

## Comment changer les règles du jeu concurrentiel

**Roy Pierre\***

**Docteur de l'Université Montpellier 1**

ISEM, CS 19519, rue Vendémiaire bât. B

34 960 Montpellier Cedex 2 FRANCE

Tel : +33(0)6 07 04 39 59

[pierre\\_roy2002@yahoo.fr](mailto:pierre_roy2002@yahoo.fr)

### **Résumé**

La communication explore une problématique émergente dans la littérature en stratégie, celle du changement des règles du jeu concurrentiel, appréhendée ici du point de vue des firmes dominantes. L'objectif poursuivi réside dans l'analyse des défis et des enjeux concrets que rencontrent les firmes aux différentes étapes d'une stratégie de perturbation. L'étude détaillée de la diffusion des multiplexes dans le secteur français des salles de cinéma illustre notre propos. Le traitement des données, articulé autour d'une triangulation des méthodes, dévoile les déterminants, les facteurs clés de succès et les implications de la perturbation introduite par la firme Pathé.

**Mots-clés** : dynamique concurrentielle, stratégie de perturbation, firmes dominantes.

---

\* Cette communication a bénéficié du soutien de la FNEGE dans le cadre du programme 2005 du CEFAG.

## INTRODUCTION

Dans le monde économique contemporain, la turbulence accrue des marchés confronte les firmes à l'apparition de nouvelles règles du jeu concurrentiel au sein de leur secteur. L'actualité offre de nombreux exemples de ce phénomène, que ce soit les compagnies aériennes face à l'arrivée des *low-costers*, les grands quotidiens nationaux menacés par la presse gratuite ou les *majors* du disque à l'égard du téléchargement en ligne.

Dans ce contexte empreint d'instabilité, perturber les règles du jeu constitue un puissant levier stratégique pour remodeler les paramètres sectoriels et agir sur les conditions de la performance. La maîtrise de la perturbation concurrentielle<sup>1</sup> (D'Aveni, 1995) suppose une capacité à repenser le modèle industriel existant de manière à créer une nouvelle valeur pour les clients, prendre à contre-pied les concurrents et produire une nouvelle richesse pour les parties prenantes (Hamel, 1998).

Si l'intérêt d'une telle démarche va de soi, quelques zones d'ombre demeurent quant à son application. Cette communication entend apporter des éclairages à cet égard, en renseignant les défis et les enjeux présents aux différentes étapes d'un processus de changement des règles du jeu concurrentiel. En particulier, notre contribution dépasse les lacunes de la littérature en envisageant la manœuvre du point de vue des firmes dominantes.

Le besoin d'actualiser les référents théoriques face aux nouvelles réalités concurrentielles se traduit ici par la formulation de trois propositions de recherche, ancrées autour du triptyque déterminants-modalités-implications. La deuxième partie de la communication présente le dispositif méthodologique et le cas empirique sélectionné. L'ultime partie est consacrée à l'exposition des résultats relatifs à la diffusion des multiplexes dans le secteur français de salles de cinéma.

## 1. LA PERTURBATION DES REGLES DU JEU CONCURRENTIEL

### 1.1. UNE NOUVELLE PHILOSOPHIE

La mutation de l'environnement économique au cours des vingt dernières années a eu un impact indéniable sur les comportements des entreprises. Les macro-phénomènes tels que la dérégulation

---

<sup>1</sup> Précisons que la littérature stratégique appréhende ce phénomène sous différents vocables : innovation stratégique, stratégie de rupture, disruption, innovation de valeur, etc.

des marchés, la naissance d'une compétition globale, l'excès d'offre ou la fréquence des changements technologiques soulignent l'avènement de nouveaux paramètres (Prahalad et Hamel, 1994). En particulier, le degré croissant de turbulence des marchés et le rôle central de l'innovation dans la dynamique des industries, redéfinissent le cadre dans lequel les firmes déploient des stratégies (McCann et Selsky, 1984). Confrontées à des enjeux tels que la flexibilité, la réactivité ou la créativité, les dirigeants doivent mettre à jour leurs modes de raisonnement et leurs méthodes. Pour les chercheurs en stratégie, la conséquence directe réside dans le besoin de développer des approches dynamiques et multidimensionnelles de la concurrence.

Ainsi, le corpus stratégique témoigne d'une évolution au niveau des préconisations qu'il véhicule à destination des dirigeants. On observe une transition depuis une vision défensive, focalisée sur la protection de l'avantage concurrentiel, vers des approches prônant la proactivité, l'agressivité et la quête d'une singularité sur le marché. Cette perspective, adoptée notamment par Hamel et Prahalad (1994) et D'Aveni (1995), intègre une dimension volontariste. Face à cette pensée émergente, force est de constater l'obsolescence des modèles issus de l'économie de l'organisation industrielle (Bain, 1959 ; Porter, 1980 ; Scherer et Ross, 1990). Ils sont pénalisés par leur obsolescence à l'égard des évolutions environnementales, le caractère statique de leur analyse et un excès de déterminisme structurel.

Eu égard au contexte concurrentiel contemporain, on assiste à une remise en cause du principe de durabilité de l'avantage concurrentiel. Si certaines firmes parviennent à maintenir leur domination sectorielle sur le long terme, l'exercice s'avère aujourd'hui de plus en plus délicat. Dans une étude menée en 1983, Weiss et Pascoe montraient que seulement 39% des *leaders* de marché en 1950, toutes industries confondues, avaient conservé cette position en 1975 (Smith *et al.*, 2001). Le maintien d'un *leadership* dans le temps apparaît comme un défi majeur face à un contexte plus exigeant avec les firmes. Aussi, plusieurs auteurs s'accordent sur le fait que les firmes dominantes ont de plus en plus intérêt à calquer leur comportement sur celui des *challengers*, à savoir tenter de redéfinir, à leur avantage, les modalités de fonctionnement du jeu concurrentiel (D'Aveni, 1995 ; Nault et Vandenbosch, 1996).

Les dynamiques de fonctionnement des industries s'avèrent aujourd'hui de moins en moins linéaires. Elles sont affectées par des vagues de changement technologique qui bouleversent les positions et remettent en cause les choix des firmes en altérant la nature de la concurrence (Bettis

et Hitt, 1995). Ce n'est donc pas un hasard si l'on assiste, en stratégie, à un recours croissant aux fondements de l'école autrichienne de la concurrence et notamment les travaux fondateurs de Schumpeter (1934) ou plus récemment, ceux de Kirzner sur l'entrepreneur (1973) (*cf.* tableau 1). Dans une perspective entrepreneuriale, cet héritage conceptuel véhicule une approche empreinte d'instabilité et plaçant la rupture au cœur du processus concurrentiel (Jacobson, 1992).

Tableau 1 : Deux cadres d'analyse distincts de la concurrence

	Héritage de l'économie de l'organisation industrielle	Héritage de l'école autrichienne
Niveau d'analyse	Méso-économique	Micro-économique
Nœud de l'analyse	Structures du secteur	Manceuvres des firmes
Etat de l'analyse	Statique (équilibre)	Dynamique (processus)
Principe d'analyse	Déterminisme structurel	Volontarisme stratégique

Au-delà des propriétés d'analyse, un clivage apparaît entre les deux écoles au sujet du rapport qu'entretiennent les firmes avec le degré de rivalité concurrentielle de leur secteur. D'une part, les écrits hérités de l'économie industrielle soulignent l'intérêt des firmes à limiter les affrontements, de manière à préserver la rentabilité de l'activité. D'autre part, les travaux se réclamant de l'héritage autrichien prônent la participation active à la rivalité en vue d'améliorer sa position relative sur le marché (Young *et al.*, 1996). Dans le second cas, les firmes ont intérêt à s'affranchir des règles du jeu concurrentiel et à imposer leur propre vision de l'activité afin de creuser l'écart avec les concurrents, voire de rendre obsolète l'idée de concurrence (Kim et Mauborgne, 2005). Il y a donc un paradoxe intéressant à ce niveau puisque la neutralisation de la concurrence passe par une participation active à la dynamique de fonctionnement du marché. Plus la firme est agressive et innovante, plus elle a de chances de distancer les adversaires. Le tableau 2 offre plusieurs exemples de stratégies de rupture.

Tableau 2 : Un inventaire des stratégies de rupture

Industrie	Innovateur	Descriptif de la rupture	Localisation
Distribution	Amazon.com	Distribution en ligne de livres (1995) puis de disques (1998)	Mode de distribution
Location de voitures	Rent-a-car	Cible un nouveau type de clients et localisation dans les villes plutôt que dans les aéroports	Cible et localisation
Informatique	Dell	Vente directe (absence d'intermédiaires) et logique de production modulaire	Modes de distribution et d'organisation
Transport aérien	Ryanair (1991)	Pratique du low-cost (prix réduits, aucun service)	Tarifification et mode d'organisation
Cosmétique	Body shop	Produits en marque propre, composition « naturelle » des produits	Marketing
Information/ Télévision	CNN	Diffusion en continue de l'information	Mode de distribution
Meuble	Ikea	Libre-service, design, prix réduits	Modes de distribution et d'organisation, tarifs
Montre	Swatch	Introduire la mode dans l'industrie de la montre	Marketing, mode de consommation
Rasoir	Bic	Rasoirs jetables	Mode de consommation
Hôtellerie	Formule 1 (Accor)	Hôtels à bas prix, répondant aux attentes des clients	Cible, tarification, mode d'organisation
Prêt-à-porter	Zara	Renouvellement des stocks, réactivité	Mode d'organisation
Presse	Metro, 20 minutes	Journal gratuit	Tarifification, mode de distribution

## 1.2. LE PROCESSUS DE LA PERTURBATION CONCURRENTIELLE

### 1.2.1. Les déterminants

La littérature identifie des facteurs, externes et internes à l'entreprise, favorisant un changement des règles du jeu concurrentiel. Au niveau externe, tout d'abord, le fait que l'industrie considérée ait atteint le stade de la maturité, ou amorce celui du déclin, s'impose comme un déterminant récurrent. En effet, la maturité sectorielle implique généralement un jeu concurrentiel établi, des barrières à l'entrée limitant l'arrivée de nouveaux acteurs et la nécessité de renouveler le modèle économique (Bijon, 1984).

La démarche de la perturbation peut, deuxièmement, prendre la forme d'une réponse à une menace ou à un choc externe. La turbulence croissante des marchés suggère que les firmes, *a fortiori* celles en position dominante, sont aujourd'hui confrontées à des changements radicaux d'ordre technologique, concurrentiel ou réglementaire. La diffusion d'Internet démontre comment des firmes peuvent tirer profit des possibilités offertes par une nouvelle technologie (par ex. : le livre ou la banque). Changer les règles du jeu peut alors être la réponse d'une firme

dominante qui, face à l'arrivée d'un nouveau concurrent, souhaite contrer l'offensive. Le cas de Swatch dans les années quatre-vingt illustre cette démarche. Confronté à l'arrivée des montres japonaises, performantes et bon marché, la firme suisse a redéfini le rapport au produit en y intégrant une dimension accessoire de mode.

La littérature considère également des déterminants internes à l'entreprise, à commencer par les éléments organisationnels et culturels, comme par exemple une structure favorisant la créativité et l'esprit d'initiative. On retrouve alors les leviers, empruntés à la littérature sur l'innovation, tels que l'*intrapreneurship* et le management décentralisé, le questionnement permanent, le dialogue inter-fonctionnel et l'intégration de compétences extérieures (Schlegelmilch *et al.*, 2003).

Ensuite, plusieurs auteurs considèrent comme primordiale, la capacité des dirigeants à connaître parfaitement les propriétés et l'historique de leur secteur et à être capables de changer radicalement le regard qu'ils lui portent, c'est-à-dire rompre avec l'orthodoxie sectorielle (Hamel et Prahalad, 1994 ; Kim et Mauborgne, 1997, 2005). L'émergence d'un point de vue alternatif à la représentation dominante incarne, toutefois, un obstacle majeur pour les firmes en place, en raison d'une myopie sectorielle et d'un refus de remettre en cause l'existant. Aussi, l'arrivée d'un nouveau dirigeant, en particulier s'il est issu d'un autre univers sectoriel, peut enclencher la démarche (Markides, 1997). Un changement d'ordre cognitif suscite alors des pratiques inédites, voire un nouveau concept d'offre et/ou mode d'organisation.

Enfin, s'agissant d'une démarche proactive, le changement des règles du jeu doit reposer sur une intention stratégique. Celle-ci peut, par exemple, se traduire dans la volonté d'accroître sensiblement son pouvoir de marché et sa place au sein du secteur. Dans le cas d'un oligopole, l'insatisfaction de l'un des membres, en position de *challenger*, peut constituer un puissant moteur à l'introduction de nouvelles règles (D'Aveni, 1995 ; Hamel, 1998 ; Ferrier, 2001). En synthèse, la proposition 1 retient quatre déterminants.

Proposition 1 : L'introduction d'une perturbation par une firme dominante est favorisée lorsque quatre conditions sont réunies : a) une menace associée au déclin structurel du secteur, b) une culture d'entreprise décentralisée, c) l'arrivée d'un nouveau dirigeant issu d'un autre univers sectoriel et d) un statut de challenger dont la firme ne se satisfait plus.

### 1.2.2. Les modalités

Dans cette section, nous questionnons les comportements des firmes perturbatrices au cours du processus de changement des règles du jeu. La revue de littérature effectuée nous a conduit à identifier quatre modalités influençant la performance des firmes au cours de ce processus. La première modalité a trait à la vitesse de diffusion des nouvelles règles du jeu, en lien avec les écrits sur l'avantage au premier entrant. La firme qui diffuse le plus rapidement les nouvelles règles doit, en effet, bénéficier d'une préemption du marché associée à la nouvelle proposition de valeur faite aux clients (Nault et Vandebosch, 1996 ; Ilinitch *et al.*, 1996 ; Kim et Mauborgne, 1997, 2005 ; Hamel, 1998). On retrouve, dans l'acte de la perturbation, les profits récompensant les firmes pionnières (Lieberman et Montgomery, 1988).

La deuxième modalité s'attache à l'impact des nouvelles règles du jeu sur les positions existantes des firmes. A ce niveau, la littérature avance l'argument selon lequel la firme perturbatrice a intérêt à pratiquer une stratégie d'auto-cannibalisation (Nault et Vandebosch, 1996), c'est-à-dire à perturber ses propres positions fondées sur l'ancien modèle économique. Le maintien de l'avantage concurrentiel requiert cette contre-performance à court terme. La manœuvre, consistant à lancer une nouvelle génération du produit avant les concurrents, est fréquente dans les secteurs technologiques (par ex. : téléphonie mobile).

La troisième modalité concerne le degré d'agressivité des firmes au cours du processus de diffusion des règles du jeu. A ce niveau, on observe, depuis le milieu des années quatre-vingt dix, l'émergence de recherches soulignant le lien entre le degré d'agressivité des firmes sur le marché et leur performance (D'Aveni, 1995 ; Smith *et al.*, 2001 ; Le Roy, 2003). Selon ces auteurs, la performance des firmes est en effet liée à leur capacité à être actives sur le plan concurrentiel, c'est-à-dire à mettre en œuvre davantage d'actions que les concurrents de manière à les déstabiliser.

Enfin, la quatrième modalité concerne la transition, sur le plan organisationnel, entre l'ancien et le nouveau modèle économique. A ce niveau, la vitesse de substitution du modèle économique de référence apparaît comme un facteur clé de succès au sein des travaux sur les stratégies de rupture (Gilbert, 2003). En d'autres termes, la firme dominante a intérêt à recentrer rapidement son activité autour du nouveau modèle économique puisque l'ancien est condamné, à terme, à devenir marginal. La proposition 2 reprend les quatre modalités.

Proposition 2 : La firme dominante qui introduit ou imite la perturbation a intérêt à a) diffuser rapidement la perturbation de manière à opérer une préemption du nouveau marché, b) pratiquer une auto-cannibalisation, c) être la plus agressive sur le marché et d) abandonner le plus rapidement l'ancien modèle économique au profit du nouveau.

### **1.2.3. Les implications**

Les littératures sur les stratégies de rupture et l'hypercompétition considèrent également les effets engendrés par la manœuvre, notamment en termes de gains pour la firme perturbatrice. Le premier effet s'incarne dans une régénération sectorielle, portée par les nouvelles règles du jeu (Baden-Fuller et Stopford, 1992). La régénération se traduit, en principe, par une hausse de la rentabilité globale de l'activité et/ou par une extension du marché potentiel (Kim et Mauborgne, 1997). L'enjeu est hautement stratégique : la régénération induit des perspectives de croissance. Dès lors, le premier entrant sur le nouveau marché peut espérer opérer une préemption des fruits de la régénération sectorielle. La diffusion des hôtels Formule 1 offre un exemple de préemption sur le plan géographique.

Le deuxième effet concerne le jeu concurrentiel et ses modalités de fonctionnement. La reformulation des règles du jeu implique traditionnellement une polarisation des compétiteurs sur le marché entre les tenants du nouveau modèle sectoriel et ceux attachés à l'ancien (Thomas, 1996 ; Ilinitch *et al.*, 1996). Ceci se traduit souvent par un accroissement des écarts de performance entre les premières entreprises et leurs poursuivants. Par ailleurs, la diffusion des nouvelles règles du jeu implique la disparition des concurrents les plus faibles, incapables de demeurer compétitifs face aux nouveaux impératifs (D'Aveni, 1995 ; Nault et Vandebosch, 1996). Cet effet d'éviction permet aux tenants des nouvelles règles du jeu de renforcer leur poids sur le marché. Enfin, la littérature souligne le fait que les nouvelles règles peuvent entraîner un changement de la base de compétition et des facteurs clés de succès (Joffre et Koenig, 1992).

Le troisième effet de la perturbation concurrentielle concerne la dimension verticale, à savoir la répartition de la valeur le long de la filière. Les travaux tendent à démontrer qu'une participation active au processus de changement des règles du jeu permet de redéfinir la répartition de la valeur au sein de l'industrie, notamment grâce au nouveau modèle économique (Kim et Mauborgne, 1997, 2005). Celui-ci entraîne, en effet, une reconfiguration de la chaîne de valeur des

entreprises, du système de valeur le long de la filière et, *in fine*, de la valeur délivrée au client. Les trois effets que nous venons d'évoquer sont rassemblés dans la proposition 3.

Proposition 3 : Pour conserver leur avantage concurrentiel, les firmes dominantes ont intérêt à perturber le jeu concurrentiel de manière à a) bénéficier d'une régénération de l'activité, b) renforcer leur poids au sein du jeu concurrentiel et c) redéfinir la répartition de la valeur au sein de l'industrie.

## 2. METHODE DE RECHERCHE

### 2.1. UNE ETUDE DE CAS

Par essence, les phénomènes stratégiques sont fondamentalement dynamiques (Langley, 1997) et multidimensionnels. L'étude des comportements concurrentiels n'échappe pas à ce double défi d'ordre méthodologique. Il s'agit d'éclairer comment des entreprises actionnent, dans le temps et dans l'espace, des initiatives visant à améliorer leur position relative sur le marché. Dès lors, l'étude approfondie d'un cas sectoriel unique apparaît comme une stratégie de recherche adaptée (Yin, 1994). Ce choix suppose que nos propositions de recherche n'ont pas valeur à être testées mais discutées à la lumière du cas empirique.

Le cas sélectionné, l'exploitation cinématographique, présente deux intérêts majeurs pour notre recherche : un caractère original puisqu'il a été très peu investi sur le plan stratégique, et l'opportunité d'étudier une perturbation concurrentielle de premier ordre – la diffusion des salles multiplexes. Les coordonnées spatio-temporelles du cas sont les suivantes : nous avons investi les comportements des firmes sur le marché français entre 1993 et 2004<sup>2</sup>.

Activité située en aval de la filière (*cf.* annexe), l'exploitation succède aux stades de production et de distribution des films. Apparue à la fin du 19<sup>ème</sup> Siècle grâce aux frères Lumière, l'exploitation a connu les quatre phases du cycle de vie : démarrage (1895-1909), croissance (1909-1947), maturité (1947-1957) et déclin (1957-1992). La configuration du marché dévoile un duopole formé par EuroPalaces – fusion Gaumont-Pathé – et UGC, quelques *challengers* (CGR, Mk2, Kinépolis) et une frange concurrentielle éclatée<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> La borne inférieure correspond à la date d'ouverture du premier multiplexe français, tandis que la borne supérieure correspond à la clôture de la collecte des données.

<sup>3</sup> Le poids cumulé des dix premiers exploitants en termes de nombre de salles représente ainsi à peine 37%.

Depuis 1993, le secteur connaît une régénération, suite à un changement des règles du jeu *via* l’outil « multiplexe ». La nouvelle génération de salles, inspirée des expériences américaines, offre un saut de valeur pour le client en termes de taille et de qualité, de choix de films et d’horaires, de services annexés, de localisation géographique, etc. Principaux moteurs de ce renouveau sectoriel, les circuits Gaumont, Pathé et UGC ont investi de manière véloce le marché des multiplexes. Leurs comportements constituent le cœur de la réflexion engagée dans cette recherche.

## 2.2. COLLECTE ET TRAITEMENT DES DONNEES

Nous avons choisi d’articuler le design de l’étude de cas autour d’une triangulation des méthodes, synthétisée dans le tableau 3.

Tableau 3 : Une triangulation des méthodes

	Méthode n°1 Réalisation d’entretiens	Méthode n°2 Analyse documentaire	Méthode n°3 Base de données
Type de données	Qualitatives primaires	Qualitatives secondaires	Quantitatives secondaires
Matériau	40 entretiens semi-directifs retranscrits (474 p.)	244 mouvements concurrentiels (revue <i>Le Film Français</i> )	Caractéristiques d’implantation des 127 multiplexes français
Traitement	Analyse de contenu thématique (Miles et Huberman, 2003)	Codification des mouvements (Smith <i>et al.</i> , 1992)	Outils statistiques (caractéristiques par firme, mesure des distances, délais)
Apports	Motivations/enjeux/effets des stratégies, sens que donnent les individus	Evaluation de l’agressivité des firmes, séquençement des stratégies	Impacts des stratégies, interactions dans le temps et dans l’espace
Avantages	Collecte de données directement liées au phénomène étudié	Exhaustivité des mouvements, analyse fine et longitudinale, biais d’interprétation limités	Renforce la validité interne des résultats issus des données qualitatives
Limites	Biais d’interprétation des répondants et du chercheur, représentativité de l’échantillon	Relation indirecte au réel, fiabilité des données	Fiabilité des données, problème de définition du concept de multiplexe

Concernant la première méthode, l’échantillon d’entretiens a été construit au fur et à mesure, dans un objectif de diversité des points de vue recueillis et d’atteinte d’une compréhension holiste du phénomène. Nous avons eu recours à la technique du parrainage et avons cherché à atteindre une saturation de l’information collectée. La campagne d’entretiens (2004) intègre les différentes parties prenantes de l’activité : les cadres dirigeants et opérationnels des firmes de l’exploitation (10), les cadres des firmes issues des secteurs adjacents dans la filière (10), les représentants des

pouvoirs publics (8), les syndicats et associations professionnelles (9) et enfin, quelques experts (3). Le matériau, rendu anonyme et retranscrit, a été codé manuellement puis analysé avec un dictionnaire de 32 thèmes issus de la revue de littérature.

La deuxième méthode est inspirée de l'approche développée par Smith *et al.* (1992) et consiste à bâtir une chronologie des mouvements concurrentiels à partir d'une publication professionnelle. L'étude d'archives a nécessité la lecture de 780 exemplaires de l'hebdomadaire professionnel *Le Film Français*<sup>4</sup>. Nous avons identifié 244 mouvements concurrentiels, au cours de la période 1990-2004. Ils ont été codé de façon binaire selon l'acteur concerné et la nature du mouvement<sup>5</sup>. Le traitement s'incarne dans l'analyse graphique de l'évolution de la rivalité concurrentielle, de l'agressivité des firmes et de la composition de leur répertoire concurrentiel au cours de la période.

Enfin, la base de données sur les 127 multiplexes s'appuie sur plusieurs sources telles que les publications du CNC<sup>6</sup>, les études et rapports publics, la presse spécialisée et les ouvrages sur l'économie du cinéma. Le traitement s'incarne ici dans des comparaisons des caractéristiques moyennes des implantations par firme (investissement, taille, localisation, etc.), la reconstitution des séquences spatiale et temporelle de diffusion des multiplexes et le calcul des distances d'implantation sur les principales agglomérations.

### 3. RESULTATS DE LA RECHERCHE

#### 3.1. LES DETERMINANTS DE LA PERTURBATION (P1)

L'introduction de la perturbation sur le marché français est imputable à la firme Pathé qui ouvre le premier multiplexe en juin 1993. L'initiative de Pathé intervient dans un contexte de crise structurelle du secteur, dans laquelle les trois firmes dominantes sont directement menacées par la chute de la fréquentation des salles de cinéma (- 42.5% entre 1982 et 1992 ; CNC). L'analyse des données révèle que le déclin du secteur stimule l'avènement de nouvelles règles du jeu pour deux

---

<sup>4</sup> Ce périodique est à la fois le plus ancien (1944) et le plus consulté (vendu à 12 000 exemplaires). Il s'impose comme la référence pour l'industrie cinématographique française. La fiabilité de cette source secondaire vient du profil spécialisé des journalistes.

<sup>5</sup> Huit catégories de mouvements concurrentiels ont été retenues lors de la procédure de codage : prix, marketing (par ex. : une campagne de communication), capacités (par ex. : l'implantation d'un multiplexe), signaux (par ex. : l'intention d'un dirigeant), sphère financière (par ex. : un changement d'actionnariat), alliances-achats-cessions, relations de filière et autres.

<sup>6</sup> CNC : Centre National de la Cinématographie.

raisons. La première est défensive, en lien avec la remise en cause de la pérennité de l'activité. En effet, l'outil multiplexe incarne un relais de croissance pour tenter de contrer la multiplication des substituts (Canal+, VHS) et de répondre aux attentes du public en matière de qualité et de confort. La seconde raison, proactive, se traduit dans la capacité des firmes dominantes à impulser, de par leur poids économique et institutionnel, une régénération. Ainsi, le cas alimente l'argument selon lequel la maturité d'un secteur est parfois une construction mentale des acteurs de l'industrie, traduisant leur incapacité à stimuler la croissance (Baden-Fuller et Stopford, 1992 ; Bettis et Hitt, 1995).

En ce qui concerne la culture de la firme Pathé, la campagne d'entretiens réalisée souligne un degré de décentralisation plus élevé chez Pathé que chez ses concurrents directs. La firme accorde plus d'autonomie aux salles de son réseau dans la prise de décisions, par opposition à Gaumont et surtout UGC qui privilégient un pilotage centralisé. La structure géographique « provinciale » du réseau de Pathé justifie certainement cet héritage culturel favorisant l'autonomie des unités, par opposition à UGC, très présent sur Paris. Le rachat en 1990 de Pathé par Chargeurs, un groupe diversifié international, accentue cette tendance à la décentralisation. En incitant au questionnement stratégique et à la remise en cause des recettes sectorielles, ce contexte culturel favorise l'impulsion par Pathé d'un changement des règles du jeu concurrentiel (Schlegelmilch *et al.*, 2003).

Au-delà de la dimension culturelle, le rachat de Pathé par le groupe Chargeurs véhicule un changement majeur sur le plan humain avec l'arrivée d'un nouveau dirigeant issu d'un autre univers sectoriel. Jérôme Seydoux, le nouveau P-Dg de Pathé, se démarque par une expérience internationale dans la gestion d'activités telles que le textile ou le transport aérien. Il véhicule ainsi de nouveaux schémas cognitifs au sein de l'industrie, fondés sur une vision industrielle du métier en rupture avec la culture artisanale dominante alors, un *benchmarking* face aux pratiques étrangères et une remise en cause de l'imperméabilité du secteur face au marketing et aux outils de gestion opérationnelle. En d'autres termes, cet entrepreneur se démarque par une culture cinématographique moins forte que celle de ses homologues de Gaumont et UGC. Ceci lui permet de porter un regard neuf sur les facteurs clés de succès du secteur : localisation d'un cinéma, pratiques tarifaires, ventes annexes, etc. Indiscutablement, cette rupture cognitive a favorisé l'introduction du multiplexe sur le marché français (Markides, 1997 ; Schlegelmilch *et*

al., 2003). Le changement de propriété de Pathé incarne *in fine* l'entrée d'un nouvel acteur sur le marché, porteur de pratiques inédites et potentiellement perturbatrices.

Le quatrième déterminant de la perturbation est lié à l'intention de Pathé d'améliorer sa position relative au sein de l'oligopole. En effet, le traitement des données démontre que Pathé était, en 1992, une firme dominante mais en position de *challenger* par rapport à UGC et Gaumont (cf. tableau 4). Or, la littérature considère les *challengers* comme particulièrement aptes à remettre en cause le *statu quo* concurrentiel (D'Aveni, 1995 ; Hamel, 1998 ; Ferrier, 2001). Notre interprétation va au-delà : le double statut de firme dominante et *challenger* constitue un positionnement favorable pour changer les règles du jeu. Au début de la décennie quatre-vingt dix, Pathé dispose des avantages d'une grande firme tels qu'un niveau élevé de ressources, un savoir-faire, une notoriété et une légitimité. Elle présente, par ailleurs, un meilleur comparatif qu'UGC et Gaumont entre les gains et les risques associés à une perturbation (*i.e.* cannibalisation) puisque son réseau de salles est moins étendu. Enfin, elle connaît des difficultés financières appelant une réorientation stratégique. Les conditions sont donc réunies pour espérer tirer profit d'une redéfinition des paramètres sectoriels.

Tableau 4 : Comparatif des trois firmes dominantes en 1992 (CNC, comptes consolidés)

	Part de marché en entrées	Nombre d'écrans France	Résultat d'exploitation
UGC	14.8%	228	15 M€
Gaumont	11.4%	208	15 M€
Pathé	7.3%	128	-5M€

### 3.2. LES MODALITES DE LA PERTURBATION (P2)

Au cours de la séquence 1993-2004, les firmes Pathé, UGC et Gaumont ont opéré une diffusion vélocité des nouvelles règles du jeu, leur permettant de réaliser une préemption collective du marché associé aux multiplexes (Nault et Vandenbosch, 1996 ; Ilinitich *et al.*, 1996 ; Kim et Mauborgne, 1997). En 2003, l'oligopole possédait ainsi près de 60% du parc français de multiplexes et des positions-clés dans les principales villes.

La diffusion rapide de la perturbation a permis aux firmes dominantes de verrouiller le marché et, indirectement, de jouer d'un effet dissuasif à l'égard des nouveaux entrants, notamment les firmes étrangères. L'imitation rapide d'UGC (délai de 17 mois) et de Gaumont (21 mois), de même que l'avènement d'un encadrement du marché, n'autorisent pas Pathé à prendre seul l'avantage sur le nouveau marché. Toutefois, en terme de performance, Pathé enregistre, au cours

de la période, un niveau de performance relative supérieur à celui des autres. Sa régénération, suite à la redéfinition du marché, se traduit par un gain de position concurrentielle et la fusion avec Gaumont (2001) lui permet de prendre la tête du secteur (*cf.* tableau 5).

Tableau 5 : Evolution des positions concurrentielles (CNC, Conseil de la concurrence)

	1992	1999	2004
Entrées (millions)	116	153.6	194.8
Position et part de marché en volume	1. UGC 14.8%	1. UGC 17.6%	1. EuroPalaces 22%
	2. Gaumont 11.4%	2. Gaumont 13.8%	2. UGC 16.5%
	3. Pathé 7.3%	3. Pathé 11.7%	3. CGR 9%

En deuxième lieu, le traitement des données apporte plusieurs enseignements à propos de la pratique de l'auto-cannibalisation, traduisant le fait d'implanter un multiplexe dans une zone de chalandise où est présente une salle traditionnelle de la même enseigne. Les trois membres de l'oligopole ont suivi des stratégies similaires dans le temps en privilégiant, d'abord, un mouvement de protection des positions existantes par auto-cannibalisation, puis en conquérant de nouveaux territoires. La sécurisation des positions existantes souligne la volonté des firmes dominantes de consolider leur avantage concurrentiel en actualisant leur offre sur le marché (Nault et Vandebosch, 1996).

L'analyse des performances des firmes au cours de la séquence révèle qu'au sein de l'oligopole, la firme ayant tardé à protéger ses positions, Gaumont, connaît une baisse relative de sa performance<sup>7</sup>. A l'inverse, la firme la plus protectionniste, UGC, affiche une nette amélioration de sa performance sur le marché, notamment en raison du verrouillage du marché directeur (Paris).

L'étude du processus nous a également conduit à mesurer le degré d'agressivité des firmes au cours de la séquence, sur la base de l'analyse des mouvements concurrentiels selon trois critères : leur volume, leur diversité (*i.e.* prix, capacité, marketing, etc.) et leur amplitude (*i.e.* nombre d'actions pionnières). Le traitement des données secondaires suggère qu'au cours de la recombinaison du marché, les firmes dominantes ont intérêt à être très agressives (D'Aveni, 1995 ; Smith *et al.*, 2001 ; Le Roy, 2003). En effet, le classement en termes d'agressivité correspond au classement en terme de performance au sein de l'oligopole : Pathé est la firme la

<sup>7</sup> La baisse relative de la performance de Gaumont, par rapport à Pathé et UGC, s'illustre par une croissance moins forte de sa part de marché, un recul relatif de sa présence au sein des trente premières agglomérations, un taux de croissance du CA moindre et un résultat d'exploitation plombé par un endettement record (244 M€).

plus agressive selon nos trois critères<sup>8</sup> et connaît la performance relative la plus élevée. Gaumont, à l'inverse, affiche une agressivité moindre, couplée avec un recul de sa performance relative tant sur le plan financier que sur le marché.

Gaumont présente un statut de suiveur au cours de la séquence, que ce soit avec le multiplexe, initié par Pathé en 1993, ou avec l'abonnement illimité, introduit par UGC en 2000. Les répondants de notre enquête s'accordent sur le fait que Gaumont a moins su tirer profit de l'évolution du jeu concurrentiel, et ce en raison d'une plus grande frilosité à l'égard d'une culture industrielle. En effet, il ressort des entretiens que l'équipe dirigeante de Gaumont est, parmi les trois firmes dominantes, celle qui a la culture cinématographique la plus marquée, au détriment d'une culture économique ou industrielle. Ainsi, les cadres dirigeants de Gaumont ont été davantage confrontés à la problématique de l'inertie cognitive au début des années quatre-vingt-dix.

En ce qui concerne la transition qu'ont opérée les firmes entre l'ancien et le nouveau modèle économique, notre recherche illustre l'argument selon lequel les firmes ont intérêt à opérer cette manœuvre le plus rapidement possible (Gilbert, 2003). Les membres de l'oligopole ont compris assez tôt que le modèle économique associé aux salles de cinéma traditionnelles était condamné à devenir marginal. Les trois firmes ont amorcé, dès la fin des années quatre-vingt dix, un travail de rationalisation des actifs par fermeture ou cession des cinémas traditionnels. Au cours de ce processus de recentrage de l'activité autour du nouveau modèle économique, Pathé s'illustre par sa capacité à opérer rapidement la transition et ce, en raison d'un stock d'actifs existants moins élevé que Gaumont et UGC (*cf.* tableau 6). Ces deux dernières ont été davantage contraintes par leur poids dans l'ancien modèle économique.

Tableau 6 : Poids des multiplexes chez les firmes dominantes (CNC)

	1993		1999		2004	
	Nombre d'écrans	Dont multiplexes	Nombre d'écrans	Dont multiplexes	Nombre d'écrans	Dont multiplexes
Gaumont	208	0	358	169 (47%)	596	447 (75%)
Pathé	128	28 (8%)	201	106 (53%)		
UGC	228	0	343	152 (44%)	370	217 (59%)

<sup>8</sup> Entre 1990 et 2004, Pathé a initié 22% des mouvements concurrentiels (21% pour UGC ; 18% pour Gaumont), a eu recours à 8 catégories mouvements (6 pour UGC et Gaumont) et a mené 6 des 9 actions pionnières.

### 3.3. LES IMPLICATIONS DE LA PERTURBATION (P3)

Conformément à notre proposition 3, la perturbation du marché occasionnée par le multiplexe a entraîné une profonde régénération sectorielle (Baden-Fuller et Stopford, 1992 ; Kim et Mauborgne, 1997). Elle se traduit par une croissance de la fréquentation des salles de cinéma (+ 67.9%), une modernisation de l'offre (1.5 milliard d'€ investis), une stimulation de la production de films en amont (+ 43%) et, *in fine*, un chiffre d'affaires global doublé. Principaux moteurs des transformations, les trois firmes dominantes ont pleinement bénéficié du renouveau sectoriel. Le passage aux multiplexes leur a permis d'offrir de nouvelles perspectives de croissance à un secteur sinistré, de réaliser une préemption des fruits de la régénération et de renforcer la dépendance de l'industrie française à leur égard.

L'analyse détaillée des impacts de la perturbation sur le jeu concurrentiel dévoile plusieurs résultats. Premièrement, on observe une polarisation de l'offre sur le marché (Ilinitch *et al.*, 1996 ; Thomas, 1996), dans la mesure où la diffusion des multiplexes accentue la démarcation entre les groupes stratégiques. L'offre devient bipolaire entre, d'une part, les tenants du nouveau modèle économique et, d'autre part, les firmes optant pour une différenciation à l'égard des nouvelles normes de salles (*i.e.* art et essai, films en VO, etc.). *In fine*, le groupe stratégique constitué des firmes dominantes et exploitant des multiplexes est de moins en moins en concurrence avec le groupe stratégique composé des firmes positionnées sur le secteur de l'art et essai et visant une clientèle cinéphile de centre-ville.

Deuxièmement, la perturbation du marché provoque un effet d'éviction à destination des concurrents les plus faibles (Nault et Vandenbosch, 1996). Cet effet est toutefois modéré par deux éléments : la régénération de l'activité bénéficie à l'ensemble des acteurs et le degré élevé d'intervention des pouvoirs publics limite la disparition des petits exploitants, grâce à des mécanismes de subvention.

Le troisième impact sur le jeu concurrentiel réside dans le changement de la base de compétition et des facteurs clés de succès (Joffre et Koenig, 1992 ; Schlegelmilch *et al.*, 2003). Concrètement, la base de concurrence opère une transition depuis le contenu, le film, vers le contenant, la salle. Ceci suppose de nouveaux FCS tels que la qualité, les services ou la fidélisation comme l'illustre l'abonnement illimitée (UGC, 2000). Par ailleurs, la diffusion de la perturbation réactive deux axes concurrentiels, jusqu'alors plus ou moins neutralisés en raison de la baisse de la demande : la localisation et les prix. Face à ces nouveaux paramètres, les membres de l'oligopole disposent

des ressources et des compétences requises, par opposition aux acteurs de la frange, fragilisés et condamnés à une marginalisation.

La stratégie de perturbation véhicule également des impacts sur le plan vertical. L'analyse du cas révèle que l'émergence d'un nouveau modèle économique autorise les firmes dominantes à renégocier, à leur avantage, la répartition de la valeur au sein de l'industrie (Kim et Mauborgne, 1997). La chaîne de valeur associée au multiplexe accroît la rentabilité de l'activité *via* un passage à l'échelle supérieure et une diversification des sources de revenu (*cf.* les ventes annexes au ticket).

Corrélativement, on assiste à une renégociation des rapports de force intersectoriels. La restructuration du secteur aval entraîne une dépendance accrue et une fragilisation des acteurs amonts (*i.e.* producteurs et distributeurs), à l'image de ce que l'on peut observer dans le secteur de la grande distribution entre les centrales d'achat et les fournisseurs. Les firmes Pathé, Gaumont et UGC enregistrent ainsi un gain en termes de pouvoir de négociation, grâce à la construction de places fortes<sup>9</sup>, l'accélération du marché et l'excès d'offre de films. Le multiplexe permet aux exploitants de capter davantage de valeur, au détriment des distributeurs, et ce, en raison de leur contact direct avec le client final.

En synthèse, la perturbation concurrentielle a redéfini le modèle industriel en affectant ses frontières, ses structures, sa dynamique de fonctionnement et, *in fine*, les conditions de la performance. La manœuvre présente la vertu essentielle, pour les firmes dominantes, de renforcer leur pouvoir de marché face aux différentes parties prenantes.

L'observation des comportements concurrentiels au cours de la séquence révèle toutefois que le registre de la perturbation est utilisé de manière temporaire. Le recours à des mécanismes stabilisateurs permet de tempérer les effets indésirables engendrés par le changement des règles du jeu et de préserver les rentes créées par les multiplexes. La politique d'évitement géographique satisfait pleinement cet objectif, en limitant la rivalité intra-oligopole (risque de suréquipement) et en accélérant la préemption collective du territoire national. De même, la fusion des circuits Pathé et Gaumont (2001) annonce l'avènement d'une structure de marché duopolistique, réputée comme plus stable que le triopole.

---

<sup>9</sup> Les places fortes incarnent des multiplexes très performants, comme par exemple l'« UGC Ciné Cité Les Halles », jouant un rôle central dans la négociation avec les distributeurs pour l'obtention des copies de films.

Notre recherche pointe alors les limites de deux thèses : celle, défendue par Porter, prônant la recherche de l'inertie sectorielle pour les firmes dominantes et, celle de la perturbation permanente, défendue par D'Aveni. Les firmes ont su combiner efficacement ces deux philosophies concurrentielles et tirer profit des avantages associés à chacune d'elles.

Les firmes dominantes ont exercé une emprise collective sur la dynamique concurrentielle, en alternant les manœuvres rompant avec le *statu quo* et celles limitant le degré de rivalité. L'enjeu réside, à notre sens, dans la maîtrise de l'initiative concurrentielle, c'est-à-dire dans le contrôle de la dialectique entre la perturbation et la stabilisation du jeu concurrentiel (Bresser, 1988 ; Ibert, 2004 ; Roy, 2005). Dans un contexte où les règles du jeu sont provisoires, les firmes dominantes ont intérêt à s'assurer de l'incapacité des poursuivants à changer les règles, voire à entreprendre elles-mêmes la démarche lorsque l'opportunité se présente.

## CONCLUSION

Le point de départ de notre recherche résidait dans la volonté d'approfondir la connaissance sur la stratégie consistant à changer les règles du jeu concurrentiel. Si le discours prônant les vertus de la manœuvre s'est imposé dans la littérature, très peu de travaux fournissent des éclairages concrets sur la mise en œuvre et les clés de réussite.

L'étude détaillée de la diffusion des multiplexes offre plusieurs enseignements, en démontrant d'abord que la perturbation concurrentielle n'est pas l'apanage des nouveaux entrants. La stratégie relève, en effet, d'un intérêt majeur pour les acteurs dominants si l'on considère les gains enregistrés par Pathé. L'imposition d'un nouveau jeu concurrentiel repose ici sur une diffusion vélocité des nouvelles règles, une pratique de l'auto-cannibalisation, une forte agressivité et une capacité à substituer rapidement le modèle économique. *A posteriori*, la performance des firmes dominantes, au cours de la séquence, s'explique par une gestion habile de la dialectique entre la perturbation et la stabilisation du jeu concurrentiel.

Si la fragilité des construits théoriques mobilisés pénalise la portée de nos résultats, de futures investigations dans d'autres univers sectoriels doivent nous permettre d'y remédier et de faire de la perturbation concurrentielle une priorité de la recherche en stratégie. En particulier, la littérature sur les stratégies de rupture peine à préciser quelles sont les variables expliquées et explicatives et les relations entre les variables. Nous pourrions ainsi considérer le type d'adoption

du nouveau modèle économique comme une variable expliquée et la position concurrentielle, l'ordre des entrants ou la culture de l'entreprise comme des variables explicatives potentielles.

L'ambition d'un tel programme de recherche résiderait alors dans le fait de démontrer que la clé de l'avantage concurrentiel est liée à la maîtrise dynamique des règles du jeu, en écho avec les propos de Schumpeter (1934) : « l'acte de construire un chemin est d'une puissance supérieure à l'acte de le suivre ».

## RÉFÉRENCES

- Baden-Fuller C. et J. Stopford (1992), *Rejuvenating the Mature Business, the Competitive Challenge*, Routledge.
- Bain J.S. (1959), *Industrial Organization*, John Wiley.
- Bettis R. A. et M. A. Hitt (1995), « The New Competitive Landscape », *Strategic Management Journal*, vol.16, p.7-19.
- Bijon C. (1984), « Les stratégies de rupture », *Harvard L'expansion*, automne, p.98-104.
- Bresser R. (1988), « Matching Collective and Competitive Strategies », *Strategic Management Journal*, vol. 9, p. 375-385.
- D'Aveni R. (1995), *Hypercompétition*, Vuibert.
- Ferrier W. (2001), « Navigating the Competitive Landscape : the Drivers and Consequences of Competitive Aggressiveness », *Academy of Management Journal*, vol.44, n°4, p.858-877.
- Gilbert C. (2003), « The Disruption Opportunity », *Sloan Management Review*, vol.44, n°4, p.27-32.
- Hamel G. (1998), « Strategy Innovation and the Quest for Value », *Sloan Management Review*, vol.39 n°2, p.7-14.
- Hamel G. et C. K. Prahalad (1989), « Strategic Intent », *Harvard Business Review*, vol.67, n°3, p.63-77.
- Hamel G. et C. K. Prahalad (1994), *Competing for the Future*, Harvard Business School Press.
- Ilinitch A., D'Aveni R. et A. Lewin (1996), « New Organizational Forms and Strategies for Managing in Hypercompetitive Environments », *Organization Science*, vol.7, n°3, p.211-220.
- Ibert J. (2004), « La gestion paradoxale des relations entre firmes concurrentes », *Revue Française de Gestion*, vol. 30, n° 148, p. 153-177.
- Jacobson R. (1992), « The Austrian School of Strategy », *Academy of Management Review*, vol.17, n°4, p.782-807.
- Joffre P. et G. Koenig (1992), *Gestion stratégique*, Litec.
- Kim W. C. et R. Mauborgne (1997), « Value Innovation : the Strategic Logic of High Growth », *Harvard Business Review*, janvier-février, p.103-112.
- Kim W. C. et R. Mauborgne (2005), *Stratégie océan bleu: comment créer de nouveaux espaces stratégiques*, Village Mondial.
- Kirzner I.M. (1973), *Competition and Entrepreneurship*, University of Chicago Press.
- Langley A. (1997), « L'étude des processus stratégiques : défis conceptuels et analytiques », *Management International*, vol.2, n°1, p.37-50.
- Le Roy F. (2003), « Agresser un concurrent pour le sortir du marché : une étude de cas », *Revue Finance-Contrôle-Stratégie*, vol.6, n°2, p.179-199.

- Lieberman M. et D. Montgomery (1988), « First-mover Advantages », *Strategic Management Journal*, vol.9, p.41-58.
- Markides C. (1997), « Strategic Innovation », *Sloan Management Review*, vol.38, n°3, p.9-23.
- McCann J.E. et J. Selsky (1984), « Hyperturbulence and the Emergence of Type 5 Environments », *Academy of Management Review*, vol.9, p.460-470.
- Miles M. B. et A. M. Huberman (2003), *Analyse des données qualitatives*, De Boeck.
- Nault B. R. et M. B. Vandenbosch (1996), « Eating Your Own Lunch : Protection Through Preemption », *Organization Science*, vol.7, n°3, p.342-358.
- Porter M. E. (1980 rééd. 1998), *Choix stratégiques et concurrence*, Economica.
- Prahalad C.K. et G. Hamel (1994), « Strategy as a Field of Study : Why Search for a New Paradigm ? », *Strategic Management Journal*, vol.15, numéro spécial, p.5-16.
- Roy P. (2005), « Chapitre 6 : Les stratégies de perturbation et de stabilisation de la concurrence », in Bensebaa F. et J. Le Goff (coord.), *Stratégies concurrentielles : le renouveau théorique en pratique*, Editions EMS, p. 167-194.
- Scherer F. et D. Ross (1990), *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Boston, Houghton Mifflin.
- Schlegelmilch B., Diamantopoulos A. et P. Kreuz (2003), « Strategic Innovation : the Construct, its Drivers and its Strategic Outcomes », *Journal of Strategic Marketing*, vol.11, n°2, p.117-132.
- Schumpeter J. (1934, rééd. 1999), *Théorie de l'évolution économique*, Dalloz.
- Smith K. G., Ferrier W. et C. Grimm (2001), « King of the Hill : Dethroning the Industry Leader », *Academy of Management Executive*, vol.15, n°2, p.59-70.
- Smith K. G., Grimm C. M. et M. J. Gannon (1992), *Dynamics of Competitive Strategy*, Sage.
- 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*, Sage.
- Young G., Smith K. G. et C. Grimm (1996), « Austrian and Industrial Organization Perspectives on Firm-level Competitive Activity and Performance », *Organization Science*, vol.7 n°3, p.243-254.

**ANNEXE A: LA FILIERE CINEMATOGRAPHIQUE FRANÇAISE**

