, 1999 ; Ghemawat, 1991 ; Porter, 1980).

Lors de la tentative de renégociation de 2003, l'entreprise de Steve Jobs semble avoir toutes les cartes en main pour faire accepter ses conditions (cf. un contrat sur le modèle de celui qui lie LucasFilm à la Fox). Toutefois, elle n'y parvient pas et fait rapidement des concessions significatives comme une commission « plus élevée que la normale » pour la distribution et un contrat de long terme donnant la possibilité pour Disney d'exploiter les personnages dans ses parcs à thème.

En fait, la marge de manœuvre de Pixar est considérablement réduite par un engagement préalable. Les contrats de 1991 et 1997 contiennent une clause indiquant que Disney n'a pas

besoin de l'accord de Pixar pour donner des « suites » aux films qu'elle a co-réalisés. La question des « suites » inquiète Steve Jobs pour deux raisons. D'une part, Pixar ne touchera rien sur les « suites » réalisées exclusivement par Disney. D'autre part, des « suites » ratées pourraient ternir l'image de Pixar même si elle n'y a pas directement participé. Comme l'indique très clairement Steve Jobs : « *Nous sommes malades à l'idée que Disney puisse faire des suites à nos films, parce que, quand on regarde la qualité des suites données au Roi Lion ou Peter Pan, c'est vraiment la honte.* » (*Le Figaro* du 6 février 2004).

En termes économiques, les personnages créés par Pixar dans le cadre de sa relation avec Disney peuvent être considérés comme des otages (Williamson, 1983). En cas de rupture de la relation avec Disney, Pixar perdra ces otages. Cette clause contractuelle est un atout important que Disney exploite en lançant la production de *Toy Story 3*, *Monstres et Cie 2* et *Les indestructibles 2* alors que les négociations avec Pixar sont en cours.

2.2.4. Coûts encourus par Disney pour se séparer de Pixar

De son côté, Disney s'est engagé à coproduire et distribuer les cinq films prévus par le contrat de 1997. Si cet engagement lie incontestablement Disney à son partenaire, elle n'a aucune envie de rompre la relation de manière prématurée.

CONCLUSION

Les relations interorganisationnelles sont souvent analysées sous l'angle de la création de valeur et notamment de l'impact de la complémentarité entre les ressources et les compétences. En effet, un des principaux intérêts des relations interorganisationnelles est de permettre aux partenaires de bénéficier des synergies issues de la combinaison de leurs ressources et compétences. En revanche, les déterminants de l'appropriation de la valeur créée par une relation interorganisationnelle ont fait l'objet de beaucoup moins d'attention.

Dans une relation interorganisationnelle, il est important de bien distinguer les mécanismes de création et d'appropriation de la valeur. La création de valeur est fonction de la qualité et de la complémentarité des ressources et des compétences apportées par les partenaires. En revanche, l'appropriation de la valeur est fonction de leur pouvoir de négociation respectif. Le pouvoir de négociation d'une entreprise dépend de sa capacité à se passer de son partenaire ainsi que des coûts de sortie de la relation.

La principale contribution de cet article est l'analyse de l'évolution des mécanismes de création et d'appropriation de la valeur dans la relation entre Disney et Pixar entre 1991 et 2006. Alors que les aspects dynamiques sont souvent négligés dans les recherches sur les

relations interorganisationnelles, notre étude a permis de mettre en évidence deux éléments importants. D'une part, la dépendance en termes de ressources évolue au fil du temps. D'autre part, elle est fonction de la capacité des ressources à créer de la valeur. Comme l'ont notamment montré Miller et Shamsie (1996), le potentiel de création de valeur des ressources peut évoluer sensiblement au fil du temps.

Bibliographie

Articles et ouvrages

- R. Amit et P. Schoemaker, « Strategic assets and organizational rent », *Strategic Management Journal*, 14, p. 33-46, 1993
- N. Argyres et J. Liebeskind, « Contractual commitments, bargaining power and governance inseparability: Incorporating history into transaction cost theory », *Academy of Management Review*, 24, p. 49-63, 1999
- A. Arino et J. Reuer, « Alliance contractual design », in *Handbook of Strategic Alliances*, edited by O. Shenkar and J. Reuer, Sage, p. 149-167, 2005
- J. Barney, « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, 17, p. 99-120, 1991
- A. Brandenburger et B. Nalebuff, « The right game: Use game theory to shape strategy », *Harvard Business Review*, 76, p. 57-71, 1995
- R. Burgelman, « Strategy as vector and the inertia of coevolutionary lock-in », *Administrative Science Quarterly*, 47, p. 325-357, 2002
- E. Catmull, « Innovation, Inc. », *Harvard Business Review*, August, p. 18-19, 2002
- R. Coff, « When competitive advantage doesn't lead to performance: The resource-based view and stakeholder bargaining power », *Organization Science*, 10, p. 119-133, 1999
- W. Cohen et D. Levinthal, « Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation », *Administrative Science Quarterly*, 35, p. 128-152, 1991
- I. Dierickx et K. Cool, « Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage », *Management Science*, 35, p. 1504-1511, 1989
- J. Dyer et H. Singh, « The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage », *Academy of Management Review*, 23, p. 660-679, 1998
- K. Eisenhardt et D. Galunic, « Coevolving: At last, a way to make synergies work », *Harvard Business Review*, May-June, p. 72-84, 2000
- M. Eisner, *Profession magicien*, Grasset, Paris, 2000
- P. Ghemawat, *Commitment*, Free Press, New York, 1991
- B. Klein, R. Crawford et A. Alchian, « Vertical integration, appropriable rents and the competitive contracting process », *Journal of Law and Economics*, XXI (2), p. 297-326, 1978

- A. Madhok et S. Tallman, « Resources, transactions and rents: Managing value through interfirm collaborative relationships », *Organization Science*, 9, p. 326-339, 1998
- D. Miller et J. Shamsie, « The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood firm studios from 1936 to 1965 », *Academy of Management Journal*, 3, p. 519-543, 1996
- A. Parkhe, « ‘Messy’ research, methodological predispositions and theory development in internal joint ventures », *Academy of Management Review*, 18, p. 227-268, 1993
- M. Peteraf, «The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view», *Strategic Management Journal*, 14, p. 179-191, 1993
- J. Pfeffer et C. Salancik , *The External Control of Organizations*, Pittman, Boston, 1978
- M. Porter, *Competitive advantage*, The Free Press, New York, 1980
- J. Quinn et F. Hilmer, «Strategic outsourcing», *Sloan Management Review*, Summer, p. 43-55, 1994
- V. Rindova et C. Fombrun, « Constructing competitive advantage: The role of firm-constituent interactions », *Strategic Management Journal*, 20, p. 691-710, 1999
- R. Rumelt, « Theory, strategy, and entrepreneurship », in *The competitive challenge*, edited by D. Teece, Ballinger, Cambridge, p. 137-158, 1987
- K. Smith, S. Carroll and S. Ashford, « Intra- and Inter-organizational cooperation: Toward a research agenda », *Academy of Management Journal*, 38, p.7-23, 1995
- B. Wernerfelt, “A resource-based view of the firm”, *Strategic Management Journal*, 5, p. 171-180, 1984
- O.E. Williamson, «Credible commitments: Using hostages to support exchange», *American Economic Review*, p. 519-540, 1983
- J. Young et W. Simon, *iCon – Steve Jobs: The greatest second act in the history of business*, Wiley, Chichester, 2005

Articles de presse

- « La déferlante des produits dérivés », *Capital*, juin 2005
- « Pixar / DreamWorks : le combat planétaire des deux champions de l’animation », *Le Revenu Hebdo*, 10 juin 2005
- « Docteur Steve et Mister Jobs », *Le Nouvel Observateur*, 12 mai 2005
- « Pixar offre un nouvel espoir à Disney », *Le Figaro*, 9 mai 2005
- « Chez Pixar, nous sommes tous des enfants », *L’Express*, 22 novembre 2004
- « Pixar règle ses comptes avec les studios Disney », *La Tribune*, 6 février 2004

« Après l'annonce de leur rupture, Steve Jobs règle ses comptes avec Disney », *Le Figaro*, 6 février 2004

« Walt Disney et le studio Pixar divorcent », *Les Echos*, 2 février 2004

« Pixar contre Picsou », *Libération*, 24 novembre 2003

« Le très désirable Pixar », *La Tribune*, 7 octobre 2003

« Fort de ses succès, Pixar s'apprête à secouer le joug de Disney », *La Tribune*, 14 août 2002

« Ce jouet qui révolutionne le cinéma », *Le Nouvel Observateur*, 28 mars 1996