

San Diego State University

ATTF Grant

**Final Draft**

## DISNEYLAND : DE LOS ANGELES A PARIS

Mickey et Minnie dans un sac d'embrouilles culturelles

English case study : **Maureen Maguire Lewis**

French version, glossary, exercices and projects : **Elisabeth Fisher**

---

Demandez à un Américain de citer quelques noms de grandes entreprises américaines qui ont vraiment bien réussi, et la Walt Disney Company figurera certainement sur sa liste. En effet, aux Etats-Unis, la société Walt Disney est le modèle par excellence non seulement de la créativité et de l'ingéniosité américaines mais aussi d'un style de management parfait. Mais depuis qu'elle a débarqué en France, la société Disney a vécu une expérience bien différente.

### Au commencement .....

Il y a environ soixante dix ans, la société Walt Disney remarqua chez les Américains une grande lacune dont eux-mêmes n'étaient pas conscients : un manque total d'imagination. Disney créa donc des mondes artificiels baignant dans l'imaginaire et le merveilleux : dessins animés, films, émissions de télévision, livres, revues et jouets, et, pour finir, un monde physique à cent lieues de la réalité quotidienne.

Dès sa création en 1928, la société Disney connut un immense succès. Les parents étaient certains que Disney offrait des films et des programmes tout à fait adaptés à leurs enfants et que cette entreprise savait mieux que quiconque divertir son jeune public. C'est en un temps record que Disney gagna la confiance des parents.

Chez les investisseurs, cette même confiance, devint synonyme d'investissements sûrs et à hauts rendements. Au fil des années la société grandit et, à la grande satisfaction de Disney et de ses actionnaires, les bénéfices montèrent en flèche,

### Disney crée des parcs

C'est en 1955 que fut créé à Anaheim en Californie, près de Los Angeles, le premier parc à thème, Disneyland. Puis, en 1971, à Orlando, en Floride, sur la côte est du continent américain, Walt Disney World ouvrit ses portes au public. Ces deux parcs basés bien entendu sur les thèmes et les personnages chers à Disney, ne ressemblaient en rien aux autres parcs d'attraction. Une famille se rendait à Disneyland ou Walt Disney World pour s'y amuser certes, mais elle espérait y trouver quelque chose de plus. Car il était toujours possible de bien s'amuser – et pour beaucoup moins cher – en allant au cirque par exemple ou en se baladant sur les planches le long de la plage? On y trouvait, là aussi, la Grande Roue, le rire des clowns et les vendeurs de barbe à papa.

Mais les parcs Disney se voulaient différents, ils se vantaient de posséder une autre dimension. Disney offrait un monde "idéal", non pas dans le sens d'une vie que les gens rêvaient de mener, mais d'un univers qui permettait d'échapper momentanément à la grisaille et la monotonie de leur vie quotidienne. Qu'offrait donc Disney au juste? Pour commencer, de la bonne volonté à foison, jamais de laideur ni de saleté, pas la moindre trace de méchanceté ou de mauvaise humeur, un endroit où les mots faim et ennui n'existaient pas. Un monde à la Disney était tout empreint de magie, d'une magie bienveillante qui permettait aux personnages fictifs (et donc par extension aux humains) de triompher du mal et de l'adversité.

Les parcs Disney étaient conçus pour plaire à la famille entière et non pas seulement aux enfants. Les visiteurs y retrouvaient toujours un profond respect et une certaine nostalgie pour le passé américain qui, cela va sans dire, était beaucoup plus attrayant que le présent. Ils y entrevoyaient un avenir passionnant, sûr de les éblouir et de les étonner. Toutefois, échapper au présent n'était pas l'unique objectif d'une visite à un parc Disney; non, les visiteurs devaient rentrer chez eux avec le sentiment d'y avoir appris quelque chose de nouveau.

Les parcs Walt Disney étaient considérés comme un havre de sécurité. Alors que la vitesse et le bruit des voitures appartenaient au monde moderne, le monde de Disney, lui, offrait des espaces verts avec des bancs où le voyageur fatigué pouvait s'asseoir et se reposer aussi longtemps qu'il le désirait. Les automobiles, en effet, étaient interdites dans un parc Disney, mais chacun savait qu'à quelques pas, il trouverait un tramway ou une calèche pour l'emmener à sa destination, comme dans le bon vieux temps. Quelqu'un se chargerait même de faire disparaître au plus vite les excréments des chevaux; un employé, sourire aux lèvres, ramasserait le crottin avant qu'un visiteur trop sensible ne soit choqué.

Aussitôt les portes du parc franchies, les familles étaient entourées d'un personnel souriant et aimable qui s'affairait pour les servir et les protéger. Il était indéniable que, ne fût-ce pour quelques jours seulement, ce monde était meilleur, plus beau et nettement plus amusant que tout autre endroit du monde réel! Certes, les visiteurs payaient une somme considérable pour y avoir accès, mais c'était de l'argent bien dépensé! Une visite à un parc Disney offrait une garantie implicite que les autres parcs d'attraction et lieux de vacances ne pouvaient pas promettre. Un visiteur qui allait à un parc Disney, s'attendait toujours à ce qu'il y avait de mieux ... et il était rarement déçu.

Voilà plus de quarante ans que la société Disney gère ses parcs à thème. Elle a toujours suivi la même stratégie et a toujours obtenu des résultats étonnants, aussi bien aux Etats Unis qu'au Japon. Les bénéfices, tout comme la satisfaction de la clientèle, ont toujours été remarquables.

### Les secrets de la réussite

Comment la direction de Disney parvient-elle à répéter un tel exploit? L'entreprise livre "son produit" de façon uniforme, jour après jour, année après année. La plupart des visiteurs, même les plus cyniques d'entre eux, s'y amusent follement et reconnaissent sans hésitation le fonctionnement impeccable du parc lui-même, ainsi que la qualité sans reproche des services et des attractions.

Bien que cette réussite constante soit due à une myriade de facteurs et de processus différents, d'une façon générale, elle résulte avant tout d'une analyse de marché tout à fait incroyable. La direction de Disney anticipe les moindres besoins et désirs des visiteurs pour ensuite former les "cast members", c'est ainsi que Disney appelle ses employés, qui seront chargés de satisfaire ces besoins et ces désirs.

Un prospectus touristique de Disney World déclare que visiter ce parc c'est découvrir "un endroit merveilleux dont toute la famille se souviendra ..... un lieu où il y a toujours quelque chose de nouveau à voir, à faire .... un lieu où les rêves deviennent réalité". Quels rêves? Le personnage de Peter Pan dans le roman de J.M.Barrie, semble bien saisir la signification du mot "rêve" lorsqu'il décrit le Pays Imaginaire comme un pays où les enfants ne grandissent jamais, et où il suffit de "penser à de jolies choses pour pouvoir voler".

### Les "cast members" de Disney.

Gardez-vous bien de croire cependant que la magie est partout à Disney. Dans les coulisses, elle n'existe pas. Au cours des années, Disney a mis au point un ensemble de techniques de management aux résultats infaillibles qui garantit une approche cohérente. Mais pour atteindre une telle cohérence, il faut de l'organisation, de la discipline et une ligne d'action surveillée de près. Des milliers de cast members travaillent dans des domaines bien définis – ils

accueillent, ils enchantent, ils préparent la nourriture, ils embellissent le cadre, ils vendent, ils protègent, ils mettent au point des spectacles – afin que chaque visiteur se sente choyé, privilégié et unique.

Une part importante du succès de Disney repose sur les cast members. Pour devenir cast member, on doit bien sûr tout d'abord accepter de respecter et de faire respecter un code de conduite bien précis en ce qui concerne le comportement, le service, l'habillement et l'attitude générale. Le cast member est là avant tout pour servir le public. Si le public est bien servi, il repartira heureux. Et on peut alors espérer qu'une bonne partie de ce même public reviendra un jour pour revivre "son rêve" de nouveau!

Bref, ce succès se traduit par un chiffre d'affaires et des bénéfices toujours plus élevés, et une croissance soutenue dans une entreprise en plein essor. Il est indéniable que Disney est l'une des plus importantes entreprises de loisirs du monde.

#### Pourquoi ne pas exporter le rêve?"

Selon les statistiques, dans les années 70 et 80, les parcs Disney ne durent pas leur succès aux seuls visiteurs américains. Des millions de touristes étrangers envahirent chaque année les parcs de Californie et de Floride. Face à cette réalité, Disney en conclut qu'il serait logique maintenant d'exporter le concept de Disneyland.

La première expérience de Disney à l'étranger fut un succès remarquable. En avril 1983, Disney ouvrit un parc à Tokyo au Japon en ne changeant absolument rien, ni au design ni au look du parc. Même les méthodes de management ne subirent aucune modification. Malgré les différences énormes entre la culture américaine et la culture japonaise, Disneyland Tokyo connut, dès ses tout débuts, un immense succès auprès du public.

Où aller ensuite? En Europe, bien sûr. En effet durant les années 80 et le début des années 90, les Européens dépensèrent presque deux milliards de dollars par an en produits Disney. Près de trois millions d'Européens se rendirent aux Etats Unis chaque année pour visiter un des deux parcs Disney.

### Les avantages d'un site français.

La décision d'ouvrir un parc à thème Disney en Europe fut donc prise, mais restait encore à choisir le pays. Sentimentalement, les Américains préféraient s'installer en France. Le nom de Disney était, après tout, d'origine française : c'était une anglicisation de la ville normande D'Isigny. De plus, Richard Nunis, président des parcs Walt Disney, était francophile et adorait Paris. Et il est vrai que la France offrait de nombreux avantages notoires sur les autres pays considérés par Disney, tels l'Espagne ou l'Angleterre.

D'abord, sur le plan géographique, la France était d'accès relativement facile, non seulement pour l'Angleterre mais pour tous les autres pays européens, puisqu'elle était située en plein centre de l'Europe. Comme la capitale française recevait déjà chaque année de nombreux touristes du monde entier, localiser un parc à proximité de Paris semblait idéal

De plus, les Français adoraient les dessins animés de Walt Disney ainsi que les films et les revues. Ces mêmes Français représentaient aussi un pourcentage important de ces touristes étrangers qui allaient aux Etats Unis pour visiter les parcs à thème de Disney? La direction Disney en conclut donc sans hésiter que les Français accueilleraient à bras ouverts l'idée d'avoir leur propre parc à thème en France.

Enfin, suite à la profonde situation économique de la fin des années 80, il y avait en France plus de deux millions et demi de chômeurs. La société Disney aurait donc à sa disposition de nombreux candidats motivés parmi lesquels choisir les cast members.

Un dernier argument en faveur de la France était la réussite d'une autre grande entreprise américaine, McDonald's. Cette société avait récemment conquis le marché français et ses affaires marchaient très bien. C'est donc ainsi que la direction de Disney, avec le soutien de personnalités haut-placées au gouvernement, choisit provisoirement la France comme pays d'accueil de son premier parc à thème en Europe.

#### La France facilite les opérations.

L'État français fit tout en son pouvoir pour faciliter cet accord provisoire avec la Walt Disney Company. Disney put acheter 400 hectares de terres agricoles de premier ordre à environ 30 km de Paris, près du village de Marne-la-Vallée dont la population ne dépassait pas 500 habitants. A en croire les spécialistes de l'immobilier, Disney obtint ce terrain pour un prix dérisoire.

L'État français s'engagea également à subventionner l'infrastructure indispensable au succès du parc. Le RER allait être prolongé jusqu'à Marne-la-Vallée, une nouvelle ligne du TGV, une gare, deux sorties d'autoroute supplémentaires, et même un nouveau poste de police allaient être mis en chantier.

Mais, l'argument décisif aux yeux de Disney, fut sans doute que l'État et les gouvernements régionaux s'engagèrent même à réduire la TVA sur les billets d'entrée au parc. Le taux normal de TVA était alors de 18,6%; mais pour Disney le taux serait abaissé à 7%. Incroyable! Jamais aucune entreprise de ce genre, pas même le Parc Astérix qui avait ouvert ses portes au début des années 80, n'avait bénéficié d'une telle incitation financière!

Toute cette bonne volonté de la part de l'Etat français et des officiels de la ville de Paris avait un objectif bien précis: s'assurer que Disney ne choisirait pas de construire son parc dans un autre pays d'Europe. Les Français semblaient se réjouir à l'idée de voir se développer en région parisienne le plus grand projet économique depuis la construction de la Défense.

Cette politique de bonne volonté parvint à ses fins. En décembre 1985, Michael Eisner, PdG de la Walt Disney Company, signa le contrat avec un groupe enthousiaste de représentants du gouvernement français. La presse française nota, à l'époque, l'adhésion absolument totale de Laurent Fabius, premier ministre, de Jacques Chirac, maire de Paris et futur président de la République, et de Michel Giraud, président de la région Ile de France où le parc devait être construit. Mais cette adhésion incontestée n'allait pas durer longtemps.

#### De l'agriculture à l'imaginaire: des hypothèses à gogo.

Aussitôt le contrat signé, les travaux sur l'ambitieux projet américain furent entrepris. Six mois plus tard, comme prévu, soit le 12 avril 1992 plus précisément, le premier parc à thème européen ouvrit ses portes. Durant ces six années de construction et la première année d'activité du parc, les hypothèses avancées par Disney et sur lesquelles reposait l'accord avec l'Etat français furent continuellement mises à l'épreuve.

*Conjecture numéro un : Puisque les Français adoraient les produits Disney et les parcs à thème Disney, ils seraient ravis d'avoir un parc Disney en France.*

Faux. En fait la France n'avait pas du tout la réputation d'être un pays où les parcs à thème ou parcs de loisirs avaient grand succès. Bien au contraire! Tandis que certains pays européens considéraient un parc de loisirs comme un lieu de vacances privilégié, la France, elle, ne partageait pas cette opinion. Elle avait même tout un passé d'échecs commerciaux de parcs d'attraction tels Mirapolis, le parc à thème des Stroumpfs, le parc Asterix, et plusieurs aquariums et autres parcs aquatiques.

*Conjecture numéro deux : Comme le Japon adorait Disneyland Tokyo, l'Europe adorerait Euro Disneyland.*

Les planificateurs et les économistes de Disney avait travaillé avec des chiffres et des statistiques. Ils avaient obtenu des résultats très prometteurs. Mais ils n'avaient entrepris aucune

étude de la culture française. Pour eux, tous les Européens se ressemblaient. Ils avaient tort. Une culture européenne homogène où tous les gens partagent les mêmes goûts, les mêmes attitudes et les mêmes habitudes, ça n'existe pas! La définition du terme "vacances" pour une famille hollandaise n'est pas celle d'une famille italienne, ni d'une famille espagnole, encore moins d'une famille française.

Les résultats d'une étude menée par Fitzpatrick Associates en 1993 sur le concept des loisirs en Europe nous montrent que plusieurs facteurs entrent en jeu dans la sélection d'un lieu de vacances pour la famille. Parmi ces facteurs, il y en a quatre qui sont directement reliés aux conjectures de Disney: 1) le revenu de la famille, 2) les tarifs, 3) les propriétaires de maisons secondaires et 4) la beauté du site.

Lors de son ouverture en avril 1992, Euro Disneyland était un parc de loisirs plutôt cher, comme l'ont toujours été les parcs Disney aussi bien aux Etats Unis qu'au Japon. Mais il y avait une grosse différence. Tandis que beaucoup d'Américains choisissaient de passer leurs vacances dans un parc Disney car c'était là un lieu de vacances de luxe, les familles européennes, elles, ne réagirent pas de la même façon. Les familles plus aisées en Grèce, en Espagne, en France et en Italie étaient souvent propriétaires de maisons secondaires où elles aimaient en général passer leurs vacances. La France en fait détenait même le record du monde pour le plus grand pourcentage de propriétaires de maisons de vacances. Aussi, lorsque ces familles aisées décidaient de partir en vacances, elles se rendaient de préférence dans leur maison secondaire.

Si par hasard une famille à revenus moyens ou même assez bas se hasardait à visiter Euro-Disneyland, elle était choquée par les tarifs jugés prohibitifs. Durant sa première année d'activité en 1992, le parc avait un prix d'entrée unique valable toute l'année, quelle que soit la saison. Ceci ne manqua pas d'effrayer les visiteurs potentiels lorsqu'ils découvraient dans la presse ou à la radio les tarifs d'entrée en vigueur.

Quant aux touristes qui avaient payé leur billet d'entrée, une fois dans le parc, ils ne se conduisirent pas du tout comme les consommateurs américains ou japonais. Ils dépensèrent très peu d'argent pour manger, et encore moins pour acheter des souvenirs. Encore une fois, c'étaient

le revenu de chaque famille d'une part et les habitudes culturelles d'autre part qui dictaient leur conduite.

Dans l'enceinte même d'Euro Disneyland, cinq hôtels de luxe, uniques en leur genre, furent construits. Les promoteurs étaient persuadés qu'ils seraient comble. Mais la plupart des touristes décidèrent de passer leurs vacances à Paris même, et de se rendre au parc pour la journée seulement. Exactement à l'inverse des prédictions de Disney.

Passons à la beauté du lieu de vacances. Au premier abord, Marne-la-Vallée avait semblé un lieu idéal au comité de développement de la société Disney: à 30 km de Paris, accessible des quatre coins d'Europe par la route, le train ou l'avion. Mais ce comité n'avait pas pris en considération les conditions climatiques assez médiocres. Marne-la-Vallée subit un temps gris, froid et pluvieux pendant les trois quarts de l'année - en hiver, au printemps et à l'automne – or ce sont justement à ces moments-là de l'année que les gens ont l'occasion de prendre de courtes vacances. Voilà pourquoi, en outre, le concept de prix d'entrée unique, quelle que fût la saison, semblait ridicule aux touristes potentiels. Ceux-ci s'abstinrent donc de visiter le parc.

*Conjecture numéro trois : Vu la mauvaise conjoncture économique en France et en Europe durant le début des années 90, Disney pensa qu'il serait facile d'embaucher des cast members et de gérer cette nouvelle main-d'oeuvre.*

En fait, dans le domaine de l'embauche comme dans celui de la gestion, rien ne fut facile! D'après le journaliste français Louis Bernard Robitaille (1991) “à la grande surprise de tous, il n'y eut pas de bousculade massive de candidats”. Robitaille cite un manager américain parlant des chercheurs d'emploi français, “Les Français ne sont pas pressés. Du moins pas autant qu'on ne l'aurait cru. Certes il s'agissait surtout d'emplois subalternes avec des salaires décents mais sans plus, et de plus tous les postes étaient situés à Marne-la-Vallée, soit à plus d'une heure de Paris. Disney avait pourtant la réputation d'offrir de bonnes conditions de travail et d'intéressantes perspectives de carrière. Mais de toute évidence, en France, les gens préféraient

leur statut de chômeur. Je connais des cadres au chômage aux Etats Unis qui seraient prêts à travailler comme réceptionnistes [à Disneyland] en attendant que quelque chose d'autre se présente.”

Pourquoi ce manque d'intérêt? Encore une fois, ce sont les attitudes culturelles qui peuvent expliquer cette indifférence initiale. Alors que tout le monde aux Etats Unis considère la société Disney comme un excellent employeur, de nombreux Français, au contraire, voyaient dans le développement d'un parc à thème Disney dans leur pays un exemple arrogant de l'impérialisme culturel américain. Certaines personnes ne cachèrent pas leur mépris pour ce “Chernobyl culturel”, d'autres parlèrent de “l'invasion du cheval de Troie de la culture américaine”, ou bien d'un modèle de “sous-culture imbécile”, d'autres enfin déclarèrent que c'était là “le dernier clou yankee dans le cercueil de la culture européenne”

Une fois embauchées, les nouvelles recrues découvrirent vite le management à l'américaine. Ce style de management était celui que connaissaient tous les employés américains et japonais des parcs Disney. Trois cents cadres américains et leur familles – beaucoup d'entre eux n'ayant jusque-là jamais mis les pieds en Europe, traversèrent l'Atlantique, et imposèrent aux employés un long règlement. Ce règlement était exposé froidement dans un manuel, sans la moindre explication, mais suivi de la liste des sanctions qui seraient imposées au cas où un employé enfreindrait ce règlement. Il ne vint pas à l'idée d'un seul manager américain qu'il fallait peut-être essayer d'adapter ce règlement. Inutile d'ajouter qu'une telle attitude ne manqua pas d'attiser la colère des nouveaux employés européens et français.

Le long règlement dictait toute la conduite du cast member au détail près. Ainsi par exemple les cast members masculins n'avaient pas le droit de:

- porter de blue jeans
- se faire pousser la barbe ou une moustache
- avoir les cheveux longs (au-delà d'une certaine longueur réglementaire)
- manger en public
- consommer de l'alcool pendant les heures de travail

Quant aux femmes, elles devaient elles aussi se plier à une longue liste d'interdits:

- pas de blue jeans ni de mini-jupes
- pas de coiffure non réglementaire
- pas de talons au delà d'une certaine hauteur
- pas de boucles d'oreilles d'une certaine taille
- pas de bijoux non approuvés par la société
- pas de maquillage trop voyant
- pas de collants dont le coloris n'avait pas été approuvé par la société
- interdiction de manger en public
- interdiction de consommer de l'alcool en public

Cette dernière interdiction en particulier mit les Français en fureur. Dans un pays où l'on boit du vin à table comme les Américains boivent du coca, cet interdit fut très mal vu des employés. Les syndicats et la presse prirent le parti des travailleurs indignés. Les nouveaux employés – non pas seulement les français, mais la plupart des recrutés européens – refusèrent d'accepter ce management aux méthodes dictatoriales. Les cadres de Disney durent faire marche arrière, écouter les revendications et repenser leur approche.

La direction révisa le règlement avec, cette fois-ci, la participation active des employés. Le style de management fut européenisé. Dès 1994, la plupart des familles américaines qui avaient débarqué deux ou trois ans plus tôt pour gérer le parc à thème, étaient rentrées aux États Unis. Mais le mal était fait. La prestigieuse image de marque de Disney était à tout jamais ternie. La réputation de son management infailible était bien endommagée.

*Conjecture numéro quatre : les Français envahiraient le parc et dineraient dans les restaurants quatre étoiles construits à l'intérieur même du parc.*

Les Français ne sont jamais arrivés en force comme prévu! En fait, ils ne sont venus qu'au compte-gouttes. En août 1992, la revue *Le Point* déclarait:

“Disney s’attendait à voir une majorité de Français dans son parc. Or ils comptent pour à peine plus du quart ... par une belle journée de juillet, on se demande si leur proportion n’est pas plutôt d’un dixième.”

Ce sont les attitudes culturelles et les habitudes des Français eux-mêmes qui expliquent leur faible fréquentation d’Euro Disneyland. Les premières pages de cette étude de cas ont montré pourquoi les Américains ont une telle adoration pour les parcs Disney. Pour beaucoup de touristes américains, en effet, le monde imaginaire de Disney est non seulement plus agréable que le monde de la réalité, mais bien supérieur au vrai monde des Etats Unis. Or les Français n’ont jamais partagé ce sentiment. L’écrivain James Howard Kunstler analyse ce phénomène dans un article paru dans le numéro de mai 1997 de la revue *Across the Board*.

“Sur le plan du design, Disney World à Orlando est [en effet] plus réussi qu’un lotissement ou un centre commercial dans une banlieue américaine traditionnelle, et c’est pourquoi les Américains en sont tellement fous! En France, [par contre], où la construction publique est soumise à des critères élevés en matière d’esthétique et de maintenance, ces substituts artificiels ont moins de raison-d’être et voilà donc pourquoi si peu de Français éprouvent le besoin de visiter Euro Disney. A vrai dire, en matière de design, Euro Disneyland n’arrive pas à la cheville du moindre coin de rue minable de France.”

Si de telles paroles semblent très dures, n’oublions pas que l’histoire des Etats Unis est relativement courte, comparée au long passé historique de la France : 220 ans pour l’un contre plusieurs siècles pour l’autre. Il y a toujours eu en France des châteaux magnifiques, des manoirs, des hôtels particuliers, des cathédrales qui remontent à plusieurs siècles, alors pourquoi “un royaume enchanté” avec un château en stuc rose-bonbon séduirait-il un Français?

On peut se demander avec raison pourquoi McDonald’s a su s’implanter avec tant de succès à Paris, alors que Euro Disney n’a réussi à attirer que très peu de Parisiens. Ceci est dû à l’échelle différente des deux projets. Acheter un Big Mac et des frites pour une trentaine de

francs (prix en l'an 2000), ce n'est pas la même chose que payer 270F pour un billet d'entrée au parc (tarif de 2000) pour ensuite déboursier on ne sait combien pour les repas, les tours de manèges et les attractions.

Même si les Parisiens ne sont pas venus au parc en nombres escomptés, parmi ceux qui s'y sont aventurés très peu ont mangé dans les restaurants. Pourquoi?

Tout le monde le sait, les Parisiens apprécient la bonne cuisine. Mais encore une fois, Disney n'avait pas pensé que les Français refuseraient tout bonnement de payer des sommes exorbitantes pour une nourriture qu'ils jugeaient bien médiocre. Comme le souligne Kunstler, " Sur la rive gauche à Paris, on trouve plus de bons restaurants sur 500 mètres rue Buci que dans tous les royaumes enchantés d'Euro Disney."

*Conjecture numéro cinq : L'appellation "Euro Disneyland" était bien choisie parce qu'elle indiquait que le parc avait été construit pour l'Europe entière.*

En fait, très vite, le nom devint un obstacle plutôt qu'un atout. En 1994, après dix-huit mois de faible fréquentation et d'énormes pertes d'argent, Disney changea le nom du parc qui devint Disneyland Paris. Selon les responsables des relations publiques de la société, le préfixe "euro" était devenu synonyme d'ennui et de confusion. Il faut dire que partout en Europe les gens associaient le terme "euro" au fameux projet qui devait très bientôt mettre en place une monnaie unique en Europe. (C'est en 1997 que cette monnaie, jusqu'alors connue sous le nom d'écu, devint l'euro!)

La direction Disney calcula qu'en rebaptisant le parc Disneyland Paris, elle aidait les touristes à se rendre compte que ce parc était situé à proximité de Paris. Et puisque Paris avait toujours été une destination touristique privilégiée, davantage de visiteurs se rendraient à Marne-la-Vallée.

### Son ignorance de la culture française a coûté des milliards à Disney

En 1992, après huit mois d'activité, Euro Disney avait perdu en tout 1,5 milliard de francs. A la fin de l'année 1993, les pertes nettes dépassaient les 5 milliards et la rumeur courait que le parc allait fermer. Jamais la Walt Disney Company n'avait connu de situation aussi désastreuse.

Les énormes problèmes financiers auxquels la société Disney dut faire face avec son premier parc à thèmes européen ont certes plusieurs causes. Mais soulignons que son erreur la plus grave fut sa méconnaissance de la culture française. Les prévisions économiques de Disney ne furent jamais atteintes tout simplement parce que le parc n'avait pas attiré le nombre escompté de touristes européens et français. Et même quand les touristes venaient, ils dépensaient beaucoup moins à l'intérieur du parc que leurs homologues américains dans les parcs Disney aux Etats Unis : leur séjour était de plus courte durée, ils ne choisissaient pas les hôtels de luxe, ils ne mangeaient pas dans les restaurants de haute catégorie, et ils ne s'offraient ni souvenirs, ni gourmandises ou autres gadgets.

Aujourd'hui, Disneyland Paris s'est complètement remis de ce départ hésitant pour devenir même la première destination touristique en Europe. En cette année 2000, en effet, Disneyland Paris est l'un des parcs à thème les plus rentables de France, avec plus de 12 millions de visiteurs par an et 290 millions de francs de bénéfices. L'étude des premiers pas de Disney en Europe, de ses premières tentatives d'importation du "rêve" aux Français, illustre une leçon importante. Chaque pays est fondé sur une culture omni-présente : elle affecte les habitants, leurs habitudes, leurs perceptions, leurs sentiments, leur façon de penser et d'agir. Si une entreprise souhaitant s'installer à l'étranger ne cherche pas, dans un premier temps, à comprendre les différentes nuances de la culture du pays pour ensuite s'y adapter, elle court droit au désastre; elle risque de perdre beaucoup d'argent, de laisser passer de bonnes occasions et de ternir son image de prestige.

# LEXIQUE

Dans ce lexique, les mots et expressions sont donnés dans l'ordre de leur apparition dans le texte français. L'objectif principal de ce lexique n'est pas de donner la traduction anglaise d'un mot français ou l'équivalent anglais d'une expression idiomatique française, mais plutôt d'aider l'élève à comprendre la signification du mot ou de l'expression sans passer par l'anglais.

L'élève aura donc à sa disposition soit:

- des renseignements sur la formation du mot : origine, radical, préfixe, suffixe. (Cf.)
- des mots de la même famille (Cf.)
- des synonymes (en caractères gras) ou des antonymes de ce mot (Ant.)
- une phrase illustrative

A quelques rares exceptions près, la traduction ne sera pas fournie.

Naturellement, rien n'empêche un professeur de donner une traduction à ses élèves, si cette méthode convient mieux au niveau linguistique de sa classe.

Les faux-amis seront clairement marqués par le signe \*\*\*

(the announcement above should be included, even if the vocabulary is dispersed throughout the text)

## PAGE 1

<b>Une embrouille</b>	<b>Emmêler</b>	
	Cf. : brouiller	De nombreux Américain mangent des oeufs <u>brouillés</u> au petit-déjeuner
	Cf. : embrouiller	Mon chat a joué avec ma pelote de laine et maintenant <u>ma laine est toute embrouillée</u> Expressions: un sac d'embrouilles = un nid d'embrouilles (une situation avec une abondance de problèmes)
<b>Figurer</b>	<b>Se trouver</b> ***	Tiens, son nom <u>ne figure pas</u> sur la liste des candidats reçus! To figure out = calculer; comprendre (fig.)
<b>Par excellence</b>	<b>le meilleur possible, au plus haut-point</b>	Carcassonne est un exemple de ville fortifiée <u>par excellence</u> .
(a photo of that city can be found at: <a href="http://www.carcassonne.culture.fr">www.carcassonne.culture.fr</a> )		

<b>Une lacune</b>	un manque de
<b>Baigner dans</b>	Etre imprégné, être enveloppé (sens fig.) Pendant la révolution, la ville de Paris <u>baignait dans</u> la violence. Cf. un bain / se baigner / prendre un bain / une baignoire

## PAGE 2

<b>Une lieue</b>	une ancienne mesure de distance / expression utilisée aujourd'hui pour insister sur l'importance de la distance Elle habite à des lieux d'ici = elle habite très loin d'ici.
<b>Au fil des années</b>	d'année en année
<b>Quiconque</b>	quelle que soit la personne
<b>Bien entendu</b>	naturellement; bien sûr; certes
<b>La Grande Roue</b>	Attraction mécanique que l'on trouve dans les fêtes foraines, les foires, les cirques. Il s'agit d'une roue dressée, à grand diamètre, qui tourne lentement. (picture of Ferris Wheel can be found at : <a href="http://www.foiredutrone.com">www.foiredutrone.com</a> , under "album photos")
<b>La barbe à papa</b>	Friandise de couleur pastel, à base de sucre, d'apparence légère et aérée qui ressemble à un nuage ou une fleur de coton. Cette friandise, entourée autour d'une baguette, se vend surtout dans les foires, les fêtes foraines et les cirques. (photo available at: <a href="http://dsl13.free.fr/cotton_candy_home.html">http://dsl13.free.fr/cotton_candy_home.html</a> )
<b>"les planches"</b>	Une promenade construite en bois (très populaire au XIX ème siècle et au début du XX ème siècle) qui longe la plage. <u>Attention</u> : souvent en français (mais pas ici!) quand on parle "des planches" on parle de la scène, du théâtre! Ex: son fils est monté sur les planches = son fils fait du théâtre
<b>A foison</b>	à gogo Cet enfant trop gâté a des jouets <u>à foison</u> dans sa chambre = il y a beaucoup de jouets dans sa chambre.

PAGE 3.

<b>Etre empreint de</b>	<b>être marqué par</b> Cf. une empreinte	Le visage de la veuve était <u>empreint</u> de tristesse. Le détective suit <u>les empreintes</u> du voleur dans la neige.
<b>Fictif</b>	Cf. la fiction	
<b>Conçu</b>	<b>Formé, élaboré dans l'esprit ou l'imagination</b> Cf. concevoir	un concept / la conception
<b>Cela va sans dire</b>	<b>bien sûr</b>	il n'est pas nécessaire de le dire car c'est très évident et tout le monde le sait!
<b>Attrayant</b>	<b>attractif</b>	Cf. un attrait / attirer.
<b>Entrevoir</b>	<b>voir à demi, de façon imprécise ou confuse</b> Cf. voir Cf. prévoir	J' <u>entrevois</u> le visage de mon ami dans la foule. Je vois tes enfants qui s'amuse <sup>n</sup> t dans la cour. Je ne prévois aucun changement dans mes projets.
<b>Un havre</b>	<b>un port, un refuge sûr et tranquille</b>	(Le mot havre est vieilli) Pensez à "harbor" ... les deux mots sont formés à partir du même radical .
<b>Les excréments</b>	<b>le crottin</b>	Le crottin de cheval Les crottes de chien (fém pl) La bouse de vache
<b>Franchir la porte</b>	<b>passer la porte</b>	La porte d'entrée <u>franchie</u> , il a enlevé son chapeau. Le gagnant de la course est celui qui <u>franchit</u> la ligne d'arrivée le premier.
<b>S'affairer</b>	<b>s'activer, être très occupé</b> Cf. faire / les affaires	
<b>Avoir accès à</b>	<b>pouvoir profiter de, avoir le droit d'utiliser</b>	Cf. accéder à Un lycéen a-t-il <u>accès</u> à la bibliothèque de l'université?
<b>Déçu</b>	<b>désappointé</b> (ce mot est synonyme de déçu mais il est peu employé) Cf. décevoir / déception ***	to deceive = tromper

#### PAGE 4

<b>Gérer</b>	<b>diriger</b>	Cf. la gestion (on dit aussi le management!), un gérant, un gestionnaire
<b>Les bénéfices</b>	<b>le profit</b> ***	benefits = avantages (masc)
<b>Impeccable</b>	<b>sans reproche, sans faute</b>	
<b>Une myriade de Un prospectus</b>	<b>une quantité de une brochure, un dépliant</b>	

#### PAGE 5

<b>Se garder de</b>	<b>éviter de, s'abstenir de</b>	
<b>Les coulisses</b>		Terme utilisé au théâtre : c'est l'endroit qui se trouve derrière les rideaux; cet endroit est caché aux yeux du public!
<b>Atteindre</b>	<b>Obtenir, arriver à</b>	
<b>Surveiller</b>	<b>faire attention à, s'occuper de</b>	Le babysitter <u>surveille</u> l'enfant pendant l'absence de se parents. Cf. veiller                      Veiller un malade / un veilleur de nuit /
<b>Le cadre</b>	<b>l'environnement, le décor</b>	
<b>Mettre au point</b>	<b>organiser</b>	
<b>Le chiffre d'affaires</b>	<b>la somme totale des ventes en un an</b>	
<b>En plein essor</b>	<b>en pleine expansion, ne plein développement</b>	

**PAGE 6**

<b>Subir un changement</b>	<b>être affecté par une modification</b>	
<b>Anglicisation</b>	<b>une influence de l'anglais</b>	
<b>D'accès facile</b>	<b>(see page 3)</b>	
<b>Un milliard</b>	<b>100 000 000 000</b>	<b>un milliard de voitures</b> <b>(le mot "billion" n'existe pas en français!)</b>

**PAGE 7**

<b>Suite à Conquis</b>	<b>à la suite de, en conséquence de</b> <b>Participe passé de conquérir</b>	<b>Pensez à "Guillaume le Conquérant"</b> <b>Guillaume = William</b>
<b>De premier ordre</b>	<b>D'excellente qualité</b>	
<b>L'immobilier</b>	l'ensemble des professions qui interviennent dans la commercialisation d'un bien immobilier (maison, bâtiment, terre, etc) Cf. un agent immobilier, une agence immobilière, des biens immobiliers	
<b>Dérisoire</b>	<b>Ridicule</b>	<b>Qui fait rire ; même radical que dans le verbe "rire".</b>
<b>Le RER</b>	<b>Réseau Express Régional</b>	<b>C'est un service de trains rapides qui desservent la région parisienne</b>
<b>La TVA</b>	<b>Taxe à valeur ajoutée</b>	<b>Taxe calculée à chaque stade de la production et de la distribution d'un article.</b>
<b>Le TGV</b>	<b>Train à grande vitesse</b>	<b>(photo at : <a href="http://www.multimania.com/socrat/">www.multimania.com/socrat/</a>)</b>

**PAGE 8**

<b>Une incitation</b>	<b>un encouragement</b> V. Inciter	pousser à, encourager vivement, motiver
<b>Une adhésion</b>	<b>un soutien, un accord</b> V. adhérer à	coller à / souscrire à, être d'accord avec (ici)
<b>Entreprendre</b>	<b>commencer à exécuter</b>	Cf. une entreprise; un entrepreneur
<b>Mettre à l'épreuve</b>	<b>tester</b>	

**PAGE 9**

<b>Un échec</b>	<b>Ant. Une réussite</b>	Cf. échouer (à) / Ant. réussir (à)
<b>Prometteur</b>	<b>Qui promet</b>	V. promettre / une promesse
<b>Entrer en jeu</b>	<b>Intervenir</b>	
<b>Des gens aisés</b>	<b>des gens riches</b>	
<b>Détenir</b>	<b>être titulaire de</b> ***	C'est lui qui détient le record du monde! to detain = retenir
<b>un propriétaire</b>	<b>un possesseur</b>	

PAGE 10

<b>Aussi</b>	therefore Also	1. Quand le mot est en tête de proposition (+ inversion) Il pleuvait ce matin, aussi a-t-il pris son parapluie 2. Si le mot n'est pas en tête de proposition! Moi aussi j'ai pris mon parapluie.
<b>Se hasarder à</b>	<b>Prendre le risque de</b>	
<b>En vigueur</b>	<b>Valable, en usage</b>	Ces tarifs ne sont plus <u>en vigueur</u> : ce sont ceux de l'an dernier. Les nouveaux tarifs de cette année <u>sont entrés en vigueur</u> le 1er janvier.
<b>Se conduire</b>	<b>se comporter</b>	Cf. la conduite / le comportement Ne pas confondre avec "conduire"!
<b>Une enceinte</b>	<b>un espace fermé, entouré par un mur</b>	on parle alors d' <i>un mur d'enceinte</i> Pensez au mot : une ceinture! Une femme enceinte est une femme qui attend un bébé.
<b>Comble</b>	<b>très plein</b>	
<b>Un promoteur</b>		personne qui favorise le développement d'un projet de construction en y participant financièrement par exemple. Cf. promouvoir, une promotion, promotionnel
<b>L'inverse de</b>	<b>Le contraire de</b>	
<b>Accessible</b>	Voir page 3	
<b>En outre</b>	<b>de plus</b>	

**PAGE 11**

<b>La main d'oeuvre</b>	<b>l'ensemble des travailleurs, des salariés</b> Ne pas confondre avec <i>un manoeuvre!</i>
<b>Embaucher</b>	<b>engager, recruter</b> Ce magasin <u>embauche</u> toujours du personnel supplémentaire pour la saison des fêtes.
<b>Une embauche</b>	<b>un recrutement</b>
<b>Il s'agit de</b>	<b>il est question de</b> Attention, c'est une expression impersonnelle! Cf. <b>il</b> pleut, <b>il</b> fait froid, <b>il</b> y a .....
<b>Un chômeur</b>	<b>une personne sans travail, sans emploi</b> Cf. le chômage, le taux de chômage, être au chômage, chômer
<b>Un cercueil</b>	Une boîte en bois dans laquelle on dépose le corps d'un mort avant de l'enterrer.
<b>Une recrue</b>	une personne qui a été recrutée (Ce mot est toujours au féminin) <b>Un employé</b>

**PAGE 12**

<b>Enfreindre à</b>	<b>ne pas obéir à</b> Cf. une <b>enfreinte</b>	Si vous <u>enfreignez</u> à ce règlement, vous serez puni. Toute <u>enfreinte</u> au règlement entraîne des sanctions.
<b>Il ne lui vient pas à l'idée de + INF</b>		Il ne pense pas à + INFINITIF <u>Il ne m'est pas venu à l'idée de</u> vous téléphoner avant de passer vous chercher.
<b>Attiser la colère</b>	<b>rendre furieux</b>	(Habituellement on parle d' <u>attiser le feu</u> )
<b>Mettre en fureur</b>	<b>mettre en colère</b>	
<b>Un interdit</b>	<b>une interdiction</b>	
<b>Le coloris</b>	<b>la teinte</b> Cf. la couleur	
<b>Prendre le parti de</b>	<b>soutenir, se mettre du même côté du débat que</b>	

**PAGE 13**

<b>Une revendication</b>	<b>une demande, une réclamation pour un droit social ou politique</b> Cf. revendiquer	Les salariés de cette entreprise <u>revendiquent</u> leur droit d'
--------------------------	--	--

être représentés au conseil interne.

<b>Réviser</b>	deux sens : (1) <b>Revoir et modifier; corriger si nécessaire</b> (c'est le sens ici) (2) Revoir, étudier de nouveau pour un examen, par exemple.
<b>Européaniser</b>	<b>faire subir l'influence de l'Europe</b> Voir page 6 : angliciser
<b>Ternir</b>	rendre terne, enlever l'éclat, l'aspect brillant et lumineux
<b>Endommager</b>	<b>abimer, détériorer</b> Son divan en cuir <u>a été endommagé</u> pendant le transport. Cf. les dommages; c'est dommage!
<b>en force</b>	<b>en grand nombre</b>
<b>au compte-gouttes</b>	<b>en tout petit nombre</b> Un compte-gouttes est un petit instrument qui permet de compter le nombre de gouttes d'un liquide. Cet instrument est très utilisé en pharmacie et en chimie.

#### PAGE 14

**Un lotissement un ensemble d'habitations construites sur un même terrain**

**Un centre commercial** un ensemble de boutiques et de grands magasins.  
Un centre commercial peut être couvert ou en plein air.

**Une banlieue** Ensemble des localités qui entourent une grande ville.  
En France, la banlieue regroupe une majorité de population immigrée.

**Un critère** une norme, un standard

**Ne pas arriver à la cheville de** être nettement inférieur à

**Une parole** un mot

**Remonter à** (ici) dater de Ce château remonte au XVI<sup>ème</sup> siècle. Il date très exactement de 1563.

**S'implanter** s'installer

**Une échelle** (1) un dispositif permettant d'atteindre des endroits élevés : on utilise une échelle pour cueillir les pommes, ou pour peindre le plafond d'une pièce.  
(2) **une dimension** : plus l'échelle est grande plus une carte routière est précise.

**Déboursier** dépenser (sortir de sa bourse, de son porte-monnaie)

**Un manège**                      **une attraction mécanique**                      Les jeunes enfants aiment beaucoup le manège des chevaux de bois qui montent et qui descendent. (photo available: le Carrousel de Lancelot at [www.2000.disneylandparis.com/](http://www.2000.disneylandparis.com/))

**escompté**                      **prévu, attendu**

**s'aventurer**                      **se hasarder** (voir page 10)

**Tout bonnement**                      **tout simplement**  
**Exorbitant**                      **prohibitif**

#### PAGE 15

**Un atout**                      **un avantage, une chose positive,**

**la méconnaissance**                      Ant. la connaissance  
Cf. connaître, connu, inconnu

#### PAGE 16

**Se remettre de**                      **se rétablir;** les problèmes n'existent plus  
La vieille dame ne s'est jamais remise de sa pneumonie et elle en est morte à la fin de l'hiver.

**Rentable**                      **qui rapporte beaucoup d'argent, qui donne un bon bénéfice**  
Attention, le mot "profitable" existe en français mais il ne signifie pas "profitable", il signifie "advantageous" (\*\*\*)

**Dans un 1er temps**                      **tout d'abord, avant tout**

**Aller droit à**                      **aller directement à**

**Image de prestige**                      **image de marque** (attention : image est féminin)