

ROBERT IGER

P-DG de The Walt Disney Company

LEÇONS DE
LEADERSHIP
CRÉATIF

MON AVENTURE À LA TÊTE DE
L'ENTREPRISE QUI TRANSFORME
LA MAGIE EN RÉALITÉ

ALISIO

TOUTES LES LEÇONS DE L'HOMME QUI A FAIT RAYONNER L'ENCHANTEMENT

Robert Iger a dédié sa carrière à Disney : en quarante-cinq ans, dont quinze à la tête de l'entreprise, il en a fait le plus grand groupe audiovisuel au monde et l'a guidée à travers une période particulièrement compétitive et riche en bouleversements technologiques.

Dans *Leçons de leadership créatif*, il revient sur son parcours, ses succès, les obstacles qu'il a surmontés et les principes qui l'ont toujours guidé.

« Si vous dirigez une entreprise, si vous gérez une équipe ou si vous collaborez avec autrui à la poursuite d'un objectif commun, ce livre peut vous être utile [car] j'y vois des idées universelles : comment favoriser la prise de risque et la créativité, construire une culture de confiance, alimenter en soi une curiosité profonde et permanente et la propager, embrasser le changement plutôt que de le subir, et fonctionner toujours avec intégrité et honnêteté. »

Né en 1951, **Robert Iger** est embauché au début de la vingtaine par ABC. Il y monte peu à peu les échelons, avant de passer chez Disney au moment du rachat en 1996. D'abord numéro deux du groupe, il en devient le président en 2005. Il préside alors à une série de rachats : Pixar, Marvel et Twentieth Century Fox, qui font de Disney le groupe de divertissement le plus important au monde.

ISBN 978-2-37935-119-8



24 €
PRIX TTC
FRANCE

Rayon : Biographies,
Management

A L I S I O

**LEÇONS
DE LEADERSHIP
CRÉATIF**

ALISIO

L'éditeur des voix qui inspirent

Suivez notre actualité sur **www.alisio.fr**
et sur les réseaux sociaux LinkedIn,
Instagram, Facebook et Twitter !

Alisio s'engage pour une fabrication éco-responsable !

Notre mission : vous inspirer. Et comment le faire sans participer à la construction du meilleur des futurs possible ?
C'est pourquoi nos ouvrages sont imprimés sur du papier issu de forêts gérées durablement.

Copyright ©2019 by Robert Iger

Titre original : *The Ride of a Lifetime, Lessons learned from 15 years as CEO of The Walt Disney Company*

Traduit de l'anglais par Michel Le Séac'h

Adaptation de couverture : François Lamidon

Illustration de couverture : © Marianne Issa El-Khoury / TW

Maquette : Sébastienne Ocampo

Suivi éditorial : Marie-Laure Deveau

Relecture-correction : Agnès Duhamel

© 2021 Alisio,

une marque des éditions Leduc

10, place des Cinq-Martyrs-du-Lycée-Bufferon

75015 Paris – France

ISBN : 978-2-37935-119-8

ROBERT IGER

**LEÇONS
DE LEADERSHIP
CRÉATIF**

**MON AVENTURE À LA TÊTE DE L'ENTREPRISE
QUI TRANSFORME LA MAGIE EN RÉALITÉ**

A L I S I O

*À Willow : Ce livre n'aurait pas été possible sans toi.
Kate, Amanda, Max et Will : Merci pour votre affection
et votre compréhension, et pour toute la joie
que vous m'avez donnée.
Aux milliers de Cast Members et de salariés
qui travaillent ou ont travaillé chez Disney :
Ma fierté et ma gratitude envers vous n'ont pas de limites.*

SOMMAIRE

PROLOGUE	11
PREMIÈRE PARTIE. APPRENDRE	31
CHAPITRE 1 COMMENCER EN BAS DE L'ÉCHELLE	33
CHAPITRE 2 PARIER SUR LE TALENT	59
CHAPITRE 3 SACHE CE QUE TU NE SAIS PAS (ET AIE CONFIANCE EN CE QUE TU FAIS)	77
CHAPITRE 4 DISNEY FAIT SON ENTRÉE	99
CHAPITRE 5 DEUXIÈME DE CORDÉE	121
CHAPITRE 6 DE BONNES CHOSES PEUVENT ARRIVER	139
CHAPITRE 7 LE SUJET, C'EST L'AVENIR	165

DEUXIÈME PARTIE. DIRIGER **183**

CHAPITRE 8 LA PUISSANCE DU RESPECT 185

CHAPITRE 9 DISNEY-PIXAR ET UNE NOUVELLE VOIE D'AVENIR 201

CHAPITRE 10 MARVEL : D'ÉNORMES RISQUES PARFAITEMENT
RAISONNABLES 235

CHAPITRE 11 STAR WARS 265

CHAPITRE 12 INNOVER OU MOURIR 287

CHAPITRE 13 L'INTÉGRITÉ N'A PAS DE PRIX 305

CHAPITRE 14 VALEURS CLÉS 321

ANNEXE. LEÇONS POUR UN LEADER 335

REMERCIEMENTS 345

L'AUTEUR DE CE LIVRE 349

PROLOGUE

Au mois de juin 2016, je me trouve en Chine pour la quarantième fois en dix-huit ans, la onzième dans les six derniers mois. Je suis venu superviser les derniers préparatifs d'ouverture de Shanghai Disneyland. P-DG de The Walt Disney Company depuis onze ans, je compte prendre ma retraite après cette ouverture. Le parcours a été passionnant, et la création de ce parc est la plus grande satisfaction de ma carrière. J'ai le sentiment que c'est le bon moment pour partir, mais tout ne se passe pas toujours comme prévu dans la vie. Il se produit des choses que vous n'auriez pu prévoir. La preuve : à l'heure où j'écris ces lignes, je dirige toujours l'entreprise. Bien plus imprévus encore sont les événements de cette semaine à Shanghai.

Le parc doit ouvrir le jeudi 16 juin. La première vague de VIP débarque le lundi : administrateurs et cadres dirigeants de Disney avec leur famille, partenaires créatifs, actionnaires et analystes de Wall Street. Un énorme contingent de la presse internationale se trouve déjà là, et il en arrive toujours plus. À Shanghai depuis deux semaines, je fonctionne à l'adrénaline. Depuis mon premier voyage en Chine en 1998 pour y trouver un site, je suis la seule personne à avoir participé au projet dès le premier jour ; je suis impatient de le présenter au monde.

Il y a soixante et un ans que Walt Disney a construit Disneyland à Anaheim (Californie). Dans l'intervalle, nous avons ouvert des parcs à Orlando (Floride), Paris, Tokyo et Hong Kong. Le plus grand reste Disney World, à Orlando, mais Shanghai est différent des autres. C'est le plus gros investissement réalisé dans l'histoire de la société. Les chiffres ne disent pas tout, mais en voici quelques-uns pour vous donner une idée. La construction de Shanghai Disneyland a coûté environ 6 milliards de dollars (environ 5,4 milliards d'euros). Le parc s'étend sur presque 390 hectares, soit à peu près onze fois la taille du Disneyland californien. À différents stades de sa construction, jusqu'à 14 000 travailleurs ont logé sur le terrain. Nous avons organisé des castings dans six villes de Chine pour trouver les milliers de chanteurs, de danseurs et d'acteurs qui animeront nos spectacles sur scène et en plein air. Au cours des dix-huit années de construction du parc, j'ai rencontré trois présidents chinois, cinq maires de Shanghai et je ne sais plus combien de secrétaires du Parti (dont l'un a été arrêté pour corruption et relégué dans le nord de la Chine au beau milieu de nos négociations, ce qui a ramené le projet près de deux ans en arrière).

Nous avons eu des négociations interminables sur les achats de terrains, la répartition du capital, les fonctions dirigeantes, nous nous sommes penchés sur des sujets aussi importants que la sécurité et le confort des travailleurs chinois et aussi anodins que le fait de couper ou pas un ruban le jour de l'inauguration. La création du parc a tout autant été un cours de géopolitique qu'un exercice d'équilibrage permanent entre possibilités d'expansion mondiale et périls de l'impérialisme culturel. Le défi écrasant, comme je l'ai si souvent répété à notre équipe

que c'est devenu un leitmotiv pour elle, est de créer une « expérience » qui soit « authentiquement Disney et incontestablement chinoise ».



Le dimanche 12 juin, en début de soirée, l'information tombe : une fusillade a éclaté au Pulse, un night-club d'Orlando, à 24 km de Disney World. Nous avons plus de 70 000 salariés à Orlando. Horrifiés, mon équipe de Shanghai et moi-même nous attendons à apprendre que certains d'entre eux se trouvaient dans l'établissement ce soir-là. Notre chef de la sécurité, Ron Iden, se trouve à Shanghai. Il entreprend aussitôt de contacter son réseau aux États-Unis. Compte tenu des douze heures de décalage horaire, c'est presque l'aube à Orlando. Ron me dit qu'il en saura plus à mon lever le lendemain matin.

Mon programme du lendemain commence par un petit déjeuner de présentation aux investisseurs. Je dois ensuite enregistrer un long entretien avec Robin Roberts, présentatrice de l'émission *Good Morning America*, et visiter le parc afin d'essayer des attractions avec elle et son équipe. Puis viennent une réunion avec les autorités chinoises sur le protocole des cérémonies d'inauguration, un dîner avec des membres de notre conseil d'administration et des cadres dirigeants, et enfin la répétition du concert de la soirée d'ouverture, que je dois animer. Tout au long de la journée, Ron Iden me tient périodiquement au courant.

Le bilan s'élève à plus de cinquante morts et presque autant de blessés ; le tireur est un dénommé Omar Mateen. Interrogées par l'équipe de Ron, nos bases de données révèlent qu'il a visité Magic Kingdom deux ou trois mois avant la fusillade, et de nouveau le week-end

précédent. Un enregistrement de notre télévision en circuit fermé le montre déambulant devant une entrée du parc près de la House of Blues, dans Downtown Disney.

Ce que nous apprenons ensuite me bouleverse comme peu de choses au cours de ma carrière. L'information ne sera révélée publiquement que près de deux ans plus tard, au cours du procès pour complicité de la femme de Mateen (elle sera acquittée) mais, d'après les enquêteurs fédéraux, la cible numéro un de Mateen était Disney World. Son téléphone, trouvé sur le lieu de l'attentat, a borné près d'une de nos antennes-relais plus tôt dans la soirée. Sur les enregistrements de notre circuit de télévision, on le voit faire les cent pas devant l'entrée proche de la House of Blues. Il s'y déroule ce soir-là un concert de heavy metal, synonyme de sécurité renforcée – cinq policiers armés. Après avoir observé les lieux pendant quelques minutes, Mateen regagne sa voiture.

Les caméras de sécurité ont repéré qu'il détient deux armes : un fusil semi-automatique et un pistolet semi-automatique cachés dans une poussette avec une couverture pour bébé encore dans son emballage. Les enquêteurs pensent qu'il a prévu de dissimuler ses armes sous la couverture et de les emmener dans la poussette jusqu'au portail avant de les exhiber.

Bob Chapek, responsable de notre division Parcs et complexes de loisirs (*resorts*), se trouve aussi à Shanghai ; nous nous concertons tout au long de la journée, au fur et à mesure des nouvelles transmises par Ron Iden. Nous attendons encore avec anxiété de savoir si des membres de notre personnel se trouvaient dans le night-club, et désormais nous redoutons aussi qu'on sache bientôt que nous étions une cible. Cette nouvelle retentissante serait très mal vécue par les habitants des

environs. Dans un moment de grand stress comme celui-là, partager des informations dont vous ne pouvez parler à personne d'autre engendre un lien puissant. Chaque fois que j'ai rencontré un cas d'urgence en tant que P-DG, j'ai apprécié la compétence, le sang-froid et l'humanité de l'équipe autour de moi. Le premier geste de Bob Chapek est de demander à George Kalogridis, patron de Walt Disney World, de retourner à Orlando pour mieux soutenir son personnel sur le terrain.

Le téléphone de Mateen ne tarde pas à parler. Une fois revenu à sa voiture, l'homme a effectué une recherche sur les night-clubs d'Orlando. Il s'est rendu au premier de la liste, mais la circulation était détournée à cause d'une construction en cours devant l'entrée. Le suivant était le Pulse, où il a commis son massacre. Tandis que me parviennent les détails de l'enquête, je suis envahi par un sentiment d'horreur et de désolation pour les victimes de la fusillade, et en même temps par un terrible soulagement : « grâce à Dieu », nos mesures de sécurité ont dissuadé le tueur.

On me demande souvent quel aspect de mon travail me cause le plus d'insomnies. Pour être honnête, le travail ne m'angoisse pas énormément. Est-ce une bizarrerie de ma chimie cérébrale, un mécanisme de défense développé en réaction au chaos familial de ma jeunesse, ou bien le produit d'années de discipline ? Je l'ignore. Un peu de tout cela, je suppose, mais j'ai tendance à ne pas éprouver une grande anxiété lorsque les choses tournent mal. Et je suis apte à considérer les mauvaises nouvelles comme un problème qui peut être traité et résolu, une chose que je maîtrise plutôt qu'une chose qui m'arrive. Mais, en même temps, je ne suis que trop conscient de l'importance symbolique de Disney en tant que cible,

et le seul souci qui pèse lourdement sur mes épaules est de savoir que, quelle que soit notre vigilance, nous ne pouvons pas nous préparer à tout.

Quand l'inattendu se produit, une sorte de tri instinctif se déclenche. Vous devez vous fier à votre propre « échelle des menaces » interne. Il y a des événements qu'il faut gérer toutes affaires cessantes et des cas où vous vous dites : *C'est grave, il faut que je m'en occupe tout de suite, mais je dois aussi prendre du recul et me concentrer sur d'autres choses avant d'y revenir*. Parfois, même si vous êtes « aux manettes », vous devez admettre que vous ne pouvez rien faire de mieux sur le moment, et vous ne vous précipitez pas. Vous faites confiance à vos collaborateurs, vous comptez sur eux, ils feront leur travail, et vous tournez votre énergie vers un autre problème pressant.

Telles sont mes pensées à Shanghai, très, très loin d'Orlando. Shanghai est l'opération la plus énorme dans laquelle ma société se soit embarquée depuis l'ouverture de Disney World en 1971. En près de cent ans d'existence, jamais nous n'avons investi autant dans un projet, avec un tel potentiel – de réussite ou d'échec. Je n'ai pas d'autre choix que de compartimenter, de me concentrer sur les détails de dernière minute des cérémonies d'ouverture, et de faire confiance à mon équipe d'Orlando ainsi qu'aux protocoles mis en place.

Nous avons un système de suivi de nos salariés en cas de catastrophe. Que survienne un accident d'avion, un ouragan ou un feu de forêt, je reçois des informations sur les personnes qui sont portées disparues, qui ont dû évacuer leur maison, qui ont perdu un ami, un parent ou un animal de compagnie, qui ont subi des dommages matériels. Nous comptons plus de 200 000 salariés dans le monde. Le risque que l'un d'eux soit concerné en cas

d'événement catastrophique n'est pas mince. Quelques heures après les attentats terroristes de 2015 à Paris, j'ai appris que des collaborateurs d'une agence de publicité avec laquelle nous travaillions avaient été tués. Lors de la fusillade de Las Vegas à l'automne 2017, j'ai tout de suite su que plus de soixante de nos salariés se trouvaient au concert de plein air. Cinquante d'entre eux connaissaient l'une des victimes. Trois ont été touchés. Et un employé de Disneyland a été tué.

Dès le mardi matin, à Shanghai, nous savons que deux de nos collaborateurs à temps partiel figurent parmi les victimes de la fusillade dans la boîte de nuit. Plusieurs autres salariés comptent des amis ou des parents parmi les victimes. Notre cellule d'assistance entre en action, elle contacte les personnes touchées et organise une prise en charge psychologique.



Mon programme des jours précédant l'inauguration est géré à la minute près : conduire des visiteurs dans le parc, rencontrer des journalistes, assister aux répétitions pour donner un dernier avis sur les spectacles de la cérémonie d'ouverture, animer des déjeuners, dîners et réunions avec les actionnaires, les fournisseurs et les membres de notre conseil d'administration, rencontrer des dignitaires chinois pour leur manifester le respect dû à leur rang, inaugurer une aile de l'hôpital pour enfants de Shanghai, répéter le bref discours, pour partie en mandarin, que je prononcerai lors de la cérémonie d'ouverture. De petits créneaux ont même été prévus pour des séances de maquillage, des changements de costume ou des collations sur le pouce. Mercredi matin, je guide la visite d'une centaine de VIP invités. Le producteur

Jerry Bruckheimer est là, et George Lucas. Certains de mes collaborateurs directs aussi, avec leur famille. Et puis ma femme, Willow, et nos enfants. Tous portent des écouteurs et je les guide à travers le parc, parlant dans un micro.

Entre Adventure Island et Pirate Cove, Bob Chapek s'approche de moi et m'attire sur le côté. Je suppose qu'il a des nouvelles de l'enquête sur la fusillade et je me penche pour qu'il puisse me parler discrètement. « Il y a eu une attaque d'alligator à Orlando, chuchote-t-il. Un alligator s'est jeté sur un enfant. Un petit garçon. »

Il y a du monde autour de nous ; je dissimule mon sentiment d'horreur, qui va croissant au fil du récit de Bob. L'attaque a eu lieu dans notre complexe du Grand Floridian Hotel vers 20 h 30. Soit deux heures plus tôt puisqu'il est environ 10 h 30 à Shanghai. « Nous ne savons pas comment va l'enfant », ajoute Bob.

Instinctivement, je me mets à prier pour que le petit garçon ait survécu. Puis cette histoire se met à rouler dans mon esprit. Est-ce déjà arrivé auparavant ? Depuis quarante-cinq ans que le parc est ouvert, à ma connaissance, jamais un visiteur n'a été attaqué. Je commence à visualiser les lieux. Cela s'est produit sur la plage de la résidence, a dit Bob. Je la connais bien pour avoir séjourné plusieurs fois au Grand Floridian. Elle borde une lagune, mais je n'ai jamais vu personne s'y baigner. Attendez, si. L'image d'un homme nageant pour récupérer un ballon perdu par son enfant me vient à l'esprit. C'était il y a cinq ans environ. Je me souviens d'avoir pris une photo de lui alors qu'il revenait vers le rivage, ballon à la main, en riant *in petto* de ce que les parents sont prêts à faire pour leur progéniture.

J'achève la tournée et j'attends d'autres nouvelles. Un protocole détermine ce qui remonte jusqu'à moi et ce qui est géré par quelqu'un d'autre, et mes collaborateurs attendent toujours d'être sûrs que ce qu'ils ont à me dire est exact. (Au risque de les mécontenter, je leur reproche parfois de ne pas me transmettre assez vite les mauvaises nouvelles.) Cette fois, les informations sont tout de suite arrivées jusqu'à moi, mais je suis impatient d'en savoir plus.

George Kalogridis, renvoyé en Floride à la suite de la fusillade dans la boîte de nuit, a atterri juste au moment de l'attaque. Il a pris la question en main instantanément et nous transmet les nouvelles au fur et à mesure de leur arrivée. J'apprends vite que le garçon a disparu. Les équipes de secours n'ont pas retrouvé le corps. Il s'appelait Lane Graves. Il avait 2 ans. La famille Graves séjournait au Grand Floridian et était descendue à la plage, où une soirée cinéma était prévue. Celle-ci avait été annulée à cause d'un orage mais, comme d'autres familles, les Graves s'étaient attardés en laissant leurs enfants jouer. Lane était allé remplir un seau au bord de l'eau. C'était au crépuscule, et un alligator remonté à la surface pour se nourrir se trouvait juste là dans l'eau peu profonde. Il a attrapé le garçonnet et l'a entraîné sous l'eau. La famille Graves est venue à Disney World depuis le Nebraska, précise George. Une équipe de crise les entoure. Je connais quelques-uns de ses membres. Ce sont des professionnels d'exception. Je suis soulagé de les savoir là, mais c'est sûrement une épreuve extrême pour eux.

Ce soir-là, notre concert d'ouverture se déroule à Shanghai, interprété par un orchestre de cinq cents musiciens entourant Lang Lang, un pianiste de renommée

mondiale, ainsi que les compositeurs, chanteurs et musiciens les plus vénérés de Chine. Avant le concert, je préside un dîner pour un groupe de fonctionnaires et de dignitaires chinois en visite. Je fais de mon mieux pour me concentrer sur mes responsabilités, mais mon esprit revient constamment vers la famille Graves à Orlando. Une seule pensée domine tout le reste : ces gens ont choisi d'aller à Disney World et y ont subi une perte inimaginable.

Arrive la journée inaugurale, le jeudi 16 juin. Réveillé à 4 heures du matin, je fais de la gymnastique pour essayer de me vider la tête, puis j'erre jusqu'à un salon d'étage où je rencontre Zenia Mucha, notre directrice de la communication. Zenia et moi travaillons ensemble depuis plus d'une douzaine d'années. Elle a partagé bons et mauvais moments à mes côtés. Elle est tenace. Quand elle pense que je commets une erreur, elle me le dit en face et a toujours à cœur les meilleurs intérêts de l'entreprise.

L'histoire s'est largement diffusée à présent, et je veux que notre réaction provienne de moi. J'ai vu d'autres entreprises affronter des crises en s'exprimant officiellement par la voix d'un « porte-parole ». Cette stratégie m'a toujours paru froide et un peu lâche. Les entreprises sont souvent organisées de manière à isoler et à protéger le P-DG, parfois à l'excès ; je tiens à éviter cela. Je dis à Zenia que je dois publier une déclaration. Elle convient aussitôt que c'est ce qu'il faut faire.

Il n'y a pas grand-chose d'intelligent à dire dans ce genre de cas, mais assis dans le salon, j'expose mes sentiments à Zenia aussi honnêtement que possible. Je parle de mon expérience de père et de grand-père, et du minuscule aperçu que je peux en retirer sur la

douleur inimaginable des parents. Quinze minutes après notre conversation, le communiqué est diffusé. De retour dans ma chambre, je commence à me préparer pour l'inauguration. Willow, déjà levée, est sortie, et mes fils dorment. Pour ce que je dois faire à présent, il n'est pas question de faire semblant : au bout de quelques minutes, je rappelle Zenia. Quand elle décroche, je lui dis : « Il faut que je parle à la famille. »

Cette fois, je m'attends à une opposition de sa part et de celle de notre directeur juridique, Alan Braverman. Nous pourrions faire face à des complications judiciaires, et les juristes préfèrent éviter les occasions de dire quoi que ce soit qui puisse aggraver une responsabilité. En l'occurrence, pourtant, ils savent tous deux que je dois le faire, et aucun d'eux n'oppose de résistance. « Je vais t'obtenir le numéro », dit Zenia. Quelques minutes plus tard, je dispose du numéro de téléphone de Jay Ferguson, un ami de Matt et Melissa Graves. Il s'est immédiatement envolé pour Orlando afin de rejoindre les parents du garçon.

Assis sur le bord du lit, je compose le numéro. Je ne sais pas ce que je vais dire, mais quand Jay répond, j'explique qui je suis et je dis que j'appelle depuis Shanghai. « Je ne sais pas s'ils accepteront de me parler, dis-je, mais s'ils sont d'accord, je voudrais leur dire combien je pense à eux. Sinon, je m'en ouvrirai à vous en vous priant de transmettre. »

« Accordez-moi une minute », me demande Jay. Je l'entends discuter en arrière-plan, puis soudain la voix de Matt Graves sort du haut-parleur. Je commence à parler, simplement. Je répète ce que j'ai dit dans le communiqué : je suis grand-père et père de famille, ce qu'ils sont en train de vivre est pour moi inconcevable.

Je lui dis que je tiens à ce qu'ils sachent par ma voix, celle de la personne qui dirige cette entreprise, que nous ferons absolument tout notre possible pour les accompagner dans cette épreuve. Je lui donne mon numéro de téléphone personnel afin qu'il m'appelle s'il a besoin de quoi que ce soit, puis je lui demande si je peux faire quelque chose pour eux dans l'immédiat.

« Promettez-moi que la vie de mon fils n'aura pas été inutile », répond-il. Ses paroles sont entrecoupées de sanglots déchirants, et j'entends également ceux de Melissa derrière lui. « Promettez-moi de faire tout votre possible pour éviter que cela n'arrive à un autre enfant. »

Je promets. Je sais qu'un homme de loi m'inciterait à surveiller mes paroles, que j'aurais dû déterminer d'abord si cela pouvait être pris pour un aveu de négligence. Lorsque vous travaillez dans une entreprise depuis si longtemps, vous prenez l'habitude de fournir des réponses légalistes, institutionnelles, mais tout cela m'est égal en cet instant. Je redis à Jay mon entière disponibilité, puis nous raccrochons et je reste assis là, tremblant, sur le bord de mon lit. Je pleure tant que mes lentilles de contact sont tombées ; je les cherche vaguement quand Willow entre dans la pièce.

« Je viens de parler aux parents », dis-je. Je suis incapable d'expliquer ce que je ressens. Willow vient à moi et m'entoure de ses bras. Elle demande ce qu'elle peut faire. « Je dois juste continuer », repris-je. Mais je me sens vidé. L'adrénaline qui m'a fait fonctionner depuis deux semaines, tout ce que ce projet signifiait pour moi, l'enthousiasme que j'éprouvais à en parler, il n'en reste rien. Dans trente minutes, je dois rencontrer le vice-Premier ministre chinois, l'ambassadeur des États-Unis en Chine, l'ambassadeur de Chine aux États-Unis,

le secrétaire du Parti de Shanghai et le maire de la ville pour leur faire les honneurs du parc. Je me sens comme incapable de faire un pas.

Au bout d'un moment, j'appelle mes collaborateurs et je leur demande de me rejoindre dans le salon de l'hôtel. Je sais que si je leur raconte ma conversation, je vais me remettre à pleurer. Je reste donc bref. J'indique à Bob Chapek ce que j'ai promis à Matt Graves. « On s'en occupe », dit Bob, qui prévient immédiatement son équipe à Orlando. (Leur réactivité sera remarquable. La résidence compte des centaines de lagunes et de canaux, où rôdent des milliers d'alligators. En vingt-quatre heures, cordes, clôtures et panneaux sont installés dans tout le parc, grand comme deux fois Manhattan.)

Je pars à la rencontre des dignitaires. Nous montons sur des manèges et posons pour des photos. Je prends sur moi pour sourire et poursuivre le spectacle. Il est bien vrai que ce qu'on voit des gens est souvent différent de ce qui se passe en eux, j'en suis un exemple frappant. Une fois la visite achevée, je dois prononcer un discours devant des milliers de personnes réunies dans le parc – et des millions de téléspectateurs en Chine –, puis couper un ruban et déclarer Shanghai Disneyland officiellement ouvert. L'arrivée de Disney en Chine continentale est un événement majeur. La presse du monde entier est présente. Le président Xi et le président Obama ont tous deux adressé des messages que nous comptons lire lors de l'inauguration. Je suis bien conscient de tout ce que cela représente, mais je ne peux détacher mes pensées de la détresse exprimée par Matt Graves au téléphone.

Alors que je m'éloigne du vice-Premier ministre, le président de Shanghai Shendi Group, la société chinoise avec laquelle nous avons établi un partenariat, me

rattrape et me prend par le bras. « Vous n'allez pas parler d'Orlando, n'est-ce pas ? demande-t-il. C'est un jour heureux. Ce jour est un jour heureux. » Je lui promets de ne rien dire qui puisse casser l'ambiance.

Moins d'une demi-heure plus tard, je me retrouve seul, assis sur une banquette dans le château de Disney, attendant qu'un régisseur m'indique le moment de prononcer mon discours. J'ai appris par cœur des phrases en mandarin que j'avais l'intention de livrer, et j'ai à présent du mal à me les rappeler. C'est vrai, c'est un jour heureux ; je dois essayer de me concentrer là-dessus en pensant à ce qu'il signifie pour toutes les personnes qui ont travaillé si dur, pendant si longtemps, afin d'en arriver là, et pour le peuple chinois, qui pourra rêver de cet endroit tout comme moi-même et tant d'enfants américains avons rêvé de visiter Disneyland. C'est un jour heureux. Et aussi le plus triste de ma carrière.



Je travaille pour la même entreprise depuis quarante-cinq ans : vingt-deux chez ABC et vingt-trois chez Disney, depuis le rachat du premier par le second en 1995. Au cours des quatorze dernières années, j'ai eu la tâche enviable d'être le sixième P-DG à diriger l'entreprise depuis sa fondation par Walt en 1923.

Il y a eu des jours difficiles, voire tragiques. Mais pour moi, cela a également été, selon une formule convenue, le « job idéal ». Nous réalisons des films, des émissions de télévision, des comédies musicales de Broadway, des jeux, des costumes, des jouets et des livres. Nous construisons des parcs à thèmes et des manèges, des hôtels et des bateaux de croisière. Nous organisons tous les jours des parades, des spectacles de plein air et

des concerts dans nos quatorze parcs à travers le monde. Nous fabriquons du plaisir. Parfois, même après tant d'années, je me surprends encore à penser : *Comment est-ce arrivé ? Comment ai-je eu autant de chance ?* Les attractions les plus grandes et les plus passionnantes de nos parcs à thèmes sont surnommées chez nous « E-Tickets ». C'est ce qui me vient à l'esprit quand je songe à mon travail : j'ai accompli un tour de manège qui a duré quatorze ans sur une attraction E-Ticket géante appelée The Walt Disney Company.

Mais Disney, c'est aussi les résultats trimestriels, les attentes des actionnaires et les autres obligations innombrables qui émaillent la gestion d'une entreprise implantée dans presque tous les pays du monde. Aux jours les plus ordinaires, ce métier requiert une capacité d'adaptation et de réadaptation permanente. Vous passez de l'élaboration d'une stratégie de croissance avec des investisseurs au plan d'une nouvelle attraction géante conçue par nos Imagineers pour un parc à thèmes, puis à la critique des prises de vues d'un film, à la discussion des mesures de sécurité, à la gouvernance du conseil d'administration, à la tarification des billets d'entrée, à l'échelle des rémunérations. Les journées sont éprouvantes et mouvementées, mais elles sont aussi un exercice sans fin de compartimentage. Vous traitez un sujet – Quels sont les attributs d'une princesse Disney dans le monde d'aujourd'hui et comment devraient-ils apparaître dans nos produits ? – puis vous le mettez de côté pour vous concentrer sur le suivant – Quels films Marvel allons-nous produire dans les huit prochaines années ? Encore s'agit-il là des rares journées où tout se passe réellement selon le programme prévu. Comme la semaine décrite ci-dessus le montre trop clairement, il y a aussi, toujours,

des crises et des échecs auxquels vous ne pouvez jamais être pleinement préparé. Peu seront aussi tragiques que les événements de cette semaine, mais il se produira toujours quelque chose.

C'est vrai pour The Walt Disney Company comme pour toute entreprise ou institution. Il se produira toujours quelque chose. Pour faire simple, ce livre raconte comment se laisser guider par un ensemble de principes qui aident à cultiver le bon et à gérer le mauvais. J'ai longtemps hésité à l'écrire. Récemment encore, j'évitais même de parler en public de mes « règles de leadership » ou autres idées de ce genre, car je sentais que je n'avais pas complètement fait le tour du sujet. Mais au bout de quarante-cinq années – et surtout après les quatorze dernières –, j'ai fini par me dire que mes idées pourraient être utiles à d'autres que moi.

Si vous dirigez une entreprise, si vous gérez une équipe ou si vous collaborez avec autrui à la poursuite d'un objectif commun, ce livre peut vous être utile. Toutes mes expériences, depuis le premier jour, concernent le monde des médias et du divertissement, mais j'y vois des idées universelles : comment favoriser la prise de risque et la créativité, construire une culture de confiance, alimenter en soi une curiosité profonde et permanente et la propager alentour, embrasser le changement plutôt que de le subir, et fonctionner toujours avec intégrité et honnêteté, même s'il faut pour cela affronter des situations pénibles. Ce sont là des abstractions, mais j'espère que les récits et les exemples qui ont de l'importance pour moi quand je repense à mon long parcours professionnel aideront à les rendre plus concrètes et personnelles, non seulement pour tous

les futurs P-DG, mais aussi pour tous ceux qui voudraient se sentir moins craintifs, plus confiants, dans leur vie professionnelle et même personnelle.

Ce livre est organisé pour l'essentiel par ordre chronologique. Depuis mon premier jour chez ABC, j'ai occupé vingt postes sous quatorze patrons. J'ai été le petit dernier d'une équipe chargée d'une série télévisée diffusée en heures creuses et j'ai dirigé un réseau qui a produit quelques-unes des émissions les plus innovantes de tous les temps (et aussi l'un des flops les plus lamentables). Deux fois, je me suis trouvé dans une entreprise rachetée par une autre, et j'ai procédé au rachat et à l'intégration de plusieurs autres, dont Pixar, Marvel, Lucasfilm et, plus récemment, 21st Century Fox. J'ai réfléchi à l'avenir du divertissement avec Steve Jobs et je suis devenu le gardien de la mythologie Star Wars de George Lucas. Je réfléchis tous les jours à la manière dont la technologie redéfinit notre façon de créer, de distribuer et de vivre les médias, et j'approfondis ce que veut dire être à la fois adapté à un public moderne et fidèle à un nom presque centenaire. Et j'ai travaillé dur, avec application, pour tisser des liens entre ce nom et des milliards de personnes tout autour de la Terre.

Cette aventure se termine bientôt, et si je repense à ce que j'ai appris, dix principes s'imposent à moi comme nécessaires au vrai leadership. J'espère qu'ils vous seront aussi utiles qu'à moi-même.

Optimisme. L'optimisme, un enthousiasme pragmatique pour ce qui peut être réalisé, est l'une des qualités les plus importantes d'un bon leader. Même face à des choix difficiles et à des résultats mitigés, un