



PAR TRISTAN GASTON-BRETON

Michael Eisner et Jeffrey Katzenberg

Le 3 avril 1994, dans le Nevada où il passe un week-end de ski, Frank Wells, directeur général de la Compagnie Walt Disney et numéro deux de Michael Eisner, monte dans un hélicoptère avec quelques proches. Ce passionné d'alpinisme et de randonnées à haute altitude a prévu de faire une ultime descente, laissant un autre groupe de ses amis - dont l'acteur Clint Eastwood - emprunter un second appareil pour rentrer à l'hôtel. Ils ne le reverront jamais : quelques instants après le décollage, l'hélicoptère dans lequel Wells a pris place s'écrase contre une montagne. Ce tragique accident est un coup rude pour la Compagnie Walt Disney. Ancien président de la Warner Bros, Wells avait été recruté en 1984, en même temps que Michael Eisner, pour donner un second souffle à Disney, alors en perte de vitesse. Sous la direction théorique d'Eisner, nommé PDG, mais en fait de

manière très indépendante - il ne rendait compte qu'au conseil d'administration -, il avait été l'un des principaux artisans de la renaissance de la compagnie. Mais sa mort ne décapite pas seulement l'entreprise, privée subitement de l'un de ses dirigeants les plus talentueux. Elle provoque également une bataille pour sa succession. Brève mais violente, elle oppose Michael Eisner à son collaborateur Jeffrey Katzenberg, patron de Walt Disney Pictures, le studio de production cinématographique de la Compagnie.

Comme Wells, Katzenberg fait partie de la petite équipe recrutée en 1984 pour relancer le groupe. Né en 1951, il a débuté sa carrière en 1975 comme assistant de Barry Diller, le président des Studios Paramount. C'est là qu'il a fait la connaissance de Michael Eisner, recruté en 1976 comme numéro deux de



l'entreprise. Entre les deux hommes, les relations sont bonnes sans être très chaleureuses. Eisner ne tarit pas d'éloges sur Katzenberg dont la créativité et le sens de l'organisation font des merveilles chez la Paramount. Mais il n'a guère de contacts avec lui hors de la sphère professionnelle. En près de 20 de collaboration, il ne le recevra qu'un ou deux fois chez lui. Un vrai crève-cœur pour Katzenberg, un homme brillant mais toujours en quête de reconnaissance. En 1984, lorsqu'il quitte la Paramount pour prendre la tête de Walt Disney, Michael Eisner décide en tout cas de l'emmenner avec lui pour renforcer son équipe.

Eisner, Wells, Katzenberg. Cette « dream team » va faire des merveilles chez Walt Disney. Lorsque Katzenberg prend la direction des studios, ceux-ci sont au bord de la faillite. Quelques années plus tard, ils sont devenus l'une des divisions les plus rentables du groupe. Doté d'un flair étonnant, Katzenberg a enchaîné les succès, *Pretty Woman*, *Le cercle des poètes disparus*, *Good Morning Vietnam*, *Qui veut la peau de Roger Rabbit* ? ou bien encore *Le Roi Lion*. Des succès qu'Eisner reconnaît mais dont il ne complimente jamais son auteur. Entre les deux hommes, les relations sont en

fait toujours aussi distantes. Tous les lundis soir, ils se retrouvent certes, avec les autres grands cadres du groupe, autour des dîners que le PDG de Disney a organisé pour échanger sur la stratégie et les projets. Mais ce sont pratiquement leurs seuls échanges... Comme si Eisner, à défaut de contrôler totalement Wells, voulait faire sentir à Katzenberg à qui il devait son poste...

C'est alors que se met en place le processus qui allait conduire aux violents affrontements de l'année 1994. Au début des années 1990, Jeffrey Katzenberg est devenu une figure reconnue de l'industrie du loisir. Le conseil d'administration de Disney lui sait gré d'avoir piloté la renaissance des studios. A 40 ans, l'homme souhaite désormais évoluer. Fort de ses succès, il entend se mettre sur les rangs pour devenir le numéro deux du groupe. L'affaire se noue en août 1993 lors d'un séminaire organisé dans le Colorado. Ce jour-là, Eisner a un entretien en tête à tête avec Frank Wells, son directeur général. Au président de Wall Disney, celui-ci fait comprendre qu'il est un peu las de faire tout le « sale boulot » dans l'entreprise - Wells s'occupe plus particulièrement des négociations sur le rééchelonnement de la



dette de l'entreprise et des relations avec les syndicats - et qu'il a d'autres projets : l'alpinisme bien sûr, mais aussi la politique. Soutien financier du Parti Démocrate, il envisage de se présenter un jour pour une élection au Sénat. Quelques heures plus tard, Eisner a un nouvel entretien, avec Katzenberg cette fois, au cours duquel ce dernier lui expose son souhait de devenir directeur général du groupe. « Si, pour une raison ou pour une autre, Frank Wells devait quitter Wall Disney, alors oui, je vous soutiendrai pour que vous ayez le poste », répond alors Michael Eisner. Plus tard, le président de Disney démentira avoir tenu de tels propos face à Katzenberg qui, de son côté, en confirmera la réalité. Pour certains cadres, Eisner se serait en fait contenté de flatter l'ego de Katzenberg en lui faisant de vagues promesses qu'il n'était pas sûr de pouvoir tenir...

Pour l'heure, rien ne change. Wells reste directeur général de Wall Disney, Katzenberg patron des studios et Eisner président du groupe. Accaparé par les difficultés d'Euro Disney, il n'a guère de temps à consacrer à son collaborateur qui poursuit son travail de son côté. Jusqu'à ce jour tragique d'avril 1994 où Wells se tue en hélicoptère. C'est alors que tout s'enchaîne.

Le lendemain de l'accident, le lundi 4 avril, Jeffrey Katzenberg est à son bureau à 6 heures du matin. Qu'espère-t-il au juste ? Sans doute un appel ou un rendez-vous avec Eisner qui lui confirmera sa décision de le nommer directeur général. Mais rien ne se passe. Vers midi, Eisner annonce lors d'une conférence de presse improvisée son intention d'assurer les fonctions de directeur général, au moins provisoirement. Le soir-même, comme tous les lundis, les grands cadres de la maison se retrouvent pour leur dîner habituel. On y parle du défunt, mais pas de sa succession. Même Katzenberg n'en dit pas un mot. Tout change le lendemain matin. Aux alentours de 8 heures, Katzenberg, qui a passé une nuit épouvantable, force littéralement la porte de la secrétaire d'Eisner et exige qu'elle lui ménage un rendez-vous le jour même. Les deux hommes se retrouvent quelques heures plus tard pour le déjeuner. Autour d'une salade et d'une bouteille d'eau minérale, Katzenberg rappelle à Eisner sa promesse et exige qu'elle soit honorée dans les plus brefs délais, menaçant de quitter le groupe si elle n'est pas tenue. « C'est du chantage, vous me mettez un pistolet sur la tempe », répond, exaspéré, Michael Eisner. Emporté par sa colère et son ambition, Jeffrey Katzenberg



vient de commettre une grossière erreur.

Averti par Eisner, le conseil d'administration prend en effet très mal la sortie du patron des studios, qualifiée d'inacceptable et, surtout, de totalement indécente. Que Katzenberg se précipite pour prendre la succession de Wells dont le cadavre est encore chaud révulse également les cadres de la compagnie. Pour Eisner, qui n'a jamais vraiment pensé à cette option, il n'est désormais plus question que Katzenberg soit nommé à la direction générale. Pour tout dire, il n'est pas du tout pressé de désigner un numéro deux tant il souhaite renforcer son pouvoir sur le groupe. Pour bien souligner ses intentions, il fait d'ailleurs abattre la cloison qui séparerait son bureau de celui de Wells, s'aménageant ainsi un imposant bureau. Katzenberg sait-il qu'il a perdu la partie ? Pas encore. Bien décidé à obtenir ce qu'il veut, il laisse fuiter dans la presse qu'il est sur le point de quitter la compagnie Walt Disney, un moyen de faire pression sur Eisner et sur le conseil d'administration. Avec le succès qu'on imagine : choqué par cette nouvelle tentative de chantage, celui-ci prend fait et cause pour Michael Eisner. Le coup de grâce survient le 15 juillet 1994.

Ce jour-là, le président de Disney est hospitalisé d'urgence suite à un problème cardiaque. Katzenberg est averti le dernier. Encore a-t-il dû, pour cela, téléphoner au domicile de Michael Eisner. « Oh ! J'allais justement vous appeler pour vous annoncer la nouvelle », lance, un rien désinvolte, l'épouse de ce dernier. Profondément meurtri, Katzenberg l'est plus encore lorsqu'il apprend par les journaux que son nom ne figure pas parmi les personnes susceptibles de remplacer Eisner en cas d'urgence. Tout aussi retors que lui, Michael Eisner a orchestré lui-même ces fuites à la presse depuis son lit d'hôpital...

Katzenberg tiendra encore quelques semaines, se livrant à d'ultimes manœuvres afin de persuader Eisner d'honorer sa fameuse promesse que ce dernier nie désormais avoir faite. Les deux hommes se voient même un dimanche chez Eisner. La rencontre se termine comme lors du déjeuner d'avril : par un nouvel ultimatum et par des reproches réciproques. A son collaborateur, Eisner ne cache pas ce qu'il pense de ses manœuvres auprès de la presse, lui confirmant qu'il n'est plus question pour lui d'espérer devenir un jour directeur général de la compagnie Wall Disney. A la fin du



mois d'août, Katzenberg se résout à jeter l'éponge et à quitter l'entreprise pour fonder, avec son ami Steven Spielberg, le studio DreamWorks SKG. Peu de temps après la démission de Katzenberg, Spielberg dénoncera publiquement le « machiavélisme » de Michael Eisner... Quant à Katzenberg, il intentera une procédure judiciaire contre Wall Disney portant sur le montant de ses indemnités de départ.

Devenu patron absolu de Wall Disney, Michael Eisner devra pourtant, sous la pression de son conseil d'administration, se choisir un numéro deux, en l'espèce Michael Ovitz, le fondateur de Creative Artists Agency. Nommé en octobre 1995, il claquera la porte dès 1997 faute d'avoir obtenu les coudées franches. Depuis la mort de Wells, Michael Eisner n'est décidément plus pressé de partager le pouvoir...

Tristan GASTON-BRETON,

Historien d'entreprises

tgastonbreton@elzear.com