

De l'intérêt des firmes dominantes à perturber et stabiliser le jeu concurrentiel

Pierre ROY*

Université de Montpellier 1

Classification JEL : L100 – *Réception* : janvier 2007 ; *Acceptation* : juillet 2007

Correspondance : pierre_roy2002@yahoo.fr

Résumé : L'article 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.

Abstract : This article explores an emerging research question in the strategic management field : how do some firms succeed in changing the competitive rules of the game? Our contribution lies in studying the case of dominant firms. We attempt to identify the various challenges encountered at the different stages of a disruptive strategy. The study of the diffusion of multiplexes in the sector of French movie theatres illustrates our discussion. Method triangulation provides results that concern both the causes of disruption, key success factors during the process and its implications.

Keywords : competitive dynamics – disruptive strategy – dominant firms.

* L'auteur est maître de conférences à l'Université Montpellier 1 et membre de l'ISEM. Il remercie les deux rapporteurs pour la richesse de leurs commentaires et la FNEGE pour son soutien dans le cadre du programme du CEFAG.

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 concurrentielle¹ (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, des zones d'ombre demeurent quant à son application. Cet article entend éclairer les défis et les enjeux présents aux différentes étapes d'un processus de changement des règles du jeu concurrentiel. En particulier, notre contribution comble les lacunes de la littérature en envisageant la manœuvre du point de vue des firmes dominantes, à savoir les firmes disposant d'un fort pouvoir de marché et jouant un rôle central dans le fonctionnement d'une industrie.

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 l'article présente le dispositif méthodologique et le cas empirique sélectionné. L'ultime section est consacrée à l'exposition des résultats relatifs à la diffusion des multiplexes dans le secteur français des salles de cinéma.

1. La perturbation des règles 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

¹ La littérature stratégique appréhende ce phénomène sous différents vocables : innovation stratégique, stratégie de rupture, disruption, innovation de valeur, etc.

entreprises. Les macro-phénomènes tels que la dérégulation des marchés, la naissance d'une compétition globale ou l'excès d'offre soulignent l'avènement de nouveaux paramètres (Prahalad et Hamel, 1994). En particulier, la 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). Confrontés à des enjeux tels que la flexibilité, la réactivité ou la créativité, les dirigeants doivent mettre à jour leurs modes de raisonnement et d'action. 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 exclusivement défensive, focalisée sur la protection de l'avantage concurrentiel, vers des approches encourageant la proactivité, l'agressivité et la quête d'une singularité sur le marché. Cette perspective volontariste, adoptée par Hamel et Prahalad (1994) et D'Aveni (1995), souligne les insuffisances des cadres théoriques issus de l'économie de l'organisation industrielle et incarnés par Porter (*i.e.* une difficile adéquation avec les évolutions de l'environnement, le caractère statique de l'analyse et un excès de déterminisme structurel).

Eu égard au contexte concurrentiel actuel, 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 leurs comportements sur celui des *outsiders*, 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 (*cf.* tableau 1). Dans une perspective entrepreneuriale, cet héritage conceptuel véhicule une approche empreinte d'instabilité et place la rupture au cœur du processus concurrentiel (Jacobson, 1992).

Tableau 1 – Deux cadres d'analyse de la concurrence

	Héritage de l'économie de l'organisation industrielle	Héritage de l'école autrichienne
Niveau d'analyse	Méso	Micro
Nœud de l'analyse	Structures du secteur	Manœuvres des firmes
État 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 sur 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.

En ce qui concerne les firmes dominantes, il nous semble que la clé du maintien de l'avantage concurrentiel réside dans la capacité à combiner les deux approches. En effet, ces firmes sont confrontées, de manière croissante, à la nécessité d'être à la fois motrices des transformations de leur industrie (exploration) et efficaces par rapport à l'existant (exploitation). Elles doivent, ainsi, posséder à la fois un avantage dynamique, requis par la nature instable de l'environnement, et un avantage de position, permettant d'exploiter les fruits de leur poids sectoriel (Koenig, 2004). Ce positionnement renvoie au profil de l'*analyzer* dans la typologie de Miles et Snow (1978), c'est-à-dire la firme capable de jouer simultanément sur les registres de l'exploration et de l'exploitation. Autrement dit, la firme dominante peut avoir inté-

rêt à perturber les règles du jeu et à tirer profit des effets de cette perturbation en adoptant, ensuite, une attitude défensive sur le marché.

1.2. Le processus de la perturbation concurrentielle

1.2.1. Les déterminants

Sur la base de la littérature, nous avons identifié deux catégories de déterminants au changement des règles du jeu concurrentiel : d'une part, ceux liés à une insatisfaction des dirigeants des firmes face à la situation actuelle, d'autre part, une capacité à introduire le changement.

La première catégorie rappelle que la démarche de la perturbation est proactive et requiert, à ce titre, une intention stratégique de la part des dirigeants. L'insatisfaction peut naître, tout d'abord, du constat que l'industrie considérée a atteint le stade de la maturité ou amorce celui du déclin. 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 alors incarner une réponse des firmes face aux risques associés à un déclin sectoriel prolongé et une volonté de relancer l'activité en changeant ses modalités de fonctionnement. Dans ce contexte, la concurrence grandissante des produits de substitution peut inciter les firmes installées à redéfinir en profondeur l'offre sur le marché et développer une nouvelle proposition de valeur à destination du client. L'introduction de nouvelles règles du jeu constitue une issue de secours pour l'industrie et un moyen, pour les dirigeants des firmes, de s'assurer de la pérennité de l'activité.

L'insatisfaction des dirigeants, quant à la situation actuelle, peut également émaner de la position relative de la firme sur le marché et de son niveau de performance. La stratégie de perturbation peut, en effet, résulter d'une volonté des dirigeants d'améliorer nettement la performance de leur firme et/ou d'accroître sensiblement son pouvoir sur le marché. En créant de nouvelles opportunités pour le perturbateur, le changement des règles du jeu vise alors la déstabilisation des acteurs à la tête de l'industrie. En particulier, dans le cas d'une domination sectorielle collective, l'insatisfaction d'une firme, en position de *challenger* au sein de l'oligopole, peut constituer un puissant moteur à l'introduction de nouvelles règles (D'Aveni, 1995 ; Hamel, 1998 ; Ferrer, 2001). La manœuvre peut lui permettre de prendre l'avantage sur

ses concurrents directs et d'améliorer sa position relative au sein de l'oligopole.

La deuxième catégorie de déterminants concerne la capacité de la firme à introduire le changement. La littérature évoque, à ce sujet, les éléments organisationnels et culturels favorisant le changement des règles du jeu. On retrouve des leviers, empruntés à la littérature sur l'innovation, tels que l'intrapreneuriat et le management décentralisé, le questionnement permanent, le dialogue interfonctionnel et l'intégration de compétences extérieures (Schlegelmilch et al., 2003). Spécifiquement, plusieurs auteurs insistent sur 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). 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. Seule l'arrivée d'un nouveau dirigeant, issu d'un autre univers sectoriel, peut dans ce cas enclencher la démarche (Markides, 1997). Le changement d'ordre cognitif est porteur de pratiques inédites pouvant déboucher sur un nouveau concept d'offre et/ou mode d'organisation. Porter (1982) illustre cet argument avec le cas de Paramount Pictures dans l'industrie du cinéma des années soixante-dix. L'arrivée de deux cadres, issus des réseaux de télévision, s'est traduite par l'imposition de nouvelles règles du jeu (vente de films à l'avance, sortie simultanée en de nombreux endroits) et un gain de part de marché. En synthèse, la proposition 1 retient trois déterminants.

Proposition 1 : L'introduction d'une perturbation par une firme dominante est favorisée par : a) une menace associée au déclin structurel du secteur, b) une insatisfaction des dirigeants quant à la position relative et/ou la performance de leur firme et c) l'arrivée d'un nouveau dirigeant issu d'un autre univers sectoriel.

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 conduits à identifier quatre modalités influençant la performance des firmes au cours de ce processus.

La première d'entre elles a trait à la vitesse de diffusion des nouvelles règles du jeu, en lien avec les écrits sur l'avantage au premier entrant. Dans le cas où les nouvelles règles du jeu rencontrent un succès sur le marché lors de leur phase d'introduction, la firme qui les diffuse le plus rapidement doit bénéficier d'une part importante, voire 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 ; Hamel, 1998). On retrouve, dans l'acte de perturber le marché, 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. À 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 perturber ses propres positions fondées sur l'ancien modèle économique. Concrètement, il s'agit d'implanter les unités d'offre associées aux nouvelles règles du jeu sur les territoires où la firme était déjà présente. Le recours à l'auto-cannibalisation mérite toutefois quelques précisions. La technique semble particulièrement valide dans le cas où l'imitation des concurrents peut intervenir rapidement sur le marché. La firme est alors confrontée au dilemme suivant : substituer son offre sur le marché ou prendre le risque qu'un concurrent ne s'en charge. Auto-cannibaliser ses positions présente, de plus, l'intérêt de limiter les affrontements directs et de développer collectivement le nouveau marché. Dans le cas inverse, celui où les possibilités d'imitation sont plus incertaines et/ou moins rapides, la firme perturbatrice peut avoir intérêt, au contraire, à attaquer frontalement les positions des concurrents.

La troisième modalité dérive des deux premières, elle concerne la transition, sur le plan organisationnel, entre l'ancien et le nouveau modèle économique. À 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.

Enfin, la quatrième modalité a trait au degré d'agressivité des firmes au cours du processus de diffusion des règles du jeu. À 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 niveau de performance (D'Aveni, 1995 ; Smith et al., 2001 ; Le Roy, 2003). Selon ces auteurs, la performance des firmes est 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. La littérature sur l'agressivité concurrentielle va au-delà, en proposant une analyse multi-critères de l'agressivité à partir du volume de mouvements concurrentiels mis en œuvre mais également sur la base de la diversité de ces mouvements (prix, marketing, capacité, etc.) et de leur degré d'amplitude (*i.e.* leur niveau d'impact sur le fonctionnement de la dynamique concurrentielle). 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, si cela est possible, une préemption du nouveau marché, b) pratiquer une auto-cannibalisation, c) abandonner le plus rapidement l'ancien modèle économique au profit du nouveau et d) être la plus agressive sur le marché.

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 puisque la régénération induit de nouvelles perspectives de croissance. Dès lors, le premier entrant peut espérer opérer une préemption des fruits de la régénération sectorielle.

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 im-

plique la disparition des concurrents les plus faibles, incapables de demeurer compétitifs face aux nouvelles normes (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 Kœnig, 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 le partage de la valeur au sein de l'industrie, sur la base du nouveau modèle économique (Kim et Mauborgne, 1997). 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.

Nos trois propositions de recherche étant désormais posées, la suite de l'article s'attache à les confronter aux données relatives à la diffusion des multiplexes dans le secteur français des salles de cinéma. La section 2 justifie le choix de l'étude de cas et présente les modalités de collecte et de traitement des données.

2. Méthode de recherche

2.1. Une étude de cas

Par essence, les phénomènes stratégiques sont fondamentalement dynamiques et multidimensionnels (Langley, 1997). L'étude des comportements concurrentiels n'échappe pas à ce double défi 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).

Le cas sélectionné, l'exploitation cinématographique, présente deux intérêts majeurs pour notre recherche : un caractère original puisqu'il a été très peu analysé 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 examiné les comportements des firmes sur le marché français entre 1993 et 2004².

Activité située en aval de la filière, l'exploitation succède aux stades de production et de distribution des films. Apparue à la fin du 19^{ème} 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 en 2007 dévoile un duopole formé par EuroPalaces – fusion Gaumont/Pathé – et UGC, quelques suiveurs (CGR, Mk2, Kinépolis) et une frange concurrentielle éclatée.

Depuis 1993, le secteur connaît une régénération, suite à un changement des règles du jeu *via* le 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 vélocité le marché des multiplexes. Leurs comportements constituent le cœur de la réflexion engagée dans cet article.

2.2. Collecte et traitement des données

Nous avons choisi d'articuler le *design* de l'étude de cas autour d'une triangulation des méthodes, synthétisée dans le tableau 2.

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. Aussi, la campagne d'entretiens, menée en 2004, intègre les différentes

² 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.

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 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.

Tableau 2 – La triangulation des méthodes

	Méthode n°1 Conduite 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 et al., 1992)	Outils statistiques (caractéristiques par firme, mesure des distances, délais)
Apports	Motivations/enjeux/effets des stratégies, sens que donnent les individus	Évaluation 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	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, biais d'interprétation des propos des journalistes	Fiabilité des données, problème de définition du concept de multiplexe

La deuxième méthode est inspirée de l'approche développée par Smith et al. (1992) ; elle 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*. Nous avons identifié 244 mouvements concurrentiels, au cours de la période 1990-2004. Ils ont été codés de façon binaire, selon l'acteur concerné et la nature du mouvement³. Le traitement s'incarne dans l'analyse graphique de l'évolution de la rivalité concurrentielle, de l'agressivité des firmes et

³ Huit catégories de mouvements concurrentiels ont été retenues lors de la procédure de codage : prix, marketing, capacités, signaux, sphère financière, alliances-achats-cessions, relations de filière et autres.

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 Centre National de la Cinématographie, 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.

La complémentarité des trois axes méthodologiques retenus doit nous permettre d'enrichir le traitement du cas et de renforcer la validité interne de nos résultats. La section 3 est consacrée à leur présentation.

3. Résultats de la recherche

3.1. Les déterminants 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 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 (TV, 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 conforte l'argument selon lequel la maturité sectorielle serait une construction mentale des acteurs de l'industrie, traduisant leur incapacité à stimuler la demande (Baden-Fuller et Stopford, 1992 ; Bettis et Hitt, 1995).

Dans notre cas, l'intention stratégique de Pathé s'appuie sur une volonté d'améliorer sa position relative au sein de l'oligopole et son niveau de performance, face à Gaumont et UGC (cf. tableau 3), comme en témoignent les propos du P-Dg de Pathé en 1994 : « *Pathé était tou-*

jours le troisième circuit français, mais cela ne l'empêchait pas d'être à la traîne »⁴. 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. Ceci suppose qu'elle est plus encline à contester 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) : son réseau de salles est moins étendu et son niveau de performance est inférieur. Les conditions sont donc réunies pour espérer tirer profit d'une redéfinition des paramètres sectoriels.

Tableau 3 – 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	-5 M€

Au-delà, le rachat en 1990 de Pathé par le groupe Chargeurs véhicule un changement majeur sur le plan humain avec l'arrivée d'un nouveau dirigeant issu d'autres univers sectoriels. 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, un *benchmarking* face aux pratiques étrangères et une remise en cause de l'étanchéité du secteur à l'égard du marketing et des outils de gestion opérationnelle. En d'autres termes, cet entrepreneur se démarque par une culture cinématographique moins forte que celle de ses homologues chez Gaumont et UGC. Ceci lui permet de porter un regard neuf sur les facteurs clés de succès du secteur : localisation d'un cinéma,

⁴ Interview de Jérôme Seydoux accordée au *Film Français*, le 24 juin 1994.

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.

3.2. Les modalités de la perturbation (P2)

Au cours de la séquence 1993-2004, les firmes Pathé, UGC et Gaumont ont opéré une diffusion rapide des nouvelles règles du jeu, leur permettant de réaliser une préemption collective du marché associé aux multiplexes (Nault et Vandenbosch, 1996 ; Ilinitch 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 termes de performance, Pathé enregistre, au cours de la période, un niveau de performance relative supérieur à celui des autres. Sa régénération, suite à la perturbation 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 4).

Tableau 4 – *Évolution 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 % ⁵
	2. Gaumont 11,4 %	2. Gaumont 13,8 %	2. UGC 16,5 %
	3. Pathé 7,3 %	3. Pathé 11,7 %	3. CGR 9 %

⁵ Le capital d'EuroPalaces est détenu à 66 % par Pathé et à 33 % par Gaumont.

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 Vandenbosch, 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 performance⁶. À 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).

La conséquence des mécanismes de préemption du marché et d'auto-cannibalisation des positions réside dans l'observation, chez les firmes dominantes, d'une transition rapide entre l'ancien et le nouveau modèle économique. Notre recherche conforte l'argument selon lequel les firmes ont intérêt à opérer rapidement cette manœuvre (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 donc 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 réaliser rapidement la transition et, ce, en raison d'un stock d'actifs existants moins élevé que Gaumont et UGC. Le poids des multiplexes dans le portefeuille de Pathé croît plus rapidement, au cours de la période, comparativement à Gaumont et UGC (*cf.* tableau 5).

⁶ 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€).

Tableau 5 – *Le poids des multiplexes chez les firmes dominantes (CNC)*

	1993		1999		2004	
	Nombre d'écrans	Dont multi-plexes	Nombre d'écrans	Dont multi-plexes	Nombre d'écrans	Dont multi-plexes
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 %)

L'étude du processus nous a conduits, en dernier lieu, nous interroger sur 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 et leur amplitude. Le traitement des données secondaires suggère qu'au cours d'une 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 termes de performance au sein de l'oligopole : Pathé est la firme la plus agressive selon nos trois critères⁷ 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 à l'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 friabilité à l'égard d'une approche industrielle.

3.3. *Les implications de la perturbation (P3)*

Conformément à la 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

⁷ Entre 1990 et 2004, Pathé a initié 22 % des mouvements concurrentiels (21 % pour UGC ; 18 % pour Gaumont), a eu recours à 8 catégories de mouvement (6 pour UGC et Gaumont) et a mené 6 des 9 actions pionnières.

se traduit par une croissance de la fréquentation des salles de cinéma (+67,9 %), une modernisation de l'offre (1,5 Md€ investis), une stimulation de la production de films en amont (+43 %), une hausse de la recette moyenne par entrée (+12,4 %) et, *in fine*, un chiffre d'affaires global multiplié par deux. 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 s'approprier les fruits de la régénération et de renforcer la dépendance de l'industrie française à leur égard. La croissance des chiffres d'affaires correspondants à l'activité « exploitation de salles », entre 1991 et 2000, chez Pathé (+358 %), UGC (+218 %) et Gaumont (+136 %) atteste des gains enregistrés.

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 (Thomas, 1996 ; Ilinitch et *al.*, 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, d'autre part, les firmes optant pour une différenciation à l'égard des nouvelles normes de salles (*i.e.* art et essai, films en v.o., etc.). 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 illimité (UGC, 2000). Par ailleurs, la diffusion de la perturbation réactive deux axes concurrentiels, jusqu'alors plus ou moins neutralisés : la localisation et le 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 de cinéma). 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 amont (*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 l'érection de places fortes⁸, l'accélération du marché et l'excès d'offre de films. Le contact direct des exploitants avec le client final justifie la captation de valeur réalisée au détriment des distributeurs.

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 le 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 plus stable que le triopole. 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 philoso-

⁸ 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.

phies 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.

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 d'une telle 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 rapide des nouvelles règles, une pratique de l'auto-cannibalisation, une capacité à changer rapidement le modèle économique et une forte agressivité. *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 et l'idiosyncrasie du cas, notamment au niveau du caractère multi-sites du marché étudié, atténuent la portée des résultats, nous sommes convaincus que la perturbation appelle d'autres investigations et s'impose comme une priorité pour la recherche en stratégie concurrentielle. La clé de l'avantage concurrentiel dépendrait alors de 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* ».

Bibliographie

- Baden-Fuller C. et Stopford J. (1992), *Rejuvenating the Mature Business, the Competitive Challenge*, Routledge.
- Bettis R.A. et Hitt M. A. (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.
- 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 Prahalad C. K. (1989), « Strategic Intent », *Harvard Business Review*, vol. 67, n° 3, p. 63-77.
- Hamel G. et Prahalad C.K. (1994), *Competing for the Future*, Harvard Business School Press.
- Ilinitch A., D'Aveni R. et Lewin A. (1996), « New Organizational Forms and Strategies for Managing in Hypercompetitive Environments », *Organization Science*, vol. 7, n° 3, p. 211-220.
- Jacobson R. (1992), « The Austrian School of Strategy », *Academy of Management Review*, vol. 17, n° 4, p. 782-807.
- Joffre P. et Kœnig G. (1992), *Gestion stratégique*, Litec.
- Kim W.C. et Mauborgne R. (1997), « Value Innovation : The Strategic Logic of High Growth », *Harvard Business Review*, January-February, p. 103-112.
- Kœnig G. (2004), *Management stratégique : projets, interactions et contextes*, Dunod.
- 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 », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 6, n° 2, p. 179-199.
- Lieberman M. et Montgomery D. (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 Selsky J. (1984), « Hyperturbulence and the Emergence of Type 5 Environments », *Academy of Management Review*, vol. 9, p. 460-470.
- Miles M.B. et Huberman A.M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, De Boeck.
- Miles R.E. et Snow C.C. (1978), *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw-Hill.
- Nault B.R. et Vandebosch M.B. (1996), « Eating your Own Lunch : Protection Through Preemption », *Organization Science*, vol. 7, n° 3, p. 342-358.
- Porter M.E. (1982, rééd. 1998), *Choix stratégiques et concurrence*, Economica.
- Prahalad C.K. et 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. et Kreuz P. (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 Grimm C. (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 Gannon M. J. (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 Grimm C. (1996), « Austrian and Industrial Organization Perspectives on Firm-level Competitive Activity and Performance », *Organization Science*, vol. 7 n° 3, p. 243-254.