

Stratégies de rupture, dynamique de la concurrence et performances

Roy Pierre*, Docteur

Université Montpellier I

ERFI/ISEM, CS 19519, rue Vendémiaire

Espace Richter, Bât. B, 34 960 Montpellier Cedex 2

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

pierre_roy2002@yahoo.fr

Le Roy Frédéric, Professeur

Université de Montpellier I – Groupe Sup de Co Montpellier

Université Montpellier I, ERFI/ISEM

Espace Richter, Bât. B, Rue Vendémiaire, CS 19519 - 34 960 Montpellier Cedex 2

Tel : +33 (0)4 9913 02 43 ; Fax : +33(0)4 99 13 02 10

frederic.le_roy@univ-montp1.fr

Résumé

Dans les travaux sur les stratégies de rupture, l'essence de la stratégie ne consiste pas à adopter les facteurs clés de succès d'une industrie mais, dans une volonté de rompre avec les schémas habituels, à redéfinir les frontières de son secteur, à changer les règles du jeu à son avantage. L'essentiel de la recherche porte sur les facteurs qui permettent à une firme d'être innovante. Les effets d'une stratégie de rupture sur la dynamique de la concurrence et, par suite, sur les performances sont beaucoup moins étudiés. Dans cette perspective, notre recherche définit la stratégie de rupture comme une manœuvre qui entre dans la dynamique des interactions concurrentielles. Il est supposé que, plus une stratégie de rupture est composée d'actions concurrentielles en plus grand nombre que celles des concurrents, introduites de façon plus rapide et avec une plus forte variété, plus l'entreprise qui la mène voit ses performances s'améliorer. Ces propositions sont confrontées au secteur de l'exploitation cinématographique française (1990-2004) qui a connu une stratégie de rupture incarnée par les salles multiplexes.

Mot clés : stratégie de rupture, action concurrentielle, performance, exploitation cinématographique.

* Les auteurs remercient les deux évaluateurs anonymes pour leurs commentaires sur la première version de la communication.

INTRODUCTION

Parmi les nouvelles directions de recherche au sein de la discipline stratégique, plusieurs auteurs s'attachent à interpellier la capacité de certains dirigeants à transformer en profondeur les modalités de fonctionnement de leur industrie. Partant d'observations empiriques attestant de cette démarche radicale, les travaux sur les stratégies de rupture suggèrent que l'essence de la stratégie ne consiste pas à adopter les facteurs clés de succès d'une industrie mais, au contraire, à rompre avec les schémas habituels et tenter d'imposer sa propre vision des choses. Ceci conduit la firme perturbatrice à redéfinir les frontières de son secteur, à transformer le contenu de l'offre et, *in fine*, à actualiser les modalités de création et de répartition de la valeur. Le processus de changement des règles du jeu a été appréhendé sous plusieurs vocables, dont les plus récurrents sont la stratégie de rupture, l'innovation stratégique et la stratégie disruptive (Charitou et Markides, 2003 ; Kim et Mauborgne, 1999 ; Markides, 1997, 1998 ; Schlegelmilch *et al.*, 2003).

Ces travaux ont en commun de se centrer essentiellement sur les facteurs qui permettent à une firme d'être innovante. Le rôle de la culture, des processus, des ressources et des personnes est ainsi mis en évidence pour expliquer la capacité d'une firme à changer les règles du jeu (Schlegelmilch *et al.*, 2003). En revanche, les effets d'une stratégie de rupture sur la dynamique de la concurrence et, par suite, sur les performances d'une firme et sur celles de ses concurrents sont nettement moins étudiés.

Pour tenter de combler cette lacune, notre recherche définit la stratégie de rupture comme une manœuvre qui entre dans la dynamique des actions et réactions concurrentielles (Young *et al.*, 1996 ; Ferrier *et al.*, 1999 ; Bensebaa, 2000 ; Smith *et al.*, 2001 ; Le Roy, 2002 ; Mathé, 2004 ; Yu et Cannella, 2005). A partir de la littérature, nous supposons que plus une stratégie de rupture est composée d'actions concurrentielles en plus grand nombre que celles des concurrents, introduites de façon plus rapide et avec une plus forte variété, plus l'entreprise qui la mène voit ses performances s'améliorer. Ces trois propositions de recherche sont discutées au regard du cas de l'exploitation cinématographique française entre 1990 et 2004, période au cours de laquelle une stratégie de rupture (le multiplexe) a été introduite.

1. METTRE EN ŒUVRE UNE STRATEGIE DE RUPTURE

1.1. LES ENJEUX DE LA DEMARCHE

L'analyse structurelle de la stratégie a dominé les années quatre-vingt sous l'influence du premier ouvrage de Porter (1982). Dans cette approche, les structures du secteur déterminent les stratégies performantes dans une industrie. L'analyse stratégique permet de détecter les facteurs clés de succès, afin de choisir un positionnement le mieux adapté possible à ces FCS. Une fois obtenu un avantage concurrentiel, l'entreprise doit y consacrer ses ressources sur le long terme pour le rendre durable. Les entreprises ont donc collectivement et individuellement intérêt au maintien des stratégies en cours. Elles n'ont pas intérêt à bouleverser le marché, mais, au contraire, à rendre les règles du jeu durables en élevant si possible des barrières à l'entrée et à la mobilité.

Cette approche classique de la stratégie a été remise en cause notamment par le succès des entreprises japonaises dans les années quatre-vingt. Pour comprendre ce succès, Hamel et Prahalad (1989, 1994) proposent une nouvelle conceptualisation de la stratégie dans laquelle le concept d'intention stratégique est central. Il ne s'agit plus de s'adapter aux caractéristiques de l'environnement, dans une approche passive, mais, dans une approche volontariste, d'imaginer de façon différente le futur. L'analyse ne part plus du secteur mais de l'entreprise, de ses compétences centrales, dans une volonté de révolutionner le marché (Hamel, 1996). En d'autres termes, dans cette nouvelle doctrine, les entreprises doivent mener des stratégies de rupture, encore nommées innovations stratégiques ou stratégies disruptives (Hamel, 1996, 1998a, 1998b, 2000).

Pour Hamel (1998b : 8), l'innovation stratégique est « la capacité à reconcevoir les modèles existants de l'industrie dans une voie qui crée une nouvelle valeur pour les clients ». De la même façon, Charitou et Markides (2003) considèrent que l'innovation stratégique est une façon d'entrer en concurrence fondamentalement différente dans un secteur existant. Par exemple, la façon dont l'entreprise Amazon.com est entrée en concurrence dans le secteur de la librairie est fondamentalement différente de celle employée par Barnes & Noble's. De même, la façon dont l'entreprise Dell est entrée en concurrence dans l'industrie informatique est très différente de celle qui était la norme dans cette industrie.

Schlegelmilch *et al.* (2003 : 118) s'inscrivent dans la lignée des précédentes définitions et estiment que l'innovation stratégique est « la reconceptualisation fondamentale du modèle d'affaires et la redéfinition des marchés existants (en changeant les règles et en changeant la

nature de la compétition) pour obtenir une augmentation significative de la valeur pour les clients et une forte croissance pour l'entreprise ». Cette définition distingue le concept d'innovation stratégique de celui d'innovation technique puisque le changement peut également porter sur le mode de distribution ou d'organisation de l'entreprise.

Quels sont alors les facteurs qui vont permettre le développement de ce type de stratégie ? Pour Hamel (1998a, 1998b) ou Markides (1997, 1998, 1999), un des facteurs déterminants de l'émergence d'une stratégie de rupture est la culture de l'entreprise. Les stratégies de rupture ne pourraient pas apparaître dans des organisations dont la culture dominante est la reproduction du passé. En effet, cette reproduction s'exercerait à travers des procédures très formalisées qui empêcheraient de reconsidérer la chaîne de valeur de l'entreprise. Au contraire, il serait nécessaire de mettre en place, de façon délibérée, une culture qui consisterait en une attitude de questionnement permanent.

De la même façon, un processus trop formalisé de prise de décision stratégique, dans le cadre de l'exercice de planification stratégique, conduirait les entreprises à reproduire le passé plutôt qu'à inventer un futur différent (Hamel, 1996, 1998b). Seuls des processus de prise de décision stratégique informels rendraient possible l'exploration créatrice génératrice d'innovation stratégique.

Cette créativité ne devrait pas seulement être celle de la direction générale. Les stratégies de rupture exigeraient ainsi une organisation qui permet un dialogue fréquent entre les différentes fonctions de l'entreprise et entre les différents niveaux hiérarchiques (Hamel, 1996, 2000). Parallèlement, le dialogue devrait être créé et entretenu avec des membres extérieurs de l'organisation, qu'il faudrait tenter d'impliquer dans le processus de création de la stratégie (Markides, 1997).

Enfin, la stratégie de rupture ne serait pas compatible avec une vision de la stratégie qui consiste uniquement à tenter de faire correspondre les ressources internes aux opportunités de l'environnement (Kim et Mauborgne, 1999). Elle s'inscrirait dans une conception de la stratégie qui revient à créer collectivement le système d'offre avec différents acteurs de l'environnement, que ces acteurs soient des fournisseurs, des clients ou même des concurrents.

Quelles sont alors les implications de la mise en œuvre d'une stratégie de rupture ? La première concernerait les clients de l'entreprise (Kim et Mauborgne, 1999 ; Markides, 1997). Dans une approche classique, la connaissance des besoins des clients, notamment en utilisant des méthodes

comme les études de marchés, orienterait l'évolution des produits et des services de l'entreprise, dans une perspective d'amélioration de la satisfaction du client. Dans le cas de la stratégie de rupture, l'entreprise n'aurait pas pour objectif de mieux satisfaire les clients existants. Au contraire, elle s'intéresserait à ceux qui ne sont pas clients et elle créerait volontairement des produits et des services auxquels les clients n'auraient même pas pensé.

La deuxième implication porterait sur les concurrents. Contrairement à une grande partie de la pensée stratégique, qui, notamment sous l'influence de Porter (1982), fait de l'analyse de la concurrence le fondement de la réflexion stratégique, une stratégie de rupture ne se concevrait pas en s'intéressant aux rivaux actuels. Il s'agirait de réinventer le marché, de rendre caduques les règles actuelles de la compétition en offrant une valeur fondamentalement nouvelle et supérieure (Hamel, 1998a ; Markides, 1999). Une stratégie de rupture réussie mettrait hors-jeu les rivaux et reviendrait à créer un nouveau marché sur lequel l'entreprise est le seul offreur jusqu'à ce qu'elle soit éventuellement imitée par de nouveaux entrants.

1.2. LA STRATEGIE DE RUPTURE COMME UNE MANŒUVRE CONCURRENTIELLE

1.2.1. Les actions concurrentielles

Dans les travaux sur la dynamique concurrentielle, les objets d'analyse ne sont pas les structures de secteur mais les comportements des firmes. Ces comportements sont considérés comme relatifs à ceux de leurs principaux rivaux. Les performances des entreprises dépendent de la dynamique de la rivalité concurrentielle, c'est-à-dire de l'ensemble des actions et réactions concurrentielles (Smith *et al.*, 1992 ; Young *et al.*, 1996 ; Bensebaa, 2000 ; Ferrier, 2001 ; Le Roy, 2002 ; Mathé, 2004 ; Yu et Cannella, 2005).

Une action (ou attaque) concurrentielle est un mouvement concurrentiel, comme par exemple une baisse de prix ou l'introduction d'un nouveau produit, réalisé par une firme dans l'objectif de défendre ou d'améliorer sa position concurrentielle relative (Smith *et al.*, 1992 ; Bensebaa, 2000). De même, une réaction (ou réponse) est un contre-mouvement engagé par une firme envers un ou plusieurs concurrents dans l'objectif de défendre ou d'améliorer sa position.

La littérature offre plusieurs grilles d'analyse des actions concurrentielles. Smith *et al.* (1992) caractérisent, par exemple, les actions selon l'importance des ressources mobilisées, le nombre de concurrents affectés, l'impact sur les clients, le caractère innovant et la difficulté de mise en œuvre. En prolongement, Bensebaa (2000) retient quatre critères de l'action : intensité,

spécificité, degré d'irréversibilité et degré d'innovation. Dans le même ordre d'idées, Ferrier (2001) considère qu'une attaque concurrentielle a quatre caractéristiques : son volume, sa durée, sa complexité et son imprévisibilité. Le volume de l'attaque concurrentielle correspond au nombre d'actions. La durée de l'attaque correspond au temps entre son déclenchement et sa fin. La complexité de l'attaque est déterminée par le nombre d'actions différentes qui la composent. Enfin, l'imprévisibilité d'une attaque dépend de sa variété par rapport à l'attaque précédente. Une attaque concurrentielle est agressive quand elle comporte un plus grand nombre d'actions que celles des concurrents, quand ces actions durent sur une période longue, quand elles sont plus variées et quand elles sont plus imprévisibles.

Dans une conception proche, pour Ferrier et Lee (2002), une attaque concurrentielle a quatre caractéristiques. La première est l'intensité stratégique, qui correspond au nombre d'actions concurrentielles dans une période de temps. La deuxième est la complexité stratégique, qui correspond au nombre d'actions de types différents. La troisième est l'imprévisibilité stratégique qui dépend de la variété des actions d'une période à l'autre. La dernière est l'hétérogénéité stratégique, qui est la différence entre les actions concurrentielles de l'entreprises et celles de ses rivales. Une entreprise est d'autant plus agressive qu'elle a un grand nombre d'actions concurrentielles dans une période de temps courte.

Dans cette recherche, la stratégie de rupture est considérée comme une attaque concurrentielle initiée par une firme pour améliorer ses positions et ses performances. Elle devrait donc avoir les caractéristiques de toute attaque concurrentielle (Ferrier, 2001 ; Ferrier et Lee, 2002) : son volume, sa vitesse, sa complexité, son imprévisibilité et son hétérogénéité. Toutefois, elle est par nature une action imprévisible, puisqu'elle est différente des actions initiées par la firme dans la période précédente. De même, elle est par nature hétérogène, puisqu'elle est différente des actions initiées par les concurrents. Trois critères seront donc pris en compte pour définir une stratégie de rupture comme une action concurrentielle : son volume, sa vitesse et sa complexité.

1.2.2. Le volume d'actions concurrentielles

Le volume total d'actions concurrentielles est le premier composant d'une attaque concurrentielle. Plus ce volume total est important relativement à celui des concurrents, plus l'entreprise est considérée comme agressive (Young *et al.*, 1996 ; Ferrier *et al.*, 1999 ; Smith *et al.*, 2001 ; Ferrier *et al.*, 2002 ; Le Roy, 2003 ; Yu et Cannella, 2005).

Plusieurs recherches établissent un lien entre le volume d'actions concurrentielles et les performances des firmes. Ferrier *et al.* (1999) montrent que les *leaders* qui conservent leurs positions sont ceux qui ont un plus grand nombre d'actions concurrentielles que leurs *challengers*. Inversement, les *challengers* qui détrônent les *leaders* sont ceux qui ont un plus important volume d'actions concurrentielles. De la même façon, Ferrier (2001) et Smith *et al.* (2001) établissent un lien statistique positif entre le volume d'actions concurrentielles et les performances de la firme agressive.

Pour les stratégies de rupture, ces résultats devraient également être vérifiés. En effet, la firme qui introduit la rupture a intérêt à étendre le plus possible le nouveau modèle d'affaires qu'elle a mis au point, c'est-à-dire diffuser le plus rapidement possible la nouvelle offre (ou les nouvelles unités d'offre) sur le marché. Elle doit donc générer un grand nombre d'actions concurrentielles sur les produits, les prix, la publicité, etc. qui correspondent au développement de ses capacités de production et de commercialisation.

Proposition 1 : Plus la stratégie de rupture d'une firme est composée d'un volume d'actions concurrentielles supérieur à celui de ses concurrents, plus la firme est performante.

1.2.3. La vitesse des actions concurrentielles

La vitesse des actions concurrentielles est considérée comme une caractéristique de l'attaque concurrentielle dans plusieurs recherches (Smith *et al.*, 1997 ; Ferrier *et al.*, 1999 ; Ferrier et Lee, 2002 ; Ferrier *et al.*, 2002 ; Yu et Cannella, 2005). En d'autres termes, plus les actions concurrentielles d'une entreprise sont rapides par rapport à celles des adversaires, plus l'entreprise est considérée comme agressive.

La vitesse des actions concurrentielles est liée, dans plusieurs travaux, au volume d'actions concurrentielles (Ferrier et Lee, 2002 ; Yu et Cannella, 2005). Dans ce cas, c'est la division du nombre d'actions concurrentielles par la vitesse de ces actions qui donne la mesure de l'intensité des actions d'une firme. D'autres recherches considèrent la vitesse des actions comme une dimension à part entière de l'attaque concurrentielle (Ferrier *et al.*, 1999 ; Smith *et al.*, 1997). Les firmes qui ont les actions concurrentielles les plus rapides sont censées être celles qui obtiennent les meilleures performances. Inversement, les firmes qui n'ont pas l'initiative des attaques sont censées enregistrer des performances moindres. Dans ce contexte, la meilleure stratégie consiste

à prendre l'initiative et à mettre en œuvre des actions qui augmentent les délais de réponse des concurrents.

La vitesse des actions concurrentielles devrait être un élément déterminant pour la réussite des stratégies de rupture. En effet, plus la firme introduisant la rupture est rapide pour développer le nouveau modèle d'affaires, plus elle pourra bénéficier d'une rente de quasi-monopole, qui s'estompera quand ses concurrents l'auront imité. Inversement, si elle n'est pas la plus rapide, ce sont ses concurrents qui, en l'imitant, bénéficieront des effets de la rupture.

Proposition 2 : Plus la stratégie de rupture d'une firme est composée d'actions concurrentielles plus rapides que celles de ses concurrents, plus la firme est performante.

1.2.4. La variété des actions concurrentielles

La variété ou complexité des actions concurrentielles est considérée comme un des composants de l'attaque concurrentielle dans la plupart des recherches (Young *et al.*, 1996 ; Ferrier *et al.*, 1999 ; Smith *et al.*, 2001 ; Ferrier *et al.*, 2002 ; Yu et Cannella, 2005). Plus la variété des actions concurrentielles d'une firme est importante relativement à celle des firmes rivales, plus l'entreprise est agressive.

Les auteurs s'entendent alors pour affirmer que la faible variété du répertoire concurrentiel est un facteur de faibles performances. En effet, plus une entreprise a un répertoire concurrentiel réduit, plus les firmes concurrentes peuvent anticiper facilement ses attaques et y réagir de façon rapide. En revanche, plus une firme a un répertoire concurrentiel varié, moins ses concurrents peuvent prévoir ses actions, et plus leurs réponses seront longues et difficiles (Ferrier *et al.*, 1999 ; Smith *et al.*, 2001).

Cet argument, qui prend ses sources dans la pensée économique autrichienne (Kirzner, 1973), est confirmé empiriquement par Ferrier *et al.* (1999). Leurs résultats montrent que les *leaders* maintiennent leurs positions de marché quand ils développent une plus forte variété d'actions que leurs *challengers*. De la même façon, Smith *et al.* (2001) montrent que les *challengers* qui détrônent les *leaders* sont ceux qui ont un répertoire concurrentiel complexe. En revanche, les résultats de l'étude de Ferrier (2001) sont plus contrastés.

En ce qui concerne les stratégies de rupture, on peut supposer que le degré de complexité est un facteur de performances. En effet, un des facteurs clés de succès d'une stratégie de rupture est la définition d'un nouveau modèle d'affaires difficilement imitable par les concurrents. Plus ce

nouveau modèle d'affaires est complexe, plus il sera difficile à imiter, plus la firme introduisant la rupture bénéficiera d'une rente de quasi-monopole. Inversement, plus une rupture stratégique se traduit par un répertoire concurrentiel simple, plus elle sera facile à imiter par les concurrents.

Proposition 3 : Plus la stratégie de rupture d'une firme est composée d'actions concurrentielles plus variées que celles de ses concurrents, plus la firme est performante.

2. METHODE DE RECHERCHE

La suite de notre contribution s'efforce de confronter les trois propositions de recherche à un cas sectoriel, appréhendé en profondeur et dans une perspective longitudinale. S'agissant d'un cas unique, l'objectif n'est pas de tester nos propositions mais de les discuter à la lumière du cas empirique. Nous nous inscrivons donc dans une démarche d'exploration à partir d'une étude de cas. Cette option est pertinente dans la mesure où le phénomène observé est dynamique, implique plusieurs dimensions difficilement dissociables les unes des autres (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 1994) et l'objectif poursuivi réside dans une compréhension du phénomène (Wacheux, 1996). Le cas empirique investi à l'occasion de cette recherche est présenté dans l'encadré ci-dessous.

Encadré : Présentation du cas empirique

La diffusion des multiplexes dans le secteur français des salles de cinéma

Le choix du secteur des salles de cinéma est intervenu en amont du protocole de recherche. Les transformations de l'industrie cinématographique au cours des quinze dernières années constituent un contexte d'observation favorable pour l'étude des comportements stratégiques des firmes. L'exploitation en salles est l'activité située en aval de la filière cinématographique, elle succède aux activités 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 au cours du siècle dernier : démarrage (1895-1909), croissance (1909-1947), maturité (1947-1957) et déclin (1957-1992). La configuration du marché dévoile un oligopole (les firmes intégrées verticalement EuroPalaces – fusion des salles Gaumont et Pathé – et UGC) avec une frange concurrentielle éclatée. Seuls quelques *challengers* (CGR au plan national, Mk2 sur Paris) contestent localement le poids de l'oligopole historique.

Depuis 1993, le secteur connaît une régénération sous l'impulsion d'une stratégie de rupture en termes d'offre proposée aux spectateurs à travers l'outil « multiplexe ». Il s'agit des salles de nouvelle génération qui délivrent une valeur nettement améliorée au client (taille et qualité des équipements, large choix de films et d'horaires, services annexés, nouvelle localisation géographique, etc.). Les nouveaux équipements, couplés avec une offre de films élargie (en volume et en diversité) ont permis de relancer sensiblement la demande qui est passée de 116 millions d'entrées en 1992 à 194,8 millions en 2004, soit +67,9% (source : CNC). Principaux moteurs de cette régénération sectorielle, les circuits Gaumont, Pathé et UGC ont rapidement investi le marché des multiplexes et ont ainsi conforté leur position dominante sur le marché national

Concernant la collecte des données, les données primaires ont été obtenues en réalisant 40 entretiens semi-directifs, d'une durée comprise entre 45 min et 2h45, entre février et décembre 2004, auprès de cadres dirigeants et opérationnels des firmes du secteur (10), de cadres des firmes issues des secteurs adjacents au sein de la filière (10), de représentants des pouvoirs publics (8),

de représentants des syndicats et d'associations professionnelles (9) et de quelques experts (3). Le matériau collecté a été intégralement retranscrit, codé et a donné lieu à une analyse de contenu thématique.

Ces données primaires ont été complétées par des données secondaires, dans une approche inspirée de celle de Smith *et al.* (1992). Il s'agit de construire un inventaire des mouvements concurrentiels sur la base d'une analyse de contenu de la presse professionnelle. La méthode présente plusieurs intérêts, dont l'opportunité unique de disposer d'une base de données longitudinale, riche et le plus souvent directement accessible au chercheur (Jauch *et al.*, 1980). Ceci permet de mener une analyse fine et de mieux rendre compte des détails contextuels (Harrigan, 1983). L'hebdomadaire professionnel *Le Film Français* a été utilisé pour faire l'inventaire des mouvements concurrentiels. Ce périodique est à la fois le plus ancien (1944) et le plus consulté, puisque 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. Conformément à la période de référence de l'étude de cas, nous avons examiné la série 1990-2004, soit 780 exemplaires de l'hebdomadaire.

Par rapport à la méthode suivie par Smith *et al.* (1992), nous avons opéré quelques aménagements, en raison de notre problématique et de l'accessibilité des données. En premier lieu, l'analyse des archives a été réalisée manuellement et non par interrogation d'une base de données informatisée (inexistante). La collecte de ces données a été conduite chronologiquement, année par année, en listant l'ensemble des mouvements intervenus entre janvier 1990 et décembre 2004. Nous avons ainsi identifié 290 événements concurrentiels et, à partir de cette chronologie brute, nous avons distingué les mouvements des firmes (244) des autres types d'événements (46) comme par exemple, une nouvelle législation, l'évolution de la demande, etc. La catégorisation des 244 mouvements concurrentiels des firmes s'appuie sur la typologie utilisée par Ferrier (2000) qui distingue six catégories d'actions : prix, marketing, nouveaux produits, capacités, services et signaux. Cette typologie apparaît comme la plus adéquate parmi celles que nous avons identifiées dans la littérature. Toutefois, par rapport aux caractéristiques de l'exploitation cinématographique, nous avons retenu uniquement les actions en termes de prix, de marketing, de capacités et de signaux. La catégorie « nouveaux produits » a peu de sens dans notre cas s'agissant d'un service culturel et non d'un bien de consommation où les innovations-produits sont fréquentes. Par ailleurs, nous avons intégré la catégorie « services » à la catégorie

« marketing », la distinction entre les deux étant peu pertinente sur le secteur. La lecture du matériau brut nous a conduit à adjoindre quatre catégories supplémentaires (cf. tableau 1) suite à une première lecture du matériau brut. Chacun des 244 mouvements a été codé selon sa nature et l'acteur concerné.

Tableau 1 : Les huit catégories de mouvements concurrentiels

Catégorie	Définition et illustration
Prix	Evénements concernant la variable tarifaire (le prix des places, les cartes d'abonnement)
Marketing	Evénements concernant la communication des salles (opérations promotionnelles, campagne de publicité, etc.), la marque et la réputation (création d'un label par exemple)
Capacités	Ouvertures (nouvelles implantations, rénovation des actifs existants, rachat de salles à un autre opérateur), fermeture de salles, échange d'actifs
Signaux	Annonces d'intentions stratégiques de la part des firmes (communication d'un programme d'investissement par exemple)
Sphère financière	Opérations financières (augmentation de capital, emprunt, changement de propriété dans l'actionnariat de l'entreprise, etc.)
Alliance/achat/cession	Mouvements stratégiques tels que création/dissolution d'une <i>joint-venture</i> , accords de partenariat, création d'une filiale, opérations de recentrage ou de diversification
Relations de filière	Aspects concernant les rapports entre les exploitants et les secteurs situés en amont de la filière (production et distribution)
Autres	Par exemple les aspects humains (changement de dirigeants, prise de responsabilités des dirigeants dans les organisations professionnelles du secteur)

L'activité concurrentielle est mesurée par le nombre d'actions concurrentielles effectuées au cours d'une période donnée. Le *timing* concurrentiel est mesuré par la vitesse des mouvements concurrentiels effectués au cours d'une période donnée. La variété concurrentielle est mesurée par le degré de diversité du répertoire concurrentiel utilisé au cours de la période, c'est-à-dire le spectre des types d'actions concurrentielles menées (prix, marketing, capacités, signaux, etc.).

3. RESULTATS

3.1. LES ACTIONS CONCURRENTIELLES

3.1.1. Les concurrents

Trois firmes de grande taille et intégrées verticalement dominent le secteur dans les années quatre-vingt-dix : Pathé, UGC et Gaumont. Les acteurs de la frange concurrentielle disposent d'une taille modeste sur le marché, voire marginale. Deux événements majeurs se produisent pendant la période d'observation. Le premier est l'arrivée d'un *challenger*, CGR, qui se développe au point de d'intégrer le noyau des firmes dominantes. Le deuxième événement important est la fusion entre Pathé et Gaumont, qui a lieu en 2001, pour donner naissance à

EuroPalaces. Dans ce nouvel ensemble, Pathé et Gaumont conservent, dans une certaine mesure, une stratégie propre.

3.1.2. Le volume d'actions concurrentielles

Le tableau 2 présente la participation relative de chaque firme dans les interactions concurrentielles intervenues au cours de la période (1990-2004).

Tableau 2 : Le volume d'activité concurrentielle (1990-2004)

	Pathé	UGC	Gaumont	CGR	Nouveaux entrants	Autres	Total
Total	54	51	44	27	27	41	244
%	22	21	18	11	11	17	100

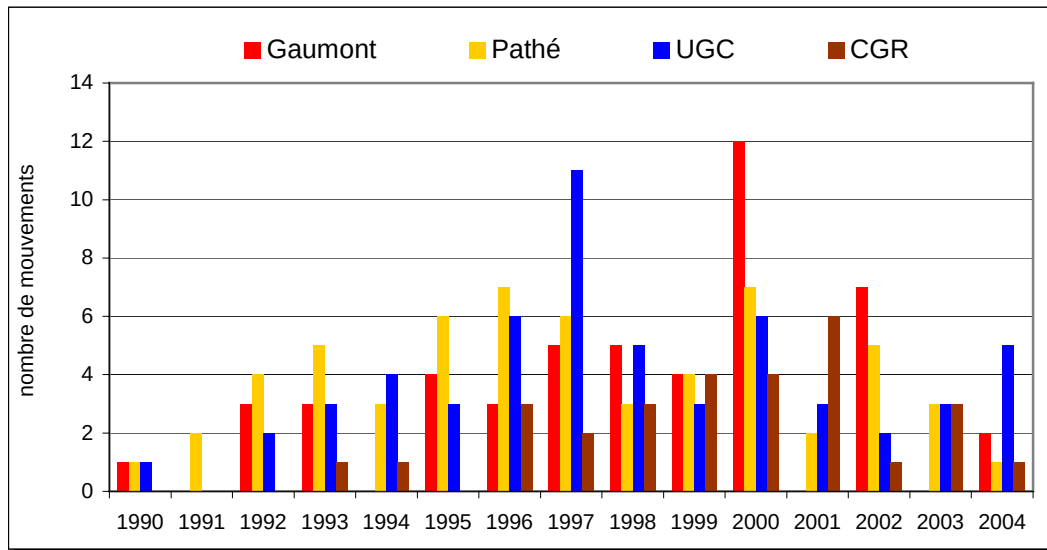
L'agrégation des mouvements concurrentiels par firme révèle le rôle de premier plan qu'ont joué les trois *leaders* de marché au cours de la période (1990-2004). En effet, 61% des mouvements concurrentiels opérés sont mis en œuvre par les trois firmes dominantes : Gaumont, Pathé et UGC. Pathé est la firme la plus agressive en volume, avec 22% des mouvements, UGC la deuxième, avec 21% des mouvements, et Gaumont la troisième, avec 18% des mouvements.

La quatrième firme la plus active est CGR, qui est à l'origine de 11% du volume des mouvements concurrentiels. Cela témoigne de son développement rapide au cours de la période étudiée et de son émergence comme quatrième acteur du marché. Les autres firmes (nouveaux entrants et indépendants) représentent en cumulé moins du tiers (28%) de l'activité concurrentielle de la période, preuve que la dynamique concurrentielle associée à la diffusion des multiplexes a été essentiellement rythmée par les manœuvres de quelques firmes (trois *leaders* et un *challenger* en l'occurrence).

3.1.3. La vitesse des actions concurrentielles

Pathé est l'entreprise la plus active entre 1990 et 1996 (*cf.* figure 1). C'est la firme pionnière, puisque c'est elle qui introduit les multiplexes en France au début des années quatre-vingt-dix. Cette stratégie de rupture coïncide avec l'arrivée d'une nouvelle équipe dirigeante, notamment le nouveau PDG Jérôme Seydoux, qui véhicule une culture industrielle et une politique volontariste de relance du secteur en déclin.

Figure 1 : La vitesse des actions concurrentielles

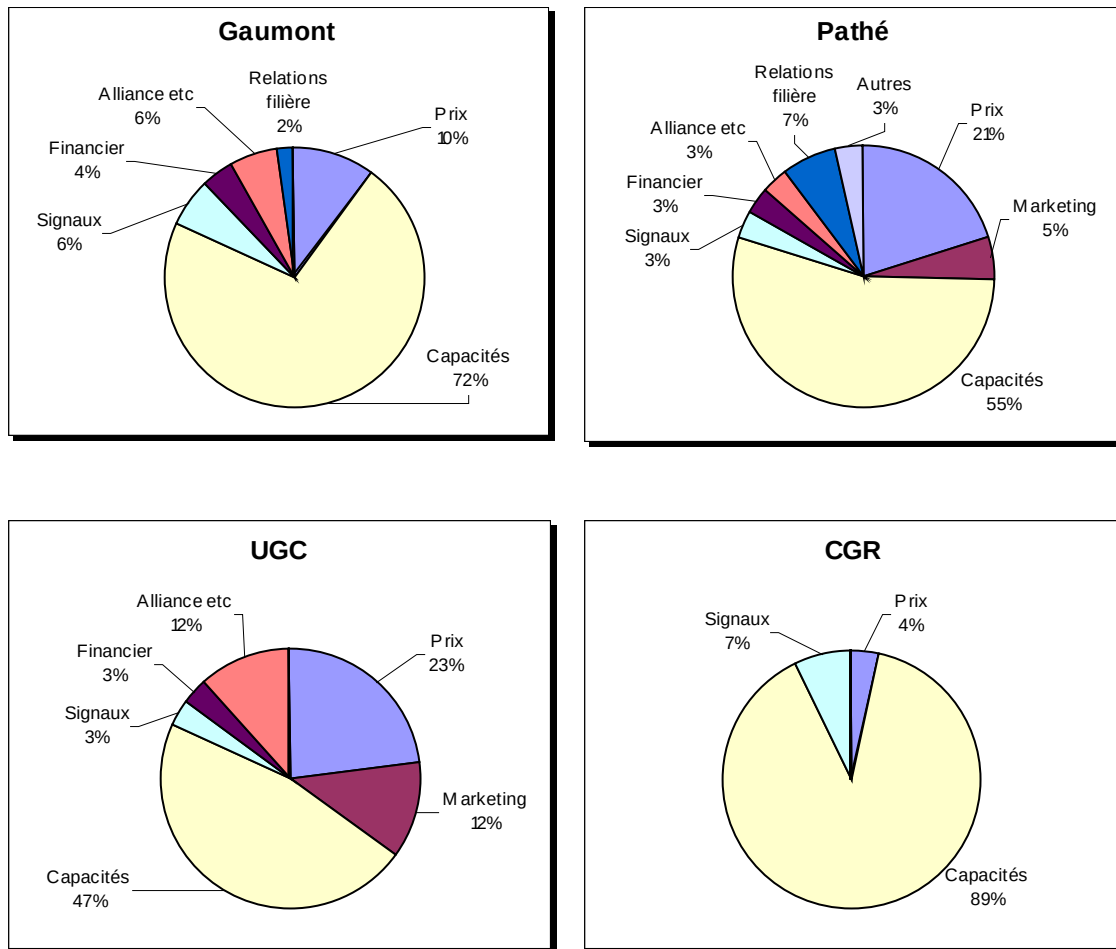


Pathé connaît son pic de mouvements en 1996. La firme qui suit le plus rapidement Pathé est UGC et connaît son pic de mouvements en 1997. Gaumont est la firme la plus lente à réagir, puisque son pic de mouvements a lieu en 2000. Ce retard relatif de Gaumont peut s'expliquer par la forte culture cinématographique de l'entreprise, ce qui pénalise sa capacité à impulser des mouvements de rupture, notamment dans les domaines des prix et du marketing.

3.1.4. La variété du répertoire concurrentiel

Pour analyser la diversité des répertoires concurrentiels, le codage des mouvements concurrentiels selon leur nature a été croisé avec le codage selon les acteurs. Ceci permet de dresser, pour les quatre premières firmes du secteur, une distribution des composantes de leur répertoire concurrentiel au cours de la période (*cf.* figure 2).

Figure 2: La variété concurrentielle (1990-2004)



Pathé arrive en tête avec huit catégories différentes de mouvements. Suivent, ensuite, Gaumont et UGC, qui ont recours à six types de mouvements. CGR, enfin, ne met en œuvre que trois types de mouvements (capacités, signaux et prix). Pour les trois *leaders* de marché, le poids des actions de « capacités » est prépondérant. Pathé et UGC se démarquent de Gaumont dans la mesure où ils ont davantage exploré les autres composantes du répertoire concurrentiel. En particulier, UGC a mené davantage d'actions de prix (23%), de marketing (12%) et d'alliances/achats/cession (12%) que ses deux concurrents directs. Les mouvements de CGR sont très concentrés sur les actions en capacités (89%) ; ceci est dû à son expansion géographique au cours de la séquence stratégique (implantation de multiplexes).

3.2. ANALYSE DES PERFORMANCES

3.2.1. Les parts de marché

Il est possible de calculer les parts de marché en volume, qui correspondent au nombre d'entrées totales en France. Les parts de marché en valeur, non accessibles, sont supérieures à la moyenne, dans la mesure où les tarifs pratiqués par ces firmes sont supérieurs à la moyenne du marché. De plus, les salles des circuits génèrent davantage de consommation annexes (confiseries, boissons, etc.) que les autres salles (*cf.* tableau 3).

Tableau 3 : Evolution des parts de marché en volume (France)

	1992	1999	2004
Entrées-France	116 millions	153,6 millions	194,8 millions
Position (part de marché)	1. UGC (14,8%) 2. Gaumont (11,4%) 3. Pathé (7,3%)	1. UGC (17,6%) 2. Gaumont (13,8%) 3. Pathé (11,7%)	1. EuroPalaces (22%) 2. UGC (16,5%) 3. CGR (9%)

(Conseil de la concurrence ; Mediasalles ; entretiens, 2004 ; Forest, 1995 ; CNC, 1999)

Le tableau 4, représentant les positions sur les trente premiers jeux concurrentiels, confirme les gains réalisés par Pathé, UGC et CGR, et le recul de Gaumont. Pathé est en effet la firme qui a conquis le plus de nouveaux territoires. Le nombre d'écrans détenu par Pathé sur les trente premières agglomérations connaît la plus forte augmentation entre 1993 et 2005 (+ 126%). UGC arrive en second en termes de croissance du volume d'écrans sur ces trente marchés (+ 103%). La firme UGC augmente son portefeuille de *leaderships* locaux (7 en 2005 contre 6 en 1993), mais elle réussit surtout à renforcer de manière considérable sa position à Paris, marché directeur, puisque sa capacité de salles y augmente de 150% entre les deux dates. UGC dispose, en outre, sur Paris des places fortes les plus performantes.

Si Gaumont renforce nettement son poids (en capacités) sur cet échiquier des villes-clés (+ 81%), sa performance est moindre comparativement à celles de Pathé et UGC. En effet, Gaumont enregistre au cours de la période un solde négatif en termes de *leaderships* locaux et UGC creuse nettement l'écart sur Paris, le premier marché de Gaumont. CGR enfin, émerge comme un acteur important sur le marché. Au cours de la période, les multiplexes lui permettent d'implanter 121 écrans au sein des trente premières agglomérations. Face aux trois *leaders* du marché, CGR demeure toutefois un acteur secondaire sur ces villes-clés, en raison de l'implantation massive de ses multiplexes au sein des villes moyennes.

Tableau 4 : Evolution des positions concurrentielles
(30 premières agglomérations)¹

	GAUMONT		PATHE		UGC		CGR	
	1993	2005	1993	2005	1993	2005	1993 ²	2005
1. Paris/périphérie	64	108	25	58	82	205	-	31
2. Lyon	-	-	8	10	24	33	-	15
3. Marseille/Aix en Pr.	-	-	8	24	8	8	-	-
4. Lille	8	-	-	-	5	14	-	-
5. Toulouse	15	28	-	-	6	9	-	12
6. Nice	-	-	12	34	-	-	-	-
7. Bordeaux	10	11	-	-	6	15	-	15
8. Nantes	6	12	-	14	7	12	-	-
9. Strasbourg	-	-	-	12	6	22	-	-
10. Toulon	-	-	6	21	-	-	-	-
11. Douai/Lens	-	-	-	15	-	-	-	-
12. Rennes	8	8	-	-	-	-	-	12
13. Rouen	7	23	-	-	8	14	-	-
14. Grenoble	-	-	12	12	5	-	-	-
15. Montpellier	7	25	-	-	5	-	-	12
16. Metz	7	12	-	-	-	-	-	-
17. Nancy	4	-	-	-	10	20	-	-
18. Clermont-Ferrand	-	-	7	-	-	-	-	-
19. Valenciennes	-	15	-	-	-	-	-	-
20. Tours	-	-	5	-	4	-	-	12
21. Caen	-	-	7	7	-	12	-	-
22. Orléans	-	-	10	9	-	6	-	-
23. Angers	10	19	-	-	-	-	-	-
24. Dijon	5	-	-	-	-	-	-	-
25. Saint-Étienne	8	10	-	-	6	-	-	-
26. Brest	-	-	-	-	-	-	-	-
27. Le Havre	-	10	-	-	-	-	-	-
28. Le Mans	-	-	-	-	-	-	-	12
29. Reims	7	19	-	-	-	-	-	-
30. Avignon	-	-	-	10	-	-	-	-
Total écrans sur 30 premières villes	166	300 +81%	100	226 +126%	182	370 +103%	0	121
Villes avec position de leader (cases grisées)	10	9	8	8	6	7	0	3

(Annuaire du cinéma, 1990, 42ème éd ; Forest, 1995 : 263 ; sites Internet des firmes, 2005)

3.2.2. Les performances financières

Les chiffres d'affaires

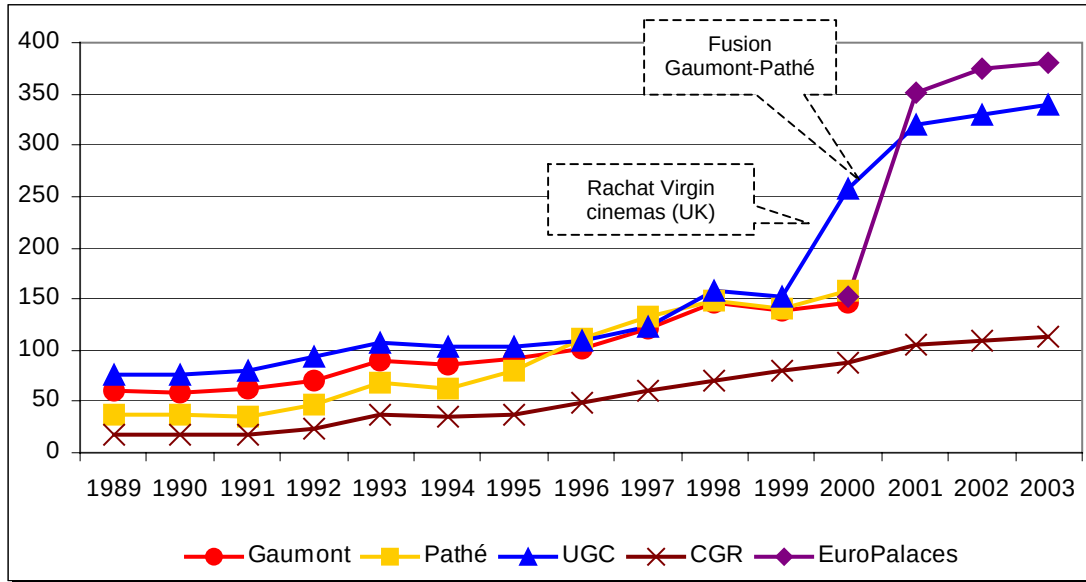
La croissance des recettes réalisées en salles au cours de la décennie quatre-vingt-dix a principalement bénéficié aux firmes ayant participé à la diffusion de la nouvelle offre. La figure 3

¹ Les positions sont mesurées en termes de capacité (nombre d'écrans). Les parties grisées indiquent pour chaque ville, la firme leader en capacité aux deux dates.

² Estimations (données non accessibles).

et le tableau 5 montrent la croissance du chiffre d'affaires associé à l'activité « exploitation de salles de cinéma » au sein des quatre premiers opérateurs de multiplexes.

Figure 3 : Evolution du CA « exploitation de salles » (en millions d'€)



(Comptes de résultats Gaumont, Pathé, UGC ; Forest, 1995 : 149 ; Xerfi, 2003)

Tableau 5 : Evolution du CA des premiers exploitants

CA exploitation de salles (M€)	1991	2000	Evolution
UGC	80,9	257	+218%
Pathé	34,5	158	+358%
Gaumont	61,8	146,1	+136%
CGR	18	88,5	+392%

(Comptes de résultat entreprises ; Forest, 1995 : 149 ; Xerfi, 2003)

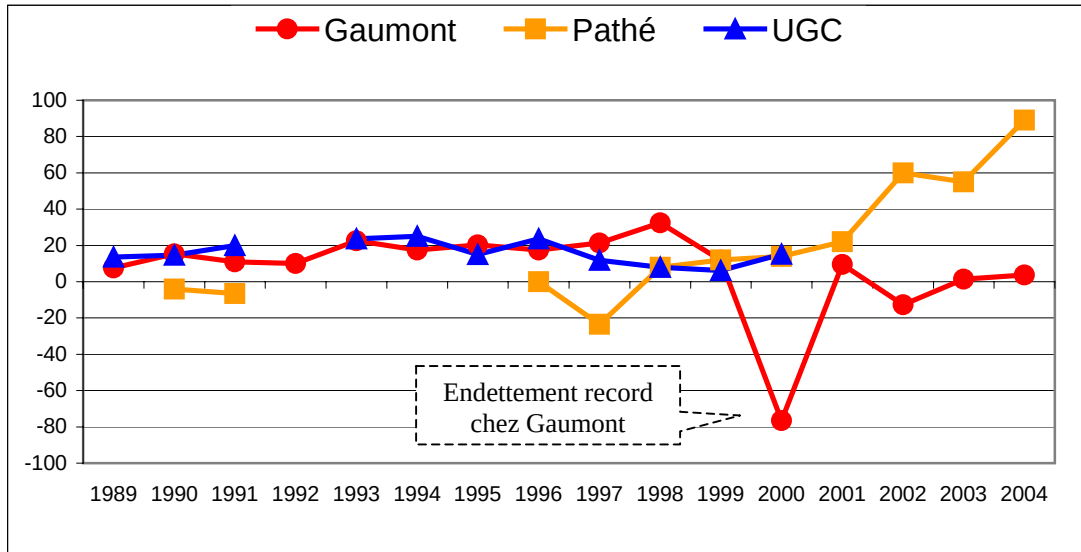
L'expansion d'UGC au cours de la période, par des implantations en Belgique, en Espagne, en Italie, le rachat du circuit Virgin Cinemas au Royaume-Uni et en Irlande, lui a permis de devenir le premier groupe européen d'exploitation cinématographique. Ceci explique le fort taux de croissance de son CA, particulièrement entre 1999 et 2000 en raison du rachat du réseau Virgin (environ 300 salles) qu'il revendra en 2004 pour assainir sa situation financière.

Les résultats d'exploitation

La figure 4 représente l'évolution du résultat d'exploitation des trois *leaders* de marché. Les résultats concernant l'activité « exploitation de salles » seule ne sont pas accessibles directement. Il s'agit ici des résultats extraits des comptes consolidés de ces trois entreprises. Par conséquent,

les données incluent l'ensemble des activités, soit en fonction de l'entreprise : production, distribution, édition, télévision, etc.

Figure 4 : Evolution du résultat d'exploitation (en millions d'€)



(comptes consolidés des entreprises)

Ces données agrégées permettent, toutefois, de fournir quelques éclairages, notamment sur l'évolution du résultat de Gaumont. La perte enregistrée par Gaumont sur l'exercice 2000 trouve son origine dans plusieurs facteurs et notamment les investissements élevés consentis dans plusieurs productions ayant enregistré des échecs commerciaux en salles (*Vatel*, *Les visiteurs en Amérique*) et l'agression d'UGC, avec une carte d'abonnement illimité, qui a fortement pénalisé les salles parisiennes de Gaumont. Gaumont a ainsi vu sa part de marché diminuer et a été contraint de lancer un système d'abonnement équivalent à celui d'UGC, ce qui a réduit sa marge commerciale.

4. DISCUSSION

4.1. STRATEGIE DE RUPTURE ET PERFORMANCES

La proposition 1 suppose que plus la stratégie de rupture d'une firme est composée d'un volume d'actions concurrentielles supérieur à celui de ses concurrents, plus la firme est performante. Dans l'oligopole, la firme la plus performante, Pathé, est bien celle qui a mené le plus de mouvements concurrentiels au cours de la période. La firme qui affiche le deuxième niveau de performance, UGC, arrive également en deuxième position pour les mouvements concurrentiels.

La firme la moins performante, Gaumont, est celle qui a mené le moins de mouvements. Ce résultat va dans le même sens que ceux obtenus par Ferrier *et al.* (1999), Ferrier (2001) et Smith *et al.* (2001).

La proposition 2 suppose que plus la stratégie de rupture d'une firme est composée d'actions concurrentielles plus rapides que celles de ses concurrents, plus la firme est performante. Dans l'oligopole, la firme la plus performante, Pathé, est bien celle qui a mené l'essentiel de ses mouvements concurrentiels avant ceux de ses rivaux. La firme qui affiche le deuxième niveau de performance, UGC, arrive également en deuxième position en termes de vitesse des mouvements concurrentiels. La firme la moins performante, Gaumont, est celle qui a mené l'essentiel de mouvements le plus tardivement. Ce résultat fait écho à ceux obtenus par Ferrier *et al.* (1999) et Smith *et al.* (1997).

La proposition 3 suppose que plus la stratégie de rupture d'une firme est composée d'actions concurrentielles plus variées que celles de ses concurrents, plus la firme est performante. Dans l'oligopole, la firme la plus performante, Pathé, est bien celle qui témoigne du répertoire de mouvements concurrentiels le plus varié. La firme qui affiche le deuxième niveau de performance, UGC, arrive également en deuxième position en termes de variété des mouvements concurrentiels. La firme la moins performante, Gaumont, est celle qui présente la plus faible variété de mouvements. On retrouve également ce résultat dans les recherches effectuées par Ferrier *et al.* (1999) et Smith *et al.* (2001).

De façon générale, c'est bien la firme la plus active, avec le répertoire le plus varié et la plus rapide, qui finit par faire l'acquisition de la firme la moins active, avec le répertoire le plus restreint et la plus tardive. Précisément, en 2001, la création d'EuroPalaces (fusion Pathé-Gaumont)³ doit s'interpréter comme un succès pour Pathé puisque Pathé est majoritaire (66%) au sein de la structure commune, en raison des dettes importantes enregistrées par Gaumont (244 M€). Le gain pour Pathé s'illustre dans deux éléments hautement stratégiques que sont l'atteinte d'un effet taille sur le marché et l'augmentation de son exposition géographique. Du point de vue de Gaumont, la fusion avec Pathé annonce son retrait en termes de poids relatif sur le marché puisque l'entreprise disposait d'un réseau de salles plus étendu que celui de Pathé, 390 pour Gaumont contre 230 pour Pathé (CNC, 2003), et ne détient finalement que 33% d'EuroPalaces.

³ Le rapprochement des réseaux de salles de Gaumont et Pathé est facilité par le fait que les deux entités sont dirigées par deux frères, respectivement Nicolas et Jérôme Seydoux.

4.2. RUPTURE, INERTIE ET PERFORMANCE

Les résultats confirment l'idée que, dans le cadre d'une rupture sectorielle, l'initiateur de la stratégie de rupture connaît une meilleure performance que ses imitateurs au sein du nouveau marché (Hamel, 1998a ; Kim et Mauborgne, 1999 ; Govindarajan et Gupta, 2001). A partir du moment où un concurrent introduit une innovation stratégique qui bouleverse le marché, il faut au plus vite tenter de l'imiter, comme l'a fait UGC. Suivre trop tardivement la stratégie de perturbation conduit à une dégradation des performances, comme cela a été le cas pour Gaumont. La question qui se pose est alors la suivante : qu'est-ce qui détermine le rythme d'adoption de l'innovation stratégique ?

Les firmes *challengers* et les nouveaux entrants ont, en principe, une plus grande liberté d'action que les firmes en place. Elles n'ont pas d'immobilisations dans des actifs qu'elles doivent rentabiliser. Elles ne sont pas imprégnées par le modèle économique dominant et elles n'en tirent pas de rente. Elles peuvent adhérer de façon plus rapide aux nouvelles règles du jeu et aux nouveaux facteurs clés de succès (Markides, 1998 ; Hamel, 1998a ; Schoettl, 1994 ; Charitou et Markides, 2003).

Le cas étudié illustre ces arguments. Dans le trio des *leaders* de marché, au début des années quatre-vingt-dix, Gaumont, UGC et Pathé disposaient d'un parc de salles traditionnelles relativement étendu. Toutefois, Pathé est la firme qui disposait du parc de salles le moins développé (128 écrans contre 208 pour Gaumont et 228 pour UGC) avant l'arrivée de la rupture des multiplexes. L'entreprise a donc été moins freinée que ses deux concurrents directs dans la dynamique de conversion du modèle économique dominant.

Dans le même ordre d'idée, contrairement aux firmes dominantes, les entreprises *challengers* ne sont pas obligées de gérer simultanément deux modèles économiques (Porter, 1982, 1996 ; Markides et Charitou, 2004). Elles ne sont pas obligées de faire co-exister au sein de l'entreprise un double savoir-faire et de se cannibaliser elles-mêmes sur le marché en développant deux types d'offre. Elles ont donc une propension plus grande à bouleverser les règles du jeu dans une industrie (Markides, 1998 ; Hamel, 1998a ; Schoettl, 1994 ; Charitou et Markides, 2003).

La question de la dualité du système d'offre se retrouve bien dans le cas étudié. Pathé a ainsi le plus confirmé son positionnement existant. Elle a inscrit ses multiplexes dans une continuité par rapport à son positionnement antérieur, soit sur des films populaires, grand public et diffusés essentiellement en version française. UGC, à l'inverse, a redéfini en profondeur son offre. A

travers les multiplexes, UGC a opéré une transition depuis un positionnement plutôt bas de gamme (films populaires, très grand public) vers un positionnement haut de gamme (qualité des équipements, diffusion de films art et essai, version originale). La firme Gaumont, quant à elle, a opté pour une solution intermédiaire, le positionnement de ses multiplexes est moins identifiable que ceux de ses concurrents directs. La firme se situe entre le positionnement populaire des multiplexes Pathé et le positionnement haut de gamme de ceux d'UGC.

L'analyse des différences de performance entre ces firmes conduit à conclure que lorsque intervient une rupture en termes d'offre, les entreprises en place ont intérêt à choisir clairement entre soit saisir l'opportunité pour redéfinir leur stratégie en profondeur (cas d'UGC), soit intégrer la rupture dans la stratégie existante en confortant leur positionnement sur le marché (cas de Pathé). La solution intermédiaire, consistant à combiner les deux perspectives, c'est-à-dire à conserver certains éléments et en transformer d'autres, s'avère risquée (cas de Gaumont). En d'autres termes, l'enlisement dans la voie médiane conduirait à un niveau de performance moindre sur le marché.

CONCLUSION

L'objectif de cette recherche était de mieux comprendre les déterminants du succès d'une stratégie de rupture. Définie comme une manœuvre concurrentielle, une stratégie de rupture a trois caractéristiques : le nombre d'actions concurrentielles dont elle est constituée, leur vitesse et leur variété. Conformément aux recherches sur les actions et réactions concurrentielles, nous avons proposé et illustré à partir d'un cas empirique le fait que plus une stratégie de rupture est composée de mouvements plus nombreux, plus rapides et plus variés que ceux des concurrents, plus l'entreprise est performante.

Les résultats obtenus ne peuvent être compris que relativement aux limites de l'étude. La première limite est liée au fait qu'elle porte sur un seul secteur, les salles de cinéma, géographiquement localisé, la France, et à une époque délimitée (1990-2004). Aussi, des premières extensions de cette recherche pourraient donc consister à observer les stratégies de rupture dans le même secteur, mais à d'autres périodes et/ou dans d'autres pays. Par exemple, le lancement de la carte d'abonnement illimité par UGC en mars 2000 incarne une seconde stratégie de rupture qui mériterait une analyse aussi fine que celle développée pour le multiplexe. Par ailleurs, notre étude centrée sur la diffusion des multiplexes gagnerait à être enrichie des données

relatives à leur diffusion sur les autres marchés européens. Ceci permettrait de tirer des enseignements plus robustes en termes de comportements concurrentiels sur la base d'une comparaison inter-cas.

La seconde limite majeure de notre recherche porte directement sur la méthode d'analyse des données secondaires (*i.e.* l'analyse des mouvements concurrentiels). Si la quarantaine d'entretiens menés permettent de compenser l'aspect un peu simplificateur du codage des actions concurrentielles, nous sommes conscients qu'il s'agit d'une procédure discutable en raison de la réduction de l'information opérée. Pour limiter les biais présents à ce niveau, une analyse multi-sources des actions concurrentielles pourrait être envisagée, notamment en mobilisant un second titre de presse professionnelle (par ex. : *Ecran Total*). Un double codage des actions des firmes assurerait alors une meilleure fiabilité des données sur lesquelles reposent nos interprétations.

Enfin, une troisième limite a trait au fait que plusieurs dimensions sont exclues lors de l'analyse des mouvements concurrentiels. En effet, la méthode ne prend pas en compte le rôle joué par les dimensions politique, institutionnelle et interpersonnelle dans le fonctionnement du jeu concurrentiel. Aussi, notre interprétation du cas gagnerait à s'enrichir de ces éléments externes à la sphère concurrentielle pour apporter des éclairages complémentaires à l'analyse des comportements des firmes au cours de la période. Cette limite renvoie au constat selon lequel la compréhension fine d'un cas relève d'un défi majeur dans la mesure où elle suppose d'envisager l'ensemble des dimensions en interaction sur et hors marché.

Au delà de ces limites, de nombreuses questions mériteraient des analyses plus approfondies. Par exemple, on peut se demander si les résultats obtenus ne remettent pas partiellement en cause le concept de révolution permanente. En effet, une fois la rupture obtenue à son avantage, EuroPalaces se trouve, à partir de 2001, dans la même situation que Gaumont en 1990. *Leader* d'un secteur redéfini selon ses règles, EuroPalaces bénéficie des rentes associées au statut de firme dominante. Elle n'a, *a priori*, aucun intérêt à redéfinir les règles du secteur, mais plutôt à rentabiliser ses investissements consentis dans les multiplexes. A ce propos, force est de constater que le secteur connaît peu de transformations profondes depuis 2001. Dans cette perspective, la stratégie de rupture ne serait pas une stratégie permanente pour l'entreprise, mais s'inscrirait dans une stratégie globale qui ferait alterner les phases de rupture et de stabilité. La maîtrise de cette alternance incarnerait alors le véritable facteur de performance durable pour les firmes.

REFERENCES

- Bensebaa F. (2000), « Actions stratégiques et réactions des entreprises », *M@n@gement*, vol. 3, n°2, p. 57-79.
- Charitou C., Markides C. (2003), « Responses to Disruptive Strategic Innovation », *Sloan Management Review*, vol. 44, n° 2, p. 55-63.
- D'Aveni R. (1995), *Hypercompétition*, Paris, Vuibert, 381 p.
- EISENHARDT K. (1989), « Building Theories from Case Study Research », *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 4, p. 532-550.
- Ferrier W. (2000), « Playing to Win : the Role of Competitive Disruption and Aggressiveness » in Bresser R.K., Hitt M.A., Nixon R.D., Heuskel D., *Winning Strategies in a Deconstructing World*, John Wiley and Sons Ltd, p. 163-189.
- 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.
- Ferrier W. J., Lee H. (2002), « Strategic Aggressiveness, Variation, and Surprise : How the Sequential Pattern of Competitive Rivalry Influences Stock Market Returns », *Journal of Managerial Issues*, vol. 14, n°2, p. 162-180.
- Ferrier W., MAC FHIONNLAOICH C., SMITH K., GRIMM C. (2002), « The Impact of Performance Distress on Aggressive Competitive Behavior : a Reconciliation of Conflicting Views », *Managerial and Decision Economics*, vol. 23, p. 301-316.
- Ferrier W., Smith K., Grimm C. (1999), « The Role of Competitive Action in Market Share Erosion and Industry Dethronement : a Study of Industry Leaders and Challengers », *Academy of Management Journal*, vol. 42, n° 4, p. 372-388.
- Forest C. (1995), *Les dernières séances : cent ans d'exploitation des salles de cinéma*, Paris, CNRS économie, 310 p.
- Govindarajan V., Gupta A. K. (2001), « Strategic Innovation : a Conceptual Road Map », *Business Horizons*, juillet-août, p. 3-12.
- Hamel G (1996), « Strategy as Revolution », *Harvard Business Review*, juillet-août, p. 69-82.
- Hamel G. (1998a), « The Challenge Today : Changing the Rules of the Game », *Business Strategy Review*, vol. 9 n°2, p. 19-26.
- Hamel G. (1998b), « Strategy Innovation and the Quest for Value », *Sloan Management Review*, vol. 39 n° 2, p. 7-14.
- Hamel G. (2000), *Leading the Revolution*, Boston, Harvard Business School Press.
- Hamel G., Prahalad C. K. (1989), « Strategic Intent », *Harvard Business Review*, vol. 67, n° 3, p. 63-77.
- Hamel G., Prahalad C.K. (1994), *Competing for the Future*, Harvard Business School Press.
- Harrigan K. R. (1983), « Research Methodologies for Contingency Approaches to Business Strategy », *Academy of Management Review*, vol. 8, n°3, p. 398-405.
- Jauch L. R., Osborn R. N., Martin T. N. (1980), « Structured Content Analysis of Cases : a Complementary Method for Organizational Research », *Academy of Management Review*, vol. 5, n°4, p. 517-525.
- Kim W., Mauborgne R. (1999), « Strategy, Value Innovation, and the Knowledge Economy », *Sloan Management Review*, vol. 40, n° 3, p. 41-54.
- Kirzner I.M. (1973), *Competition and Entrepreneurship*, Chicago, University of Chicago Press.
- Le Roy F. (2002), « Introduction : de nouvelles approches de la concurrence », in Le Roy F. (éd.), *La concurrence : entre affrontement et connivence*, Paris, Vuibert, p. 3-10.

- Le Roy F. (2003), « Agressivité concurrentielle et choix stratégique : une étude empirique », *Revue Gestion* 2000, janvier-février, p. 65-82.
- Markides C. (1997), « Strategic Innovation », *Sloan Management Review*, vol. 38, n° 3, p. 9-23.
- Markides C. (1998), « Strategic Innovation in Established Companies », *Sloan Management Review*, vol. 39 n°3, p. 31-42.
- Markides C. (1999), « A Dynamic View of Strategy », *Sloan Management Review*, vol. 40 n° 3, p. 55-63.
- Markides C., Charitou C. D. (2004), « Competing with Dual Business Models : A Contingency Approach », *Academy of Management Executive*, vol. 18, n°3, p. 22-36.
- Mathé J-C. (2004), *Dynamique concurrentielle et valeur de l'entreprise*, Paris, EMS.
- Porter M. E. (1982 rééd. 1998), *Choix stratégiques et concurrence*, Paris, Economica.
- Porter M. E. (1996), « What Is Strategy ? », *Harvard Business Review*, nov-déc, p. 61-78.
- Schlegelmilch B., Diamantopoulos A., Kreuz P. (2003), « Strategic Innovation : the Construct, its Drivers and its Strategic Outcomes », *Journal of Strategic Marketing*, vol. 11, n° 2, p. 117-132.
- Schoettl J-M. (1994), « L'innovation stratégique », *Futuribles*, mai, p. 27-33.
- Smith K. G., Ferrier W., 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., Gannon M. J. (1992), *Dynamics of Competitive Strategy*, Londres, Sage Publications.
- Smith K. G., Grimm C. M., Wally S., Young G. (1997), « Strategic Groups and Rivalrous Firm Behavior : Towards a Reconciliation », *Strategic Management Journal*, vol. 18, n°2, p. 149-157.
- Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Economica, 290 p.
- Young G., Smith K., Grimm C. (1996), « Austrian and Industrial Organization Perspectives on Firm-level Competitive Activity and Performance », *Organization Science*, vol. 7 n° 3, p. 243-254.
- Yin R. K. (1994), *Case Study Research : Design and Methods*, Londres, Sage.
- Yu T., Cannella A. A. (2005), « The Antecedents of Competitive Aggressiveness among Multidimensionnal Enterprises : A Study of the Global Automobile Industry », *Academy of Management Best Conference Paper*, Honolulu, Hawaï, 5-10 août.