

# Stratégie de rupture et dynamique de filière

**Pierre Roy**

**Maître de Conférences à l'Université Montpellier 1  
Laboratoire ERFI**

ISEM, CS 19519, rue Vendémiaire  
Espace Richter, Bât B  
34 960 Montpellier Cedex 2  
Tél. : 04 99 13 02 39  
[pierre.roy@univ-montp1.fr](mailto:pierre.roy@univ-montp1.fr)

## **Résumé**

Notre recherche explore une thématique émergente en management stratégique : les stratégies de rupture. Cette démarche radicale consiste à redéfinir en profondeur les règles du jeu concurrentiel afin de créer une nouvelle valeur et de distancer les concurrents. La littérature existante sur le sujet aborde essentiellement les modalités de mise en œuvre de la stratégie de rupture et traite de façon superficielle les effets liés à sa diffusion. Cette recherche s'efforce de réduire ces lacunes en ciblant la discussion sur les conséquences d'une stratégie de rupture sur la dimension verticale de la concurrence, c'est-à-dire le fonctionnement d'une filière depuis l'amont jusqu'au client final. L'étude approfondie du cas des multiplexes dans l'industrie cinématographique française constitue l'ancrage empirique de notre contribution. La recherche réalisée démontre que la stratégie de rupture incarnée par le multiplexe a eu trois effets majeurs sur la filière au bénéfice des firmes ayant introduit la rupture : une croissance du marché, une mutation des modes de fonctionnement des secteurs amonts et une redéfinition des rapports de force intersectoriels.

## **Mots-clés**

Stratégie de rupture, concurrence verticale, industrie du cinéma

## **INTRODUCTION**

La réalité concurrentielle que connaissent les entreprises est unanimement considérée dans la littérature comme étant de plus en plus âpre et incertaine depuis une vingtaine d'années (McCann et Selsky, 1984 ; Prahalad et Hamel, 1994 ; Bettis et Hitt, 1995 ; D'Aveni, 1995 ; Hamel, 2000 ; Hitt *et al.*, 2001). Les facteurs explicatifs sont liés à l'évolution de la demande, au rôle croissant joué par l'innovation ou à l'apparition de nouvelles formes de concurrence. Face à ces nouveaux paramètres, les entreprises doivent être capables de comprendre rapidement les facteurs d'évolution pour anticiper avant la concurrence une nouvelle technologie, un besoin latent chez le client, ou une nouvelle source de création de valeur. Depuis les années quatre-vingt dix, plusieurs chercheurs considèrent ainsi que les entreprises doivent prendre l'initiative et introduire le changement concurrentiel. Hamel (1998b) estime que les dirigeants ont aujourd'hui intérêt à devenir les architectes des révolutions de leur industrie. L'enjeu n'est plus de limiter les perturbations sur le marché mais davantage d'en contrôler l'origine, les modalités et, dans une certaine mesure, les effets (MacMillan, 1988).

Les travaux sur les stratégies de rupture (Hamel et Prahalad, 1994 ; Markides, 1997 ; Kim et Mauborgne, 1999) participent activement à l'exploration conceptuelle de ces pratiques d'entreprises perturbant délibérément leur secteur afin de redéfinir le cadre concurrentiel. Au-delà des effets observés sur le jeu concurrentiel (concurrence horizontale), nous avons cherché à explorer les effets relatifs au fonctionnement de la filière (concurrence verticale). Notre recherche ambitionne d'y contribuer en rappelant les fondements théoriques des travaux sur les stratégies de rupture (partie 1), puis en précisant le dispositif méthodologique mobilisé (partie 2) permettant de valoriser le cas de l'industrie cinématographique française (partie 3). Les résultats issus de l'étude de cas constituent la base de la discussion engagée sur les effets d'une stratégie de rupture sur la dynamique de fonctionnement d'une filière et sur les relations de concurrence verticale (partie 4).

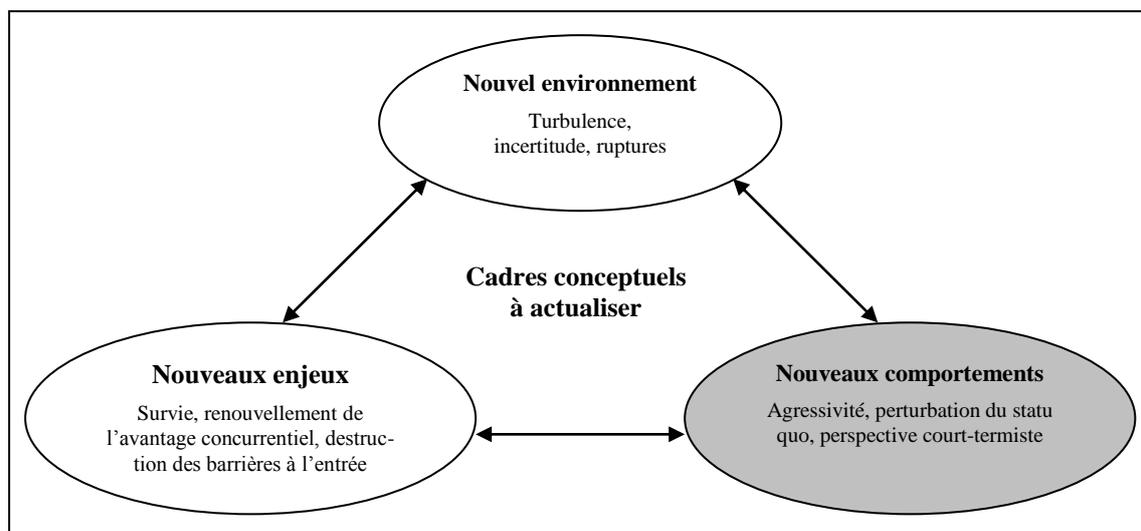
### **1. CADRE THÉORIQUE**

Notre cadre théorique s'attache à explorer la voie de recherche portant sur les stratégies de rupture en positionnant d'abord le concept par rapport au contexte concurrentiel actuel et à la notion d'innovation. Le deuxième point est consacré à la localisation de notre contribution au sein de ce nouvel objet de recherche, en l'occurrence les enjeux relatifs à l'impact d'une stratégie de rupture sur la dimension verticale de la concurrence.

## 1.1. CONCURRENCE, INNOVATION ET RUPTURE

L'environnement concurrentiel a connu de profondes transformations au cours de ces vingt dernières années : dérégulation de certains marchés, turbulence accrue, globalisation des marchés, apparition de nouvelles formes de concurrence, etc. (Hamel et Prahalad, 1994). Ces dernières années, la concurrence a pris de nouvelles directions en s'appuyant par exemple sur la logique du « *low-cost* » ou la vente en ligne, déstabilisant ainsi des marchés existants ou créant de nouveaux marchés. Ces tendances générales observées dans une majorité d'industries ont conduit à s'interroger sur l'appareil théorique permettant d'interpréter les comportements des firmes face aux nouveaux enjeux concurrentiels (cf. figure 1). L'évolution des pratiques empiriques nécessite, en effet, une actualisation de nos référents et cadres conceptuels. En particulier, une voie explorée par les chercheurs en management stratégique concerne la dimension innovante des stratégies des entreprises au sein du nouveau paysage concurrentiel.

**Figure 1 : L'émergence de nouveaux comportements concurrentiels**



Un consensus existe aujourd'hui tant dans le monde économique que dans la communauté académique sur le fait que l'innovation s'est imposée comme un enjeu crucial de la compétitivité des entreprises (Atamer, Durand et Reynaud, 2005). La littérature managériale traite ainsi de la diversité des innovations et de leurs vertus respectives pour les entreprises quelque soit le secteur d'activité considéré. Elles sont alternativement considérées sous l'angle technologique, commercial ou organisationnel et, depuis peu, sous l'angle stratégique.

Le concept d'innovation stratégique (ou stratégie de rupture) se développe en effet depuis quelques années, exprimant une nouvelle forme d'innovation consistant à changer non pas le produit, le mode de production ou de gestion mais le fonctionnement global du secteur. En d'autres termes, l'innovation porte ici sur les règles du jeu concurrentiel : comment les entreprises du secteur sont-elles en concurrence et quels sont les facteurs-clés de succès ?

Plusieurs définitions des stratégies de rupture sont présentes dans la littérature. Dans une publication collective à venir, nous proposons une définition synthétique du concept sur la base des travaux existants. Il s'agit de la capacité d'une entreprise à revisiter de manière radicale les règles du jeu concurrentiel en proposant une nouvelle valeur au client en vue de créer ou d'étendre un marché à son avantage. La démarche est donc intentionnelle et délibérément proactive. Les dirigeants introduisant une stratégie de rupture souhaitent bouleverser le *statu quo* concurrentiel et imposer leur propre conception de l'activité.

L'innovation est ici portée à un niveau global puisque les compétiteurs rivalisent pour imposer leur vision de l'activité, au-delà de leur vision du produit. L'enjeu est par définition stratégique : l'innovation est localisée dans la vision stratégique des dirigeants. A première vue, une telle démarche semble inaccessible aux entreprises de par son caractère utopique. Toutefois, si l'on regarde l'évolution de nombreuses industries au cours de ces dernières années, force est de constater que la nature des changements intervenus dépasse le cadre limité du produit, de la technologie ou du mode d'organisation. Les transformations fondamentales observées dans le monde empirique touchent aux principes mêmes de fonctionnement des industries, à la définition de leur mission, de leur identité et de leur architecture globale permettant de créer et de distribuer de la valeur.

Derrière l'idée de rupture, on entrevoit une forme particulière de concurrence : celle consistant à déstabiliser les concurrents et à participer activement à une transformation de l'univers concurrentiel. La démarche est par nature radicale et proactive. Dès lors, on peut distinguer deux formes de concurrence observables dans l'activité d'un secteur. En lien avec les travaux de Schumpeter, Thomas (1996) parle de concurrences statique et dynamique. Ibert (2004) reprend cette opposition et précise que la concurrence statique repose sur une technologie donnée, n'offre d'autres perspectives que celle de baisser les prix et/ou de fournir de nouveaux services et en conséquence ne peut que conduire à une baisse des profits et une érosion des capacités stratégiques de la firme. Parallèlement, la concurrence dynamique est fondée sur le changement technologique en différents points de la chaîne de valeur de la firme, permet de créer de nouvelles capacités stratégiques qui sont sources de nouveaux flux

de cash-flow. Cette pensée est directement liée à l'approche schumpétérienne des marchés où la concurrence ultime entre les firmes consiste à changer fondamentalement le marché pour imposer un nouveau modèle (*i.e.* le principe de la destruction créatrice).

Le lien avec la stratégie de rupture est direct : changer les règles du jeu concurrentiel correspond bien à une volonté de perturber la concurrence en remplaçant (détruisant) les règles actuelles par de nouvelles. Le concept de « règles du jeu » mérite quelques éclairages. Concrètement, il s'agit de tous les principes au cœur du fonctionnement d'un secteur. Ces règles sont liées au comportement du client (*i.e.* la façon dont le client se comporte jusqu'à présent), des entreprises (*i.e.* les comportements classiques en termes de prix, de positionnement de l'offre, de choix de distribution, etc.) ou de toute autre partie prenante (par ex. : rôle joué par les pouvoirs publics, les fournisseurs, etc.). Changer les règles du jeu concurrentiel consiste, pour une entreprise, à modifier la façon dont elle se comporte sur le marché par rapport à ces référents sectoriels qui correspondent aux comportements considérés comme « normaux » au sein du secteur. Il s'agit bien d'innover mais la nouveauté introduite porte cette fois plus sur la définition du cadre de concurrence que sur les variables d'expression de la concurrence.

Ceci apporte donc une réponse à l'un des défis théoriques que rencontrent les chercheurs travaillant sur les stratégies de rupture : positionner le concept par rapport à celui d'innovation radicale. A notre sens, l'innovation radicale a un impact fort mais ne remet pas en cause le cadre de la concurrence. La stratégie de rupture le permet quant à elle puisqu'elle redéfinit les facteurs-clés de succès de l'activité, la délimitation même du marché et incite les concurrents à revoir fondamentalement leur approche du client, de l'offre et leur relation aux concurrents (Schlegelmilch, Diamantopoulos et Kreuz, 2003). Ainsi, la spécificité des stratégies de rupture se lit avant tout dans ses effets et dans ses implications sur le marché. Le point suivant s'attache précisément à discuter des multiples conséquences de la rupture et notamment de son impact sur la dynamique de fonctionnement vertical d'une industrie.

## **1.2. LES EFFETS D'UNE STRATÉGIE DE RUPTURE**

La littérature sur les stratégies de rupture est relativement récente et souffre de plusieurs lacunes liées en large partie à un effort de conceptualisation amorcé mais encore insuffisant. Nous entendons y contribuer avec cette recherche et dépasser la simple mobilisation du concept pour illustrer un phénomène présent dans la sphère empirique. Pour ce faire, nous

avons choisi d’appréhender le phénomène de la rupture en considérant une dimension en particulier, celle liée à ses effets. Jusqu’à présent la littérature s’est davantage focalisée sur les déterminants et les modalités internes permettant de favoriser l’émergence d’une stratégie de rupture. Ainsi, les travaux existants s’accordent sur l’importance d’une attitude entrepreneuriale (Bettis et Hitt, 1995), d’une culture du questionnement permanent, d’un échange avec des parties prenantes externes et d’un management décentralisé (Schlegelmilch *et al.*, 2003).

La question des effets et des implications concurrentielles d’une stratégie de rupture est nettement moins traitée dans la littérature, beaucoup d’auteurs considérant la remise en cause du jeu concurrentiel sans véritablement décrire et expliquer les mécanismes sous-jacents. L’impact sur la dynamique concurrentielle constitue, selon nous, une perspective de recherche riche en enseignements sur la façon dont les firmes gèrent le changement des règles du jeu, utilisent certains leviers pour accentuer/modérer le changement et comment celui-ci se répercute sur les différentes parties prenantes. Parmi les reproches adressables à la littérature existante, citons le fait qu’elle considère exclusivement deux parties prenantes : les clients et les concurrents. Une attention marginale est accordée aux autres acteurs concernés directement ou indirectement par une redéfinition des règles du jeu. Le tableau 1 offre un inventaire non exhaustif des parties prenantes concernées et des effets potentiels d’une stratégie de rupture.

**Tableau 1 : Les multiples effets d’une stratégie de rupture**

<b>DOMAINE</b>	<b>LOCALISATIONS DES EFFETS</b>
<b>Contenu de la rupture</b>	Attributs de l’offre, volume des investissements réalisés
<b>Paramètres structurels du secteur</b>	Degré de concentration économique, répartition des parts de marché, niveau de la demande adressée au secteur, restructuration de l’offre, taux de croissance du CA du secteur
<b>Jeu concurrentiel</b>	FCS sectoriels, géographie de l’offre, variable(s)-clé(s) de l’affrontement, nature des relations inter-firmes, degré de rivalité entre les firmes, apparition de nouveaux enjeux stratégiques, positionnements concurrentiels des firmes, vitesse d’adhésion des firmes au nouveau modèle, marginalisation de l’ancien modèle sectoriel, cannibalisation avec l’offre existante, composition et frontière entre les groupes stratégiques
<b>Modes de consommation</b>	Comportements de consommation des clients, marché de référence de l’activité
<b>Dynamique de fonctionnement de la filière</b>	Répartition du pouvoir le long de la filière, chaîne de valeur de l’industrie, dépendance envers le nouveau modèle, répartition des risques entre les différents secteurs, fonctionnement des autres secteurs de la filière, rapport de force avec les clients

<b>Modèle économique (génération de la valeur)</b>	Conditions de rentabilité de l'activité, concentration dans le temps de la valeur créée, concentration dans l'espace de la valeur créée, sources de revenu pour les entreprises
<b>Changement culturel, cognitif et organisationnel</b>	Définition du métier, compétences requises, antécédents professionnels des managers, pratiques et outils managériaux, normes de comportement socialement acceptées, architecture de l'organisation, conflits avec les tenants de l'ancien modèle
<b>Avènement d'autres perturbations</b>	Perturbations commerciales, financières, technologiques
<b>Encadrement du marché</b>	Réglementation du secteur, intervention des pouvoirs publics

Dans le cadre de cette contribution, nous avons choisi d'investir le cas des autres acteurs présents au sein d'une industrie et d'interpeller les enjeux propres à la dimension verticale de la concurrence. La plupart des travaux envisage le jeu concurrentiel au sens strict, c'est-à-dire les rapports entre concurrents directs, situés au même stade de la filière. Depuis les travaux de Porter, la concurrence est entendue dans une acception plus large, incluant notamment la dimension verticale, incarnée dans les rapports de force avec les fournisseurs et les clients. La démarche de la stratégie de rupture étant radicale, il est très probable que les implications ne se cantonnent pas à la seule activité où la rupture est intervenue. En d'autres termes, l'existence d'une interdépendance verticale (Pennings, 1981), c'est-à-dire entre des acteurs présents à des stades de production successifs, suppose que la stratégie de rupture impacte l'organisation de la filière et la nature des relations intersectorielles.

La question des implications verticales est cruciale dans le sens où elle comprend la problématique du modèle économique (*business model*) véhiculé par la rupture et de la répartition de la valeur entre les acteurs. Sur le plan vertical, l'enjeu stratégique associé à une stratégie de rupture consiste ainsi à accroître la part de la valeur collectée par l'entreprise perturbatrice au détriment des autres maillons de la filière. L'exemple de Dell dans l'industrie informatique illustre parfaitement la manière dont une stratégie de rupture (la vente directe) permet à l'entreprise de capter une valeur plus importante auprès du client en se passant d'un circuit de distribution et en en rétrocédant une partie au client au travers de la baisse du prix de vente. Dans cet exemple, la rupture par rapport aux pratiques concurrentielles habituelles des constructeurs informatiques concerne les concurrents de Dell (HP, IBM, Apple, etc.) mais aussi ses complémentaires le long de la filière que sont les réseaux de distribution (Fnac, Darty, hypermarchés, etc.). En excluant ces acteurs du parcours du produit, Dell s'affranchi en partie des facteurs clés de succès de l'industrie et s'assure une meilleure captation de la valeur.

La suite de notre contribution explore et discute ces effets en lien avec un cas empirique sélectionné pour son originalité et son exemplarité.

## **2. CHOIX MÉTHODOLOGIQUES ET EMPIRIQUES**

### **2.1. MÉTHODE DE RECHERCHE**

Le choix de la méthode de recherche s'est porté sur une étude de cas approfondie. Le cas sélectionné est celui de la diffusion des multiplexes dans le secteur des salles de cinéma en France, depuis le début des années quatre-vingt-dix. Pour assurer leur compétitivité, voire leur survie, les exploitants de salles ont considérablement revu leur offre depuis une quinzaine d'années, notamment *via* les multiplexes. Ces salles de nouvelle génération, introduites par Pathé en 1993 puis diffusées par les principaux acteurs du marché<sup>1</sup>, incarnent une stratégie de rupture pour l'industrie française si l'on considère la redéfinition profonde de l'offre, de sa géographie et du modèle économique qui y est associé.

Plusieurs critères associés à notre recherche justifient l'intérêt de retenir cette option méthodologique (Yin, 1994). D'abord, le caractère récent des stratégies de rupture comme objet de recherche dans la discipline stratégique suppose un travail d'exploration théorique préalable à des démarches de test. Par ailleurs, l'étude de cas doit permettre de mieux appréhender la nature dynamique et multidimensionnelle du phénomène étudié (Langley, 1997). Enfin, le cas sélectionné (industrie cinématographique) présente plusieurs intérêts de par son caractère exemplaire et inédit (David, 2004). Il doit ainsi nous permettre d'éclairer certains des enjeux propres au mécanisme de la stratégie de rupture.

Les données ont été collectées selon les deux grandes directions classiques que l'on retrouve dans les études de cas en gestion : des données primaires, centrées sur notre problématique, et des données secondaires venant compléter et trianguler les informations primaires. Les données primaires sont issues d'une campagne d'entretiens (40) réalisée en 2004 auprès de responsables appartenant aux différentes parties prenantes de l'activité : exploitants de salles, distributeurs et producteurs de films, pouvoirs publics, syndicats et associations professionnelles. L'objectif poursuivi dans la construction de l'échantillon de répondants était de diversifier les points de vue recueillis sur le phénomène de manière à construire notre propre interprétation du cas et tenter ainsi de contourner le biais de subjectivité des répondants. Les entretiens ont été intégralement retranscrits et analysés de

---

<sup>1</sup> Les leaders historiques Pathé, Gaumont, UGC et le challenger CGR.

façon thématique en respectant les préconisations de Miles et Huberman (2003). Plusieurs experts sectoriels ont également été entrevus au cours du processus de collecte afin de confronter notre compréhension du cas empirique aux spécialistes du terrain.

Les données secondaires, quant à elles, ont été collectées en continu et sont à la fois de nature quantitative et qualitative. Elles ont fait l'objet d'une actualisation pour cette contribution. Précisément, elles sont issues des différentes sources existantes sur l'industrie cinématographique : presse professionnelle et presse généraliste, ouvrages sur l'économie du cinéma, documents internes appartenant aux parties prenantes investiguées et surtout, les rapports publics, les documents et données produits par le Centre National de la Cinématographie (CNC). Les statistiques utilisées dans le cadre de notre recherche sont en large partie issue des publications annuelles du CNC sur les différents indicateurs de l'industrie cinématographique française. La diversité des données collectées nous a permis de devenir « empiriquement cultivé » et de mieux interpréter le matériau primaire issu du discours des répondants.

## **2.2. LA FILIÈRE CINÉMATOGRAPHIQUE**

Préalablement au traitement des résultats, quelques précisions s'imposent sur le fonctionnement de l'industrie cinématographique, actuellement en pleine mutation. Ceci se traduit par de nouvelles technologies (numérique, téléchargement), de nouveaux supports de diffusion (Internet, téléphonie) ou de nouvelles formes de concurrence pour les salles (élargissement de l'offre télévisuelle, Internet, etc.). Dans le cadre de notre recherche, nous avons toutefois choisi d'investir la filière « recentrée » et d'évacuer les secteurs adjacents (éditeurs vidéo, télévision, diffusion à l'exportation, etc.). D'autres enjeux stratégiques liés à ces acteurs mériteraient des investigations mais nous avons préféré limiter le cadre empirique. Ceci se justifie d'autant plus que la filière recentrée a son propre mode de fonctionnement, indépendamment des autres intervenants de la filière élargie. Le tableau 2 présente les trois secteurs considérés dans notre recherche.

L'une des spécificités françaises de l'industrie cinématographique réside dans le rôle de répartiteur de recette assuré par l'exploitant. En effet, il est chargé, une fois la recette-guichet réalisée, d'effectuer une déclaration sur un bordereau à destination du distributeur et du CNC puis de régler la part réservée aux ayants droit (distributeur et producteur) et les différentes taxes. Le distributeur effectue une opération similaire en reversant au producteur sa part de la

recette. Ce système confère aux exploitants un rôle essentiel, d'autant que la valeur créée en salles dépend de leurs choix en termes de politique tarifaire.

Les relations entre les trois stades de la filière sont ambiguës, dans la mesure où ils sont interdépendants et donc solidaires mais luttent aussi pour la défense de leurs intérêts propres. Une fois le film produit, un contrat est signé entre le producteur et le distributeur, ce dernier assurant la fonction de commercialisation du film (Bonnell, 2001). Ensuite, le distributeur négocie avec l'exploitant un contrat de location du film qui comporte les conditions de location (durée, taux de location, etc.)<sup>2</sup>. Cette négociation autour du plan de diffusion des films et du partage de la recette constitue le nœud de tension entre les deux parties prenantes. De façon générale, le rapport de force entre le distributeur et l'exploitant dépend du type de film que le premier cherche à placer auprès du second : plus le potentiel commercial du film est important plus le distributeur est en position de force face à l'exploitant.

Enfin, la dernière particularité de l'industrie cinématographique française réside dans le fait que l'intégration verticale des entreprises est autorisée. Ainsi, certaines firmes exercent simultanément les trois métiers contrairement au cas américain où les majors de production/distribution ne disposent pas de salles depuis 1948. Les groupes français intégrés (Gaumont, Pathé, UGC et Mk2 à moindre échelle) sont à l'origine des exploitants ayant opéré une intégration vers l'amont afin d'étaler les risques, de maîtriser l'approvisionnement en films et de bénéficier d'un pouvoir de marché face aux majors américaines (Bonnell, 2001). Ainsi, la présence d'entreprises à la fois productrices, distributrices et exploitantes crée une situation de dépendance de l'industrie française envers quelques firmes.

**Tableau 2 : Les trois stades de la filière**

<b>Stade</b>	<b>Missions et métier</b>
<b>Production</b>	Réunir et combiner l'ensemble des éléments nécessaires à la réalisation et en assurer la viabilité. Faire converger les moyens financiers, commerciaux, artistiques, techniques et humains appropriés à la réussite du projet et les gérer
<b>Distribution</b>	Valorisation commerciale des films produits. Achète aux producteurs les droits des films et cherche à optimiser leur diffusion auprès des exploitants. Détermine pour chaque film la date de sortie, le type et le nombre de salles/copies, organise sa promotion. Collecte la recette auprès des exploitants et la répartit entre les ayants droit
<b>Exploitation</b>	Accueil des spectateurs, projection du film et perception de la recette-guichet. Doit rendre compte de la fréquentation auprès du Centre National de la Cinématographie. Sur la base du bordereau de recettes, la remontée s'effectue et permet de rétribuer les ayants-droit et d'assurer la collecte des taxes

(Source : Creton, 2001)

<sup>2</sup> Le degré de formalisation du contrat de location a aujourd'hui tendance à s'amenuiser au profit d'une relation plus flexible dont l'encadrement a nécessité la création (1982) d'un médiateur du cinéma réglant les litiges.

### 3. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

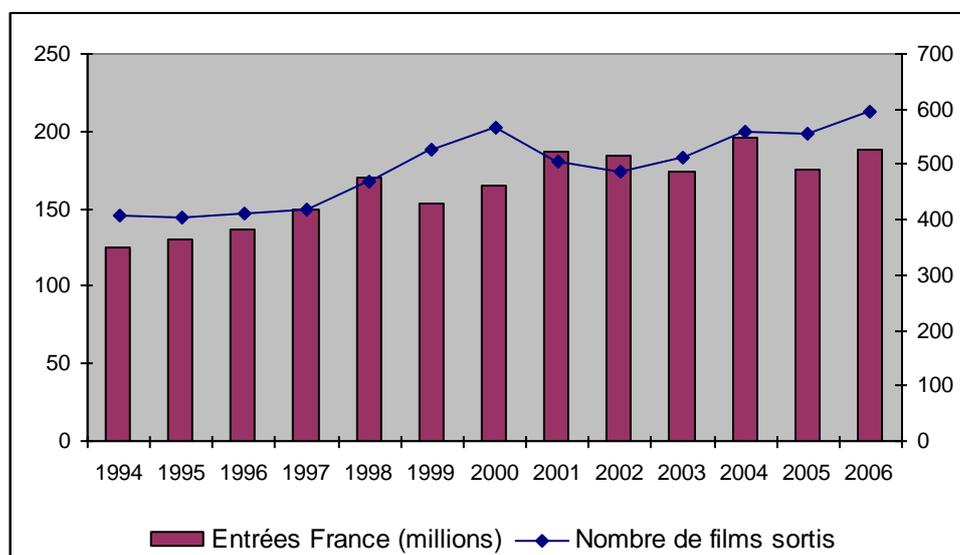
La redynamisation du secteur situé en aval de la filière a eu des conséquences sur l'ensemble de l'industrie en raison de l'interdépendance des activités. La diffusion des multiplexes a initié/amplifié trois changements majeurs dans le fonctionnement de la filière.

#### 3.1. UNE ACCÉLÉRATION DU MARCHÉ

##### 3.1.1. La profusion de l'offre de films

La relance de la demande impulsée par les multiplexes a eu pour conséquence directe de stimuler la production en amont, c'est-à-dire l'offre de films proposée chaque semaine. L'attractivité renforcée des salles de nouvelle génération et la croissance de la fréquentation justifient pour une large part le volume croissant de films mis sur le marché depuis une quinzaine d'années (*cf.* figure 2).

Figure 2 : L'augmentation de l'offre de films



(Source : CNC, 2008)

Au-delà du nombre de films sortant chaque année sur les écrans français, un autre indicateur illustre la croissance de l'offre : l'envergure de leur diffusion, mesurée par le nombre de copies tirées par film. Ainsi, le nombre de films sortant sur une combinaison supérieure à 300 copies-France est passé de 30 en 1994 à 91 en 2005. Cette surabondance de

l'offre de films en salles se traduit fréquemment par une situation où le nombre de copies de films en circulation excède le nombre d'écrans disponibles. Cela implique une stratégie de multiprogrammation de la part des salles : un même écran est dédié à plusieurs films au cours d'une même semaine<sup>3</sup>.

Ces évolutions fondamentales du fonctionnement de la filière trouvent leur explication dans plusieurs facteurs. L'accélération du marché est directement corrélée à l'expansion des multiplexes et au renouvellement du parc de salles mais aussi aux effets indirects véhiculés par cette mutation rapide du marché. Le tableau 3 synthétise et distingue les différents facteurs explicatifs en les considérant selon le rôle joué par chaque partie prenante de l'industrie.

**Tableau 3 : Les facteurs explicatifs de l'accélération du marché**

<b>Partie prenante</b>	<b>Contribution à l'accélération du marché</b>
Exploitants indépendants	Pression sur les distributeurs pour obtenir des copies et résister à la concurrence des multiplexes
Etat	Soutien la petite exploitation (tirage de copies supplémentaires par l'ADRC <sup>4</sup> )
Médiateur du cinéma	Contournement du risque de médiation par les distributeurs en accordant plus facilement des copies
Producteurs et ayants-droits	Pression pour que leur film bénéficie de la plus large exposition possible
Spectateurs	Habitude à « consommer rapidement » le film ( <i>i.e.</i> dans les premières semaines d'exploitation)
Grands distributeurs	Stratégie des grands distributeurs (américains notamment) consistant à inonder le marché
Editeurs vidéo	Lobbying pour raccourcir la fenêtre vidéo : les films sont plus vite disponibles sur les autres supports
Grands exploitants français	Commercialisation des cartes offrant un accès illimité aux salles. Système lancé par UGC en mars 2000
Laboratoires techniques	La baisse du coût unitaire moyen d'une copie de film incite à élargir le volume de tirage

### 3.1.2. Les effets sur la création de valeur

L'accélération du marché véhicule trois effets notables sur le fonctionnement de l'industrie et sur les modalités de création de valeur au contact du client final. D'abord, on observe une accélération de la rotation des films en salles et, par conséquent, un raccourcissement de leur durée d'exploitation. Ce phénomène s'explique du point de vue de l'exploitant par une recherche d'un « effet nouveauté ». En effet, l'optimisation du chiffre

<sup>3</sup> L'inflation du nombre de copies au bénéfice des productions présentant les meilleurs potentiels commerciaux a conduit un collectif de représentants du cinéma indépendant à rédiger la pétition « Libérons les écrans » (*Le Monde*, 4/03/04).

<sup>4</sup> Agence pour le Développement Régional du Cinéma.

d'affaires de la salle suppose une rotation plus forte des films permettant de bénéficier chaque semaine de films nouveaux et donc capables de générer davantage d'entrées. Deux représentants des intérêts des producteurs évoquent cette réalité :

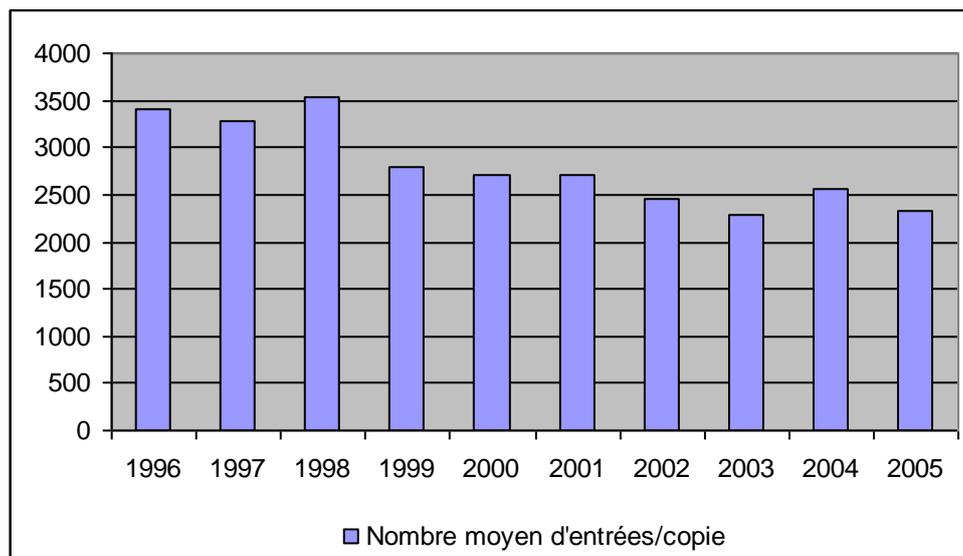
« **On a totalement modifié le cycle d'exploitation des films (...) les exploitants, ils se disent : en moyenne, ce qu'il y a de plus fort dans la vie d'un film c'est sa première semaine, eh bien moi exploitant, étant donné qu'il y a une offre pléthorique de films, j'ai intérêt à avoir un maximum de premières semaines.** Donc aujourd'hui on voit régulièrement des cinémas qui vont entrer 5, 6, 7, 8 films par semaine. (...) Sur le principe de "plus j'ai de premières semaines mieux je me porte", il n'y a plus aucune sélectivité (...) comme c'est des marchés qu'on peut pas vraiment réguler, le seul phénomène qui pourrait réguler, c'est une baisse de l'offre, c'est-à-dire moins de films qui sortent. Aujourd'hui on est dans une espèce de **surabondance de films** »

« L'exploitant, il a une rémunération qui est de 50% de l'entrée. Donc lui il peut avoir comme stratégie : "si je mets sans arrêt des nouveautés, à chaque fois je fais le plein au maximum parce que je vends du frais et puis dès que ça marche pas je balance et comme il y a une telle offre de nouveautés..." Donc **l'exploitant s'il veut optimiser ses 50% il n'a pas toujours intérêt à soutenir un film dans le temps, il a intérêt à toujours mettre de la nouveauté** »

Le turnover plus rapide des films en salles s'explique aussi par les modes de gestion des films dans les multiplexes. Plusieurs répondants évoquent les nouvelles pratiques des exploitants concernant le choix de maintenir ou pas un film à l'affiche dans leurs salles. Les entrées réalisées lors des premiers jours d'exploitation (du mercredi au dimanche) voire lors des premières séances servent d'indicateurs chiffrés pour décider de conserver ou pas le film à l'affiche. Selon les films et selon les structures, plusieurs seuils d'entrées sont évoqués en dessous desquels les films sont déprogrammés faute d'un nombre suffisant de spectateurs en première semaine. L'évolution des pratiques traduit l'évolution de la culture propre au secteur. Ainsi plusieurs répondants estiment que les multiplexes ont accéléré la transition vers une culture industrielle ou « *business* », dans laquelle les films ont de moins en moins le statut de produits culturels et de plus en plus celui de produits de grande consommation.

Le deuxième effet de la rupture sur la création de valeur concerne le phénomène de dilution des recettes générées par un film en salles. Il s'agit d'une conséquence logique de la surexposition et de la multiplication du nombre de copies par film. Un même film étant exposé sur un plus grand nombre de salles, la recette par copie/salle tend à diminuer (cf. figure 3). Certes le niveau de la demande a augmenté mais le nombre de copies par film a subi une inflation telle que la recette moyenne par copie s'en trouve diminuée.

**Figure 3 : La dilution des recettes**



(Sources secondaires, 2004, 2008)

Enfin, l'inflation du coût de lancement d'un film, tant au niveau des frais d'édition (tirage de copies) que des budgets marketing caractérise le troisième effet impactant le modèle économique de l'activité. Les dépenses de publicité autour des films ont été multipliées par cinq en France en dix ans (Forest, 2002) et atteignaient 290.7 M€ en 2004 (CNC, 2005). Face à la profusion de l'offre de films en salles, ceux-ci nécessitent des budgets élevés en communication pour atteindre les spectateurs potentiels et tenter de remplir un devoir de rentabilité immédiate au cours d'une exploitation de plus en plus brève. Un expert rencontré évoque cette tendance croissante à un marketing intense lors du lancement du film :

« Il y a un tel turnover dans les salles que c'est "**take the money and run**". Il faut frapper fort la première semaine pour s'imposer, pour être le film que les gens iront voir la première semaine donc ça a un coût, les frais marketing n'ont jamais été aussi élevés en France qu'aujourd'hui (...) La fréquentation augmentant on a sorti plus de films, il y a plus de salles, plus d'entrées donc plus de films mais comme il y a plus d'écrans on le sort sur plus de copies donc ça coûte plus cher à tout le monde »

La hausse des coûts marketing associés à la sortie d'un film se traduit par un coût supplémentaire assumé par les secteurs de la production et de la distribution. Les effets directs et indirects de la rupture des multiplexes ont entraîné une fragilisation des secteurs situés en amont. Ces évolutions bénéficient en revanche aux exploitants maîtrisant les nouvelles règles du jeu concurrentiel puisqu'ils profitent d'une offre de films abondante sans en subir les effets négatifs. Les deux grands circuits EuroPalaces et UGC sont toutefois également concernés par les enjeux propres à la production et à la distribution étant donnée leur intégration verticale.

Mais s'agissant de groupes puissants, ils peuvent plus facilement assumer les coûts supplémentaires associés au lancement d'un film sur le marché.

En synthèse, l'émergence d'un nouveau modèle économique associé aux multiplexes conduit à redéfinir les conditions dans lesquelles la valeur est créée au contact des clients. Dans le cas étudié, la stratégie de rupture a entraîné un turnover plus rapide de l'offre sur le marché, une dilution des recettes et un accroissement du coût de commercialisation au détriment des secteurs situés en amont (*i.e.* coût de lancement d'un film). Du point de vue des exploitants de salles, la diffusion de la stratégie de rupture en aval de la filière leur permet d'augmenter le volume de valeur créée et de jouer de leviers permettant d'améliorer leur part relative dans la répartition de la recette globale. La stratégie de rupture permet à ces quelques firmes de renégocier, à leur avantage, la répartition de la valeur au sein de l'industrie (Kim et Mauborgne, 1997). L'enjeu est particulièrement stratégique si l'on considère le fait que la relance de l'activité depuis une quinzaine d'années s'est traduite par un chiffre d'affaires global du secteur passant de 554 M€ en 1988 à 1 120 M€ en 2006, en monnaie courante.

## 3.2. LA MUTATION DES SECTEURS AMONTS

### 3.2.1. Le secteur de la distribution

La stratégie de rupture incarnée par le multiplexe a eu des répercussions sur l'organisation et le fonctionnement de l'amont de la filière, à commencer par le secteur de la distribution au contact direct de l'exploitation. L'étude de cas révèle que la rupture en aval de la filière a accéléré la transformation du métier de distributeur et sa centralisation sur Paris. Les nouvelles modalités de fonctionnement de l'industrie ont conduit les distributeurs à renforcer leur pouvoir sur un pôle de négociation global afin de peser davantage par rapport à des exploitants renforcés par la rénovation de l'offre. Un représentant des pouvoirs publics résume la transformation du métier de distributeur :

« On a vu une concentration au niveau de la distribution et on a vu disparaître de plus en plus les distributeurs régionaux. (...) C'est la conséquence directe de la concentration de l'exploitation avec des entreprises qui se programment depuis Paris ou des entreprises qui sont regroupées au sein de groupements de programmation dont les programmeurs sont à Paris qui sont près des maisons mères, des sièges des distributeurs. Ils n'ont plus besoin d'avoir de correspondants en province, en tout cas pour le marché dominant. (...) avant, un distributeur en région il était là pour vendre son film, il faisait presque du porte à porte auprès des exploitants pour essayer de le placer. (...) **aujourd'hui, il y a un peu une tendance inverse, les distributeurs ne sont plus là pour placer leurs films, ce sont les salles qui les demandent. Donc il n'y a pas besoin d'être sur place pour les vendre** »

La saturation de l'offre de films en salles et l'inflation du coût de lancement des films ont par ailleurs augmenté le risque encouru par le distributeur (Bonnell, 2001) qui finance les frais d'édition (tirage des copies) et de promotion. Aussi, plusieurs distributeurs ont opéré une intégration vers l'amont en devenant producteur afin d'étaler le risque et de bénéficier des droits associés à d'autres modes de diffusion du film (vidéo à domicile, télévision).

La profusion de l'offre de films en salles tend également à alimenter la compétition entre les distributeurs à deux niveaux : à l'intérieur des groupes stratégiques et entre les groupes stratégiques (cf. tableau 4). Si le métier de distributeur est souvent considéré comme le maillon le plus risqué de la filière, c'est surtout au niveau des distributeurs de taille moyenne que le risque est aujourd'hui très sensible. Le nombre d'écrans étant limité, les distributeurs sont en concurrence pour avoir accès aux écrans et luttent pour que leurs films aient une exposition permettant de collecter de la valeur dans le temps limité imparti par les nouvelles conditions d'exploitation. Les distributeurs indépendants rencontrés estiment ainsi subir les effets de la compétition entre les « grands » lors de la négociation avec les exploitants, ne pouvant rivaliser en termes de budget promotionnel autour des films. La conséquence directe de ces évolutions est une démarcation plus forte des groupes stratégiques dans le secteur de la distribution.

**Tableau 4 : Les groupes stratégiques dans la distribution**

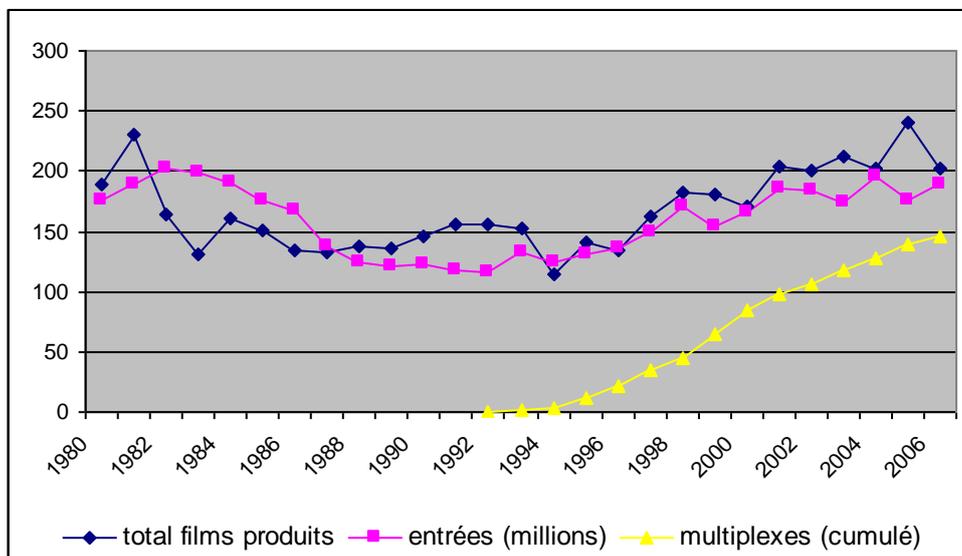
Type de distributeur	Grands	Moyens	Petits
<b>Caractéristiques</b>	Affiliés à des majors (USA) ou des chaînes de TV. La rentabilité inclut ici d'autres marchés géographiques (dont USA) et/ou d'autres supports (vidéo, TV, etc.)	Distributeurs indépendants de taille moyenne	Acteurs marginaux car ayant une activité et un poids économique réduits. Spécialisation sur une niche
<b>Nature du risque</b>	Faible car réparti sur plusieurs marchés	Elevé	Limité par les subventions publiques
<b>Exemples</b>	Warner Bros, Gaumont-Columbia, 20th Century Fox, Studio Canal TF1 International, UIP, Pathé distribution	Films du Losange, Pyramide, Haut et court	Memento films, Kraft, Hévadis

### 3.2.2. Le secteur de la production

Comparativement à la distribution, le secteur de la production a été moins affecté par les modifications intervenues en aval de la filière. Les évolutions de la production au cours des dernières années ont, en effet, été motivées par plusieurs éléments liés aux autres formes de

valorisation des films (exportation, vidéo à domicile, télévision, Internet, etc.). Toutefois, la rupture des multiplexes a participé à certaines mutations, à commencer par la hausse du nombre de films produits (*cf.* figure 4), conséquence directe de la croissance et de l'amélioration du parc de salles. Les multiplexes ont stimulé les fournisseurs en réclamant un niveau de production permettant d'alimenter leurs écrans. Le volume de la production nationale par rapport aux autres pays européens s'explique ainsi par la qualité du réseau de salles et par la domination des débouchés par des groupes français, également producteurs.

**Figure 4 : L'évolution de la production française**

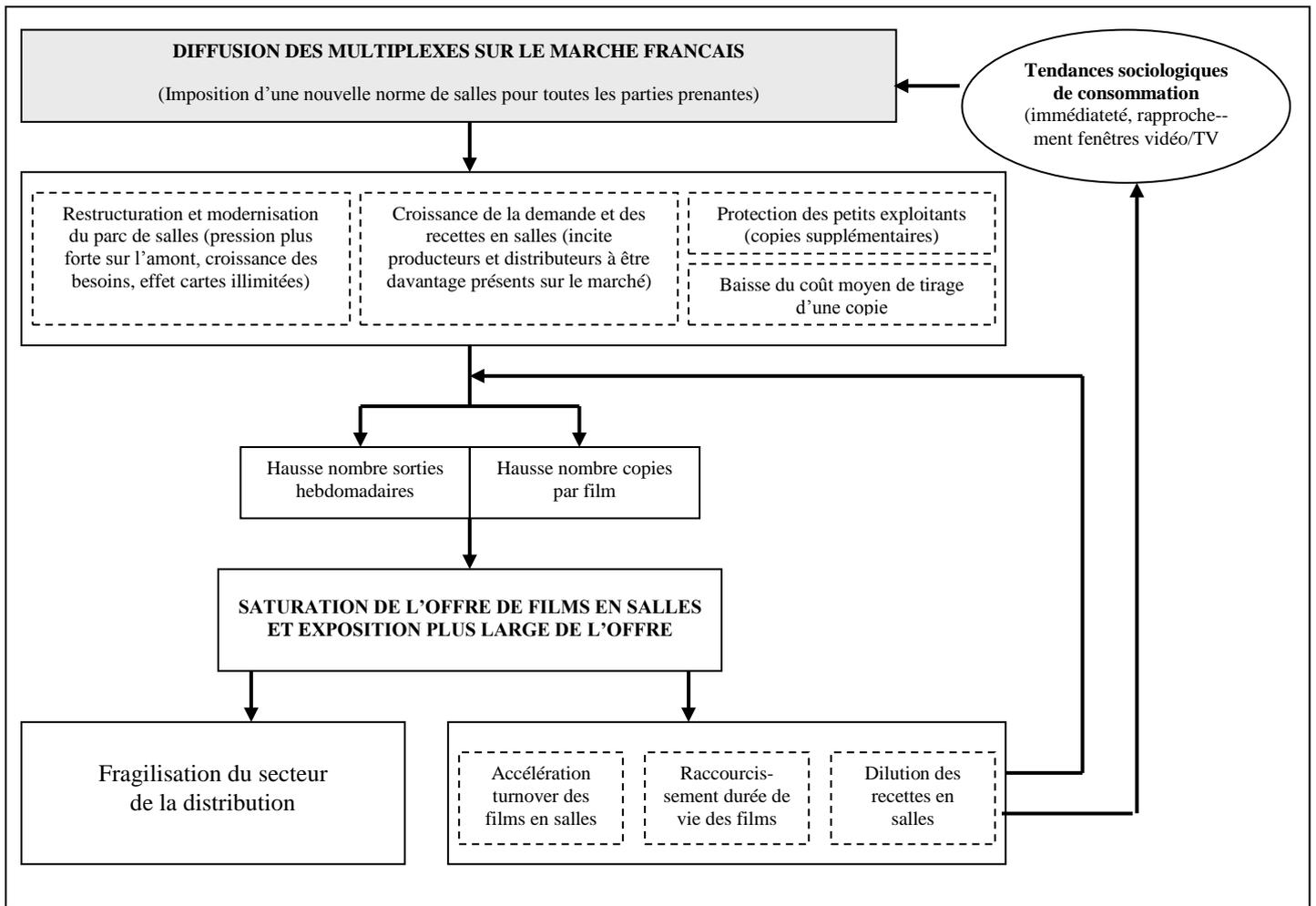


(Source : CNC, 2008)

Au-delà de l'« effet volume », les multiplexes ont eu une incidence sur le contenu des films produits. Contrairement aux craintes d'une partie de la profession (*i.e.* le multiplexe comme « porte-avion » du cinéma américain) et grâce à la régulation du marché par l'Etat<sup>5</sup>, les multiplexes n'ont pas remis en cause la diversité de l'offre de films produits en France (Bonnell, 2001). Les caractéristiques techniques associées aux nouveaux équipements ont cependant relancé la production de films « grand public » offrant un « effet spectacle » et permettant d'enregistrer des recettes conséquentes en cas de succès. La figure 5 synthétise les effets des multiplexes sur le fonctionnement de la filière cinématographique française.

<sup>5</sup> Engagements de programmation souscrits par les exploitants, subventions accordées aux salles indépendantes.

**Figure 5 : Les effets des multiplexes sur la filière**



### 3.3. DE NOUVELLES RELATIONS LE LONG DE LA FILIÈRE

#### 3.3.1. Le poids économique de l'exploitation

Le secteur de l'exploitation a toujours eu un poids important au sein de la filière cinématographique de par son contact direct avec le client final et son rôle de répartiteur de la recette. Toutefois, l'arrivée des multiplexes a renforcé le poids de l'exploitation dominante au sein de la filière au point que le parallèle avec le cas des entreprises de la grande distribution face à leurs fournisseurs est récurrent dans le discours des répondants. La création d'une dépendance de l'amont de la filière (distributeurs/producteurs) envers les nouveaux équipements est bien réelle. Un expert de l'industrie évoque l'évolution des rapports de force le long de la filière :

« Quand je suis arrivé dans le cinéma, le nerf de la guerre c'était les producteurs, c'était l'époque des grands producteurs (...), c'était les seigneurs. Et puis les patrons aussi c'était les distributeurs, les grands distributeurs américains qui acceptaient, signaient des contrats pour des durées de 8 semaines et tout. Et

**petit à petit l'exploitation a repris le pouvoir** donc il n'y a plus de contrats [de location des films], on prend les films, on les fait valser en deuxième semaine et même dans certains cas me disent de plus en plus de distributeurs, en deuxième semaine on aura la moitié de la salle, c'est-à-dire l'après-midi ou le matin. Et ils jouent des multiplexes pour ne pas assurer au film d'avoir la meilleure salle (...) **c'est un peu comparable à la grande distribution. Ils sont en contact avec le client, c'est eux qui encaissent la recette et comme ils sont en position dominante sur le marché...** »

Au-delà des caractéristiques propres à l'outil multiplexe, cette évolution est liée à la restructuration de l'exploitation et aux conséquences de la relance d'une activité déclinante à la fin des années quatre-vingts. Ainsi, pendant la décennie quatre-vingt-dix, les recettes réalisées par les films en salles sont redevenues quelque chose de substantiel pour les producteurs et les distributeurs. La modernisation du parc de salles a permis à l'exploitation de réaffirmer son poids au sein de la filière. Les multiplexes offrent des débouchés non négligeables pour les films, créant une forme de dépendance économique des distributeurs vis-à-vis de ces établissements. La majorité des producteurs et distributeurs (hormis ceux ne visant pas le marché de masse) considère aujourd'hui les multiplexes comme un « passage obligé » pour rentabiliser les investissements consentis et assurer la carrière du film sur les autres supports de diffusion<sup>6</sup>. Le poids croissant des multiplexes dans les entrées réalisées sur le marché français illustre le renforcement de la dépendance de la filière à leur égard (cf. tableau 5).

**Tableau 5 : Le poids des multiplexes dans France**

	Ecrans (%)	Etablissements (%)	Entrées (%)
<b>1997</b>	9,5	1,6	17,3
<b>1998</b>	12,1	2,1	22,6
<b>1999</b>	16,5	3,0	28,3
<b>2000</b>	19,9	3,9	34,5
<b>2001</b>	22,2	4,4	39,3
<b>2002</b>	24,1	4,9	42,3
<b>2003</b>	25,9	5,5	45,4
<b>2004</b>	27,7	5,9	47,6
<b>2005</b>	29,7	6,5	50,5
<b>2006</b>	31,0	6,8	51,9

(Source : CNC, 2008)

Le mouvement de concentration de l'offre au niveau des salles a conduit à renforcer le poids des acteurs dominants, comme le souligne un économiste du secteur : « vis-à-vis de ses

<sup>6</sup> La salle de cinéma conservant son rôle de vitrine commerciale pour les films face aux autres modes de valorisation (vidéo à domicile, téléchargement, TV payante et hertzienne). Le budget de promotion des films est d'ailleurs concentré sur la sortie en salle.

fournisseurs (les distributeurs), l'importance économique grandissante de l'oligopole de l'exploitation va l'amener à obtenir l'optimisation de leurs conditions d'approvisionnement » (Forest, 2001 : 124). Autrefois quadriopole (Gaumont, Parafrance, Pathé, UGC), l'exploitation dominante a convergé vers un duopole (EuroPalaces, UGC) disposant d'un puissant pouvoir de marché. Cette duopolisation est d'autant plus forte que la frange concurrentielle est relativement éclatée. Le directeur commercial d'un grand distributeur évoque les conséquences de la concentration intervenue au niveau des débouchés, puis un cadre opérationnel d'EuroPalaces confirme cette nouvelle donne :

« On a plus que deux gros circuits nationaux avec qui on discute. Ce qui fait que la distribution a perdu du pouvoir, n'a pas le même pouvoir qu'il y a 15 ans. (...) maintenant, le fait qu'on ait plus que deux circuits, **on est poings et mains liés avec ces deux circuits qui ont droit de vie ou de mort sur ce qui se passe dans leurs salles**, qui ont quand même pas mal de multiplexes. Lorsque vous commencez à perdre des copies dans leurs salles et dans leur circuit, la recette commence à se faire ressentir. (...) comme y'a deux circuits, EuroPalaces et UGC, leurs décisions du lundi matin sont cruciales pour la vie d'un film, autant pour un film « art et essai » que pour un film commercial »

« Le pouvoir est côté exploitants parce qu'aujourd'hui un groupe comme EuroPalaces pèse entre 30 et 40 millions d'entrées. C'est considérable sur les 180M d'entrées françaises. UGC en pèse 30 ou 35. Non seulement c'est les entrées mais c'est aussi les prix moyens les plus forts et de très très loin. Nos 40 millions d'entrées en valent 70 millions des salles de périphérie. Y'a pas photo ! (...) **le pouvoir, je pense qu'il se situe au niveau de l'exploitation aujourd'hui. Avant, c'était un petit peu l'inverse. On était en ordre dispersé et d'ailleurs si on a réussi à faire payer les bandes-annonces, les affichages dans les salles et tout, c'est concrètement le résultat de ce pouvoir en tout cas.** On n'a plus de conflits de programmation aujourd'hui : un distributeur, il ne peut plus nous refuser un film. **Comment moi il peut me refuser un film ? Enfin, il peut le faire une fois, deux fois, après quelque soit le patron, il dit "attends, tu arrêtes le massacre".** (...) à ce niveau de performance, c'est pas possible »

### 3.3.2. Le rôle des multiplexes dans la négociation

L'impact de la stratégie de rupture sur la dynamique de la filière se lit en particulier dans la nature de la relation de négociation entre les exploitants et les distributeurs de films. A ce titre, l'étude approfondie du cas révèle trois facteurs liés aux multiplexes et ayant fait basculer les rapports de force : le pouvoir d'attraction du nouvel outil, l'excès d'offre évoquée précédemment, et le phénomène de centralisation de la programmation. Nous reprenons chacun de ces points.

Premièrement, les multiplexes ont permis à leurs protagonistes de créer des véritables places fortes, c'est-à-dire des établissements engendrant des volumes d'entrées très importants et inédits par rapport aux référents de l'industrie. Ceci s'explique tant par leur taille que par la pertinence de leur emplacement géographique. D'un point de vue stratégique, outre la domination d'un jeu concurrentiel local, certains sites jouent un rôle central dans la négociation avec les distributeurs de films. En particulier, la domination collective des circuits sur Paris (marché directeur) leur confère un avantage décisif dans la négociation avec les

distributeurs. Le cas d'UGC sur le marché parisien est le plus marquant<sup>7</sup> puisque l'entreprise « met dans la balance » ses salles parisiennes très performantes pour négocier auprès des distributeurs les copies alimentant l'ensemble du réseau. La puissance des nouveaux équipements en termes de fréquentation place ces exploitants en position de force par rapport aux distributeurs, dans la mesure où ces derniers sont contraints de traiter avec eux s'ils souhaitent optimiser l'exposition et la valeur créée par leurs films. La mise en avant des places fortes dans la négociation des approvisionnements en films est d'autant plus crédible depuis le lancement de la carte illimitée (UGC, 2000) qui dope les entrées sur les sites possédant les plus grandes capacités d'accueil, en particulier à Paris.

Deuxièmement, les règles de la négociation ont été quelque peu modifiées avec l'avènement d'une offre de films surabondante telle qu'évoquée plus haut. L'excès d'offre de films par rapport aux débouchés (écrans disponibles) place les grands exploitants dans une situation confortable pour la négociation avec les distributeurs<sup>8</sup>, ces derniers étant en compétition entre-eux pour placer leurs produits. Un distributeur indépendant commente l'impact de l'excès d'offre sur les conditions de négociation :

« **Les exploitants ont absolument tous les pouvoirs aujourd'hui. Le pouvoir de prendre un film, de ne pas le prendre, de le garder, de ne pas le garder. Nous, distributeurs, on est complètement fragilisés, d'autant plus distributeurs indépendants.** On a aucune protection par rapport à l'exploitation, on a rien. On a aucune assurance, il n'y a pas de contrat avec l'exploitant, **il fait ce qu'il veut l'exploitant, il a tout gagné l'exploitant.** Il ne passe plus nos bandes-annonces, il passe nos films quand il veut, les bandes-annonces quand il veut. Il a tout gagné. Il garde le film le temps qu'il veut. S'il veut le rentrer. Ça s'est beaucoup aggravé, je pense qu'il y a un manque de responsabilité sur le film. Pas chez tous évidemment. Mais si vous voulez c'est normal : si vous avez peu de choses, ce que vous avez vous y faites attention. Si vous avez une profusion de films, au fond pourquoi vous compliquer la vie ? (...) **il y a une saturation de l'offre en fait. Donc nous on est hyper fragiles** »

Enfin, le troisième facteur influençant les conditions de négociation concerne la centralisation de la programmation. L'avènement des multiplexes et l'évolution des pratiques au sein de l'industrie ont conduit les circuits à programmer leurs salles de manière globale depuis le siège parisien. Ceci octroie aux programmeurs des circuits un pouvoir de négociation accru en raison du volume de débouchés qu'ils contrôlent dans les discussions avec les distributeurs. Plusieurs répondants établissent dès lors un rapprochement avec le cas des centrales d'achat dans le secteur de la grande distribution. Le rapport de force est particulièrement critique dans cette confrontation entre quelques programmeurs contrôlant

---

<sup>7</sup> UGC possède sur Paris trois atouts décisifs : une position de *leader* (45% des entrées), des places fortes (les Ciné Cité « Les Halles » et « Bercy ») et un puissant outil commercial (la carte « UGC illimité »).

<sup>8</sup> Le rapport de force dans la négociation dépend toutefois de la valeur commerciale du film. Pour les films très attendus (par ex. : Harry Potter), le distributeur pèse plus fort dans la négociation et l'exploitant peut se trouver en position de demandeur.

une large partie des débouchés et des distributeurs, en face, dont le poids individuel est moindre.

## **DISCUSSION**

Face à la nature émergente de l'objet de recherche que constituent les stratégies de rupture, les enseignements du cas empirique sont nombreux. L'étude de la transformation de la filière cinématographique nous a notamment permis de démontrer qu'une stratégie de rupture redéfinit les règles du jeu concurrentiel « au sens large ». Dans notre cas, il ne s'agit pas uniquement des relations de concurrence entre les exploitants mais aussi des règles de fonctionnement de la filière. Les enjeux stratégiques sous-jacents dépassent la nature des relations concurrentielles et interpellent des questions essentielles telles que la création et la répartition de la valeur entre les différentes parties prenantes (exploitants, distributeurs, producteurs).

Ces résultats issus du cas nous conduisent à insister sur l'importance d'adopter une approche multidimensionnelle de la stratégie de rupture. En effet, l'étude de cas démontre l'intérêt d'une approche dynamique de la stratégie de rupture afin de comprendre les différents paramètres en jeu et les interactions entre eux. D'un point de vue méthodologique, l'étude de cas en profondeur apparaît dès lors comme une méthode adaptée pour saisir le phénomène dans sa globalité et tenter de mettre au jour les mécanismes à l'œuvre.

Par ailleurs, notre recherche soulève la question du rôle joué par la localisation de la rupture dans la filière par rapport à la nature de l'impact. A ce titre, les parties prenantes interrogées à l'occasion de notre recherche sont unanimes sur le fait que la diffusion des multiplexes sur le marché français a largement contribué à la transformation de l'industrie. Ceci s'explique certainement par le fait que la rupture est intervenue en aval de la filière. L'étude approfondie du cas suggère ainsi que l'impact majeur de la rupture sur l'ensemble de l'industrie s'explique par sa localisation en aval. En d'autres termes, plus une stratégie de rupture interviendrait proche du client final, plus l'impact sur l'ensemble de l'industrie serait fort. La proximité avec le client final apparaît dès lors comme un facteur clé de succès d'une stratégie de rupture. Plus l'entreprise maîtrise la valeur créée, plus elle sera en mesure de dicter de nouvelles règles du jeu aux acteurs situés en amont de la filière.

Nous sommes convaincus qu'une puissante rupture intervenant en aval d'une filière peut, par effet de contagion, entraîner la transformation des règles de fonctionnement des secteurs

situés en amont de la filière et redéfinir la répartition de la valeur au bénéfice des secteurs situés en aval. Dès lors, il serait intéressant de comparer les effets engendrés par des stratégies de rupture localisées tantôt en amont et tantôt en aval d'une industrie. Les plus citées dans la littérature et les plus marquantes dans le monde des affaires se situent généralement en aval des industries considérées (Amazon.com dans la distribution de livres, Ryanair dans le transport aérien, Ikea dans l'industrie du meuble, Dell dans l'industrie informatique, etc.). Dans tous ces cas, les entreprises introduisant la rupture sont au contact du client final et remettent en cause les pratiques des acteurs situés en amont.

Un troisième point mérite discussion. L'une des spécificités du cas étudié réside dans les conditions de diffusion de la stratégie de rupture. En effet, nous avons traité le cas particulier où la rupture est introduite et diffusée par un groupe de firmes en position dominante collective. Aussi, ce paramètre n'est pas anodin pour décrypter les multiples effets sur l'industrie. Concrètement, les impacts sur l'industrie sont potentiellement plus marqués et plus rapides dans ce cas, puisque les acteurs dominants portent ensemble la conversion du modèle industriel. Dans le cas d'une firme seule, on peut présumer que la vitesse de conversion des règles du jeu au sein de l'industrie serait plus lente ou tout du moins que les effets seraient moins flagrants.

Ceci pose la question de l'intention collective de mener une telle stratégie : rompre collectivement les règles du jeu pour redéfinir ensemble les conditions de production et de répartition de la valeur ainsi que la place d'un secteur au sein d'une industrie. Les récents développements de la littérature sur les stratégies relationnelles autour du concept de coopération (Brandenburger et Nalebuff, 1996) et, de façon générale, sur l'ambiguïté relationnelle entre concurrents, laisse penser qu'une stratégie de rupture peut aussi s'inscrire dans une démarche collective. L'objectif consisterait alors à redéfinir ensemble le cadre de concurrence en satisfaisant les intérêts des firmes du secteur au détriment des autres parties prenantes de l'industrie. Les firmes impliquées dans la stratégie de rupture seraient alors engagées dans une relation de coopération autour de l'introduction, puis dans une relation classique de concurrence en ce qui concerne la diffusion des nouvelles règles du jeu. La relance d'une industrie en crise, telle qu'observée ici, constitue un contexte particulièrement fertile pour ce genre de démarche. Les leviers de la régénération de l'industrie sont activés collectivement, puis les fruits de cette régénération sont répartis entre les firmes en fonction de leur performance individuelle dans le nouveau jeu concurrentiel.

## CONCLUSION

L'un des objectifs poursuivis par cette recherche consistait à insister sur les impacts verticaux des stratégies de rupture, au-delà des impacts horizontaux traditionnellement traités par la littérature (*i.e.* ceux liés au jeu concurrentiel). Notre contribution illustre ainsi la nature multidimensionnelle des conséquences d'une stratégie de rupture sur le fonctionnement d'une industrie. Le phénomène traduit un événement majeur dont les conséquences multiples déclenchent des mécanismes pouvant, *in fine*, transformer fondamentalement l'identité et l'organisation d'une industrie depuis l'amont jusqu'au client final. L'apport principal de notre recherche est d'insister sur la nécessité, pour des dirigeants souhaitant introduire une rupture, de considérer les effets potentiels sur le plan vertical et leur gestion. Le cas des multiplexes démontre que l'ampleur de la stratégie rupture suscite une refonte des relations de filière et une renégociation des rapports de force au profit des perturbateurs.

L'étude des enjeux propres à ces transformations et des leviers stratégiques permettant d'accentuer ou de modérer les effets, selon le point de vue considéré, représente un champ de recherche riche en questionnements. La nouvelle réalité concurrentielle suppose que les dirigeants soient capables d'anticiper les effets directs et indirects d'une modification des règles du jeu et de ses impacts sur la création et la captation de valeur au sein de l'industrie. La question de la concurrence horizontale est bien entendue prégnante dans ce contexte mais les aspects verticaux apparaissent aussi comme une problématique à intégrer dans la réflexion autour du dilemme maintenir/changer les règles du jeu actuelles.

Investir les implications d'une rupture sur l'ensemble d'une filière doit ainsi nous permettre de mieux comprendre les liens existants entre la stratégie de rupture, la révolution d'une industrie et la création d'une nouvelle richesse (Hamel, 1998a). Il s'agit, selon nous, d'une thématique primordiale dans le programme de recherche naissant sur les stratégies de rupture puisque cela répond à des questions clés tant pour les dirigeants que pour les chercheurs en management stratégique.

## BIBLIOGRAPHIE

- Atamer T., Durand R., Reynaud E. (2005), « Introduction : développer l'innovation », *Revue Française de Gestion*, vol. 31, n°155, p. 13-21.
- Bettis R. A., Hitt M. A. (1995), « The New Competitive Landscape », *Strategic Management Journal*, vol. 16, p. 7-19.

- Bonnell R. (2001), *La vingt-cinquième image : une économie de l'audiovisuel*, 3<sup>ème</sup> édition, Gallimard, 715 p.
- Brandenburger A., Nalebuff B. (1996), *Co-opetition*, Doubleday, 288 p.
- Creton L. (2001), *Economie du cinéma, perspectives stratégiques*, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, Nathan, 287 p.
- D'Aveni R. (1995), *Hypercompétition*, Paris, Vuibert, 381 p.
- David A. (2004), « Etudes de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion », *Actes de la 13<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS*, Le Havre.
- Forest C. (2001), *Economies contemporaines du cinéma en Europe : l'improbable industrie*, Paris, CNRS Editions.
- Forest C. (2002), *L'argent du cinéma : introduction à l'économie du septième art*, Paris, Belin.
- Hamel G. (1998a), « Strategy Innovation and the Quest for Value », *Sloan Management Review*, vol. 39 n° 2, p. 7-14.
- Hamel G. (1998b), « The Challenge Today : Changing the Rules of the Game », *Business Strategy Review*, vol. 9 n°2, p. 19-26.
- Hamel G. (2000), *Leading the Revolution*, Boston, Harvard Business School Press.
- Hamel G., Prahalad C.K. (1994), *Competing for the Future*, Harvard Business School Press.
- Hitt M. A., Ireland R. D., Camp S. M., Sexton D. L. (2001), « Guest editor's introduction to the special issue strategic entrepreneurship: entrepreneurial strategies for wealth creation », *Strategic Management Journal*, Special Issue, vol. 22, n° 6-7, p. 479-491.
- Ibert J. (2004), « La gestion paradoxale des relations entre firmes concurrentes », *Revue Française de Gestion*, vol. 30, n° 148, p. 153-177.
- Kim W. C., Mauborgne R. (1997), « Value Innovation : the Strategic Logic of High Growth », *Harvard Business Review*, janvier-février, p. 103-112.
- Kim W. C., Mauborgne R. (1999), « Creating New Market Space », *Harvard Business Review*, janvier-février, p. 83-93.
- Langley A. (1997), « L'étude des processus stratégiques : défis conceptuels et analytiques », *Management International*, vol. 2, n°1, p. 37-50.
- MacMillan I. C. (1988), « Controlling Competitive Dynamics by Taking Strategic Initiative », *The Academy of Management Executive*, vol. 11, n° 2, p. 111-118.
- Markides C. (1997), « Strategic Innovation », *Sloan Management Review*, vol. 38, n° 3, p. 9-23.
- McCann J.E., Selsky J. (1984), « Hyperturbulence and the Emergence of Type 5 Environments », *Academy of Management Review*, vol. 9, p. 460-470.
- Miles M. B., Huberman A. M. (1994, rééd. 2003), *Analyse des données qualitatives*, 2<sup>ème</sup> édition, Bruxelles, De Boeck, 626 p.
- Pennings J. (1981), « Strategically Interdependent Organizations », in Nystrom P., Starbuck W., *Handbook of Organizational Design*, vol. 1, Oxford University Press, p. 433-455.
- Prahalad C.K., Hamel G. (1994), « Strategy as a Field of Study : Why Search for a New Paradigm ? », *Strategic Management Journal*, vol. 15, numéro spécial, p. 5-16.

- Schlegelmilch B., Diamantopoulos A., Kreuz P. (2003), « Strategic Innovation : the Construct, its Drivers and its Strategic Outcomes », *Journal of Strategic Marketing*, vol. 11, n° 2, p. 117-132.
- Thomas L. G. (1996), « The Two Faces of Competition : Dynamic Resourcefulness and the Hypercompetitive Shift », *Organization Science*, vol. 7, n°3, p. 221-242.
- Yin R. K. (1994), *Case Study Research : Design and Methods*, Londres, Sage.