

Stratégie collective et rupture dans un contexte oligopolistique : le cas de la carte « UGC illimité »

Pierre Roy

ATER
Université Montpellier 1
Tél. : 06 07 04 39 59
pierre_roy2002@yahoo.fr

Saïd Yami

Maître de Conférences
Université Montpellier 1
Tél. : 04 99 13 02 54
said.yami@univ-montp1.fr

Laboratoire ERFI www.erfi-management.net
ISEM, CS 19519, rue Vendémiaire
Espace Richter, Bât. E
34 960 Montpellier Cedex 2

Résumé

La présente recherche s'attache à étudier les comportements concurrentiels des firmes à partir d'une distinction entre les stratégies servant le destin commun des membres d'un oligopole et les stratégies orchestrées en solo par ces mêmes firmes. Précisément, les auteurs s'interrogent sur les conséquences d'une manœuvre individuelle (*i.e.* qui vise à s'affranchir des intérêts du collectif pour satisfaire les intérêts propres de la firme) sur le fonctionnement du collectif.

La contribution est construite autour d'un cas empirique appréhendé de façon longitudinale et rétrospective : le lancement par UGC de la carte d'abonnement illimité dans le secteur français des salles de cinéma. L'étude du cas s'appuie sur une méthodologie de nature qualitative (quarante entretiens et collecte de données secondaires).

La contribution débouche sur plusieurs résultats. Premièrement, elle montre que l'oligopole constitue une structure d'hébergement pour une stratégie collective. Ensuite, la recherche envisage l'avènement d'une stratégie de rupture à l'intérieur de ce collectif particulier qu'est l'oligopole et questionne les gains et les pertes de chacun des partenaires. Pour le perturbateur (la firme UGC), la manœuvre individuelle se solde par une hausse de la part de marché mais également, dans un second temps, par une sanction des deux « victimes » (Pathé et Gaumont) qui resserrent leurs liens en fusionnant leurs parcs de salles. Au-delà des deux niveaux d'analyse classiques que sont la firme et le secteur, nous démontrons que le niveau de l'environnement inter-organisationnel fournit une lecture complémentaire des enjeux associés à la rupture de la carte. La réflexion à ce niveau d'analyse intermédiaire permet de discuter des conséquences de l'acte d'UGC sur la dynamique de fonctionnement du collectif incarné ici par l'oligopole.

Mots-clés

Stratégie collective, stratégie de rupture, comportement individualiste, oligopole

Stratégie collective et rupture dans un contexte oligopolistique : le cas de la carte « UGC illimité »

INTRODUCTION

La littérature stratégique identifie la configuration de marché oligopolistique comme un contexte favorable en vue de questionner la dialectique existant au sein de chaque firme entre le destin individuel et le destin commun (Astley, 1984 ; Baumard, 2000). En effet, l'interdépendance oligopolistique (Pennings, 1981) s'impose aux firmes et crée de fait des intérêts collectifs dépassant ceux propres à chaque firme. Si l'existence d'intérêts partagés à l'intérieur des structures oligopolistiques est communément admise, la question de l'adhésion des firmes par rapport à cette destinée collective mérite, selon nous, une attention particulière de la part des chercheurs en gestion. En particulier, il s'agit de s'interroger sur le choix qu'opèrent les firmes entre le conformisme et la déviance par rapport aux normes collectivement acceptées à un moment donné au sein de l'oligopole (Baumard, 2000 ; Le Roy et Guillotreau, 2002).

Dans le cadre de cette recherche, nous avons précisément choisi d'investir un cas de déviance d'une firme par rapport au destin commun unissant les membres d'un oligopole et partant, de questionner les implications concurrentielles d'une telle manœuvre (taxée ici d'individualiste) sur le fonctionnement du collectif stratégique (oligopole).

D'un point de vue conceptuel, notre recherche met en relation deux notions bénéficiant actuellement d'un intérêt croissant de la part des chercheurs en stratégie. Premièrement, le concept de stratégie de rupture (Hamel et Prahalad, 1994) nous permet de conceptualiser le comportement déviant et la satisfaction des intérêts individuels. A l'inverse, le concept de stratégie collective (Astley et Fombrun, 1983) caractérise le pendant conformiste des comportements des firmes à l'intérieur d'un oligopole, c'est-à-dire la réalisation du destin commun. Les deux littératures mobilisées ont en commun de privilégier une approche comportementale, par opposition à l'approche structurelle issue des théories de l'oligopole en économie.

La réflexion engagée s'articule autour de quatre parties. D'abord, nous positionnons la recherche dans le champ de la stratégie et au sein de nouvelles perspectives théoriques (stratégie collective, stratégie de rupture). Ensuite, nous exposons les choix méthodologiques

et le cas sectoriel sélectionné, à savoir l'exploitation de salles de cinéma en France et le lancement (2000) de la carte d'abonnement illimité d'UGC. Cet événement caractérise une stratégie de rupture, orchestrée individuellement et allant, à ce titre, à l'encontre des intérêts collectifs de l'oligopole formé par Gaumont, Pathé et UGC. La troisième partie est consacrée au traitement du cas empirique dans une optique longitudinale rétrospective et enfin, l'ultime partie propose un retour sur la théorie à partir des éclairages du cas sur nos questionnements.

1. CADRE THEORIQUE

1.1. STRUCTURE DE MARCHE OLIGOPOLISTIQUE ET INTERDEPENDANCE

Le point de départ de notre recherche a trait au constat suivant : l'économie contemporaine privilégie de plus en plus la forme oligopolistique. Selon Glais et Laurent (1983 : 151, 239), on assiste en effet à une « prolifération des marchés de petit nombre où règnent de puissantes firmes [et] de nos jours, il faut le rappeler avec force, les situations d'oligopole prévalent sur la plupart des marchés ». Plusieurs auteurs en stratégie ont ainsi souligné l'importance de cette caractéristique (la concurrence de petit nombre) dans le fonctionnement de nombreux secteurs économiques (Baumard, 2000 ; Le Roy, 2003 ; Bensebaa 2002, 2003).

L'une des conséquences directes de ce constat réside dans l'existence d'une forte interdépendance unissant les firmes d'un même secteur d'activité. En effet, dans le contexte oligopolistique, une organisation doit nécessairement considérer les actions des autres organisations. Une telle situation renvoie à l'interdépendance de type horizontal dans la typologie proposée par Pennings (1981)¹. L'auteur la définit en ces termes : « *horizontal interdependence exists when all members of an organization-set compete with each other in obtaining similar resources and disposing of similar goods and services* » (p.434). Au sein d'un oligopole, les firmes disposent en effet de dotations comparables en ressources et ciblent sensiblement les mêmes clients sur le marché. Ces firmes développent une interdépendance de par leur interaction répétée à la fois sur le marché des approvisionnements et sur le marché où les biens/services sont commercialisés auprès des clients.

Selon Pennings (1981), l'interdépendance horizontale génère de l'incertitude pour les firmes plongées dans un contexte oligopolistique puisque dans ce cas, l'interdépendance est reconnue par les firmes (*cf.* partie grisée du tableau 1). Aussi, d'après Bresser et Harl (1986),

l'interdépendance entre les firmes peut créer des problèmes d'incertitude lors de la prise de décision, dans la mesure où les dirigeants sont conscients des interdépendances de la firme et ont dès lors, des difficultés pour contrôler les activités probables des autres organisations (Pennings, 1981 ; Pfeffer et Salancik, 1978).

Tableau 1 : Les différentes formes d'interdépendance
(d'après Pennings, 1981 : 435 et Baumard, 2000 : 20)

		Nombre de vendeurs		
		Un seul	Petit nombre (≥ 2)	Nombreux
Nombre d'acheteurs	Un seul	1. Monopole bilatéral	2. Oligopole commensaliste	3. Pur monopsonne
	Petit nombre (≥ 2)	4. Oligopole régulé	5. Oligopole bilatéral	6. Oligopsonne
	Nombreux	7. Pur monopole	8. Oligopoles homogènes ou différenciés	9. Compétition pure ou compétition monopolistique si les produits sont identiques

 Situations d'oligopsonne et d'oligopoles où l'interdépendance est mutuellement reconnue et prise en compte dans la stratégie des firmes

La conscience de l'interdépendance existant entre firmes concurrentes suppose la latence de comportements collusifs entre les firmes (Stigler, 1964), plus ou moins tacites selon les cas. La connaissance réciproque des oligopoleurs entre-eux peut en effet déboucher sur une coordination de certains axes de leur politique (par ex. : le prix, l'innovation, etc.). La littérature économique identifie plusieurs facteurs poussant à la coordination des politiques entre firmes concurrentes. Hay et Kelley (1974) retiennent à ce titre sept facteurs : un petit nombre d'acteurs, un degré élevé de concentration, une homogénéité des produits, une demande inélastique, un fonctionnement par appel d'offre, une demande irrégulière et la présence de coûts fixes élevés. Autant de paramètres sectoriels qui incitent les firmes à coordonner leurs stratégies sur le marché dans l'optique de réduire l'incertitude à laquelle elles font face (Bresser et Harl, 1986).

L'interdépendance oligopolistique constitue donc un terrain favorable à la réalisation d'un destin commun entre les quelques firmes présentes à la tête d'un secteur d'activité. Ce constat nous conduit à porter notre attention sur la nature ambiguë des relations concurrentielles

contemporaines et partant, à envisager l'engagement d'une démarche d'action collective sur le marché.

1.2. COOPETITION ET STRATEGIE COLLECTIVE

La littérature stratégique aborde traditionnellement la question des relations concurrentielles soit sous l'angle de la compétition, soit sous celui de la coopération. Au tournant du 21^{ème} Siècle, cette dichotomie tend quelque peu à s'estomper pour laisser place à une vision plus dynamique et plus réaliste qui combine les deux comportements, notamment à travers la notion récente de « coopétition » (Nalebuff et Brandenburger 1996 ; Koenig 1996 ; Baumard, 2000 ; Bengtsson et Kock, 2000 ; Lecocq et Yami, 2002, 2004). L'idée d'ambivalence dans les rapports économiques entre acteurs n'est toutefois pas nouvelle. On retrouve notamment sa trace dans les travaux de Perroux (1973) qui observe que la réalité économique ne recèle pas de formes pures de conflit ou de coopération mais que les deux composantes sont mêlées l'une à l'autre.

Nous adhérons pleinement à ce postulat de relations concurrentielles mixtes où les concurrents combinent différents registres relationnels –depuis l'affrontement jusqu'à la coopération– dans le temps et/ou selon les marchés (géographiquement ou en fonction des produits). Cette vision des rapports inter-firmes est particulièrement éclairante dans le cas d'une position dominante collective (oligopole) où règne une forte interdépendance stratégique entre les firmes et où la connaissance du concurrent/partenaire est manifeste. En effet, dans ce type de configuration de marché, la surveillance de l'Autre est particulièrement prégnante. Astley (1984 : 533) évoque ainsi le caractère intrinsèquement antagoniste des relations oligopolistiques : « *coalitions –such as those established in oligopolistic practice– are seen as mixed-motive games. Although such interaction appears to be cooperative, it is seen, more or less, as an antagonistic, tongue-in-cheek, short term cooperation designed to allow each organization to improve its own long term competitive position* ».

Dans la réalité des affaires, l'ambivalence compétition/coopération peut être intentionnelle ou non. En effet, comme le souligne Koenig (2005 : 11) : « la poursuite rationnelle de son intérêt propre doit conduire à tenir compte de la communauté de projet ou de destin que l'on entretient avec les Autres du fait de collaborations souhaitées ou de coexistences subies ». Dans le cas d'un oligopole, les liens entre les firmes s'inscrivent dans la dimension « subie » en raison d'une forte interdépendance horizontale et donc d'un destin commun qui s'imposent à elles.

Si la notion de coopération permet de qualifier les relations concurrentielles duales, force est d'admettre que l'idée est aujourd'hui en quête d'approfondissement conceptuel et d'applications empiriques. L'idée d'une ambivalence au sein même de la relation de concurrence a cependant fait l'objet de réflexions dans l'amorce d'une théorisation fondée sur le concept de stratégies collectives. Introduite au début des années quatre vingt par Astley et Fombrun (1983), l'approche a depuis été peu mobilisée par les chercheurs en stratégieⁱⁱ.

Selon Astley et Fombrun (1983 : 578), les stratégies collectives se définissent comme « la mobilisation commune de ressources et la formulation de l'action au sein de collectivités d'organisations ». Etablissant un parallèle avec le champ de la bio-écologie où le niveau d'analyse n'est pas l'individu mais la communauté dont il fait partie, l'ajustement significatif d'une population à son environnement ne se produit pas à travers les actions indépendantes de nombreux individus, mais à travers la coordination et l'organisation des actions individuelles pour former une seule unité fonctionnelle.

Cette littérature, à notre sens originale et stimulante, est directement ancrée dans le champ du management stratégique et permet, à ce titre, d'étudier la dynamique concurrentielle et la gestion des intérêts multi-niveaux d'une firme (intérêts individuels et intérêt collectifs dérivant de son inscription dans un groupe d'organisations). En effet, selon la contribution fondatrice de ce courant (Astley et Fombrun, 1983), les stratégies collectives se manifestent au niveau de l'environnement inter-organisationnel, soit un niveau complémentaire par rapport à ceux qui concernent habituellement les activités des entreprises : l'environnement général (*corporate strategy*) et l'environnement des tâches (*business strategy*).

A ce titre, le cadre référentiel des stratégies collectives doit nous permettre de traiter de la dimension collective des comportements des firmes à l'intérieur d'un oligopole. Le concept de stratégie collective nous semble plus pertinent et plus riche dans l'analyse de la dynamique individuel-collectif que les modèles issus des sciences économiques (théorie de l'oligopole, théorie des jeux, etc.). Il aborde la dynamique concurrentielle de manière « réaliste » (articulation entre compétition et coopération) en tenant compte du caractère volontariste des stratégies.

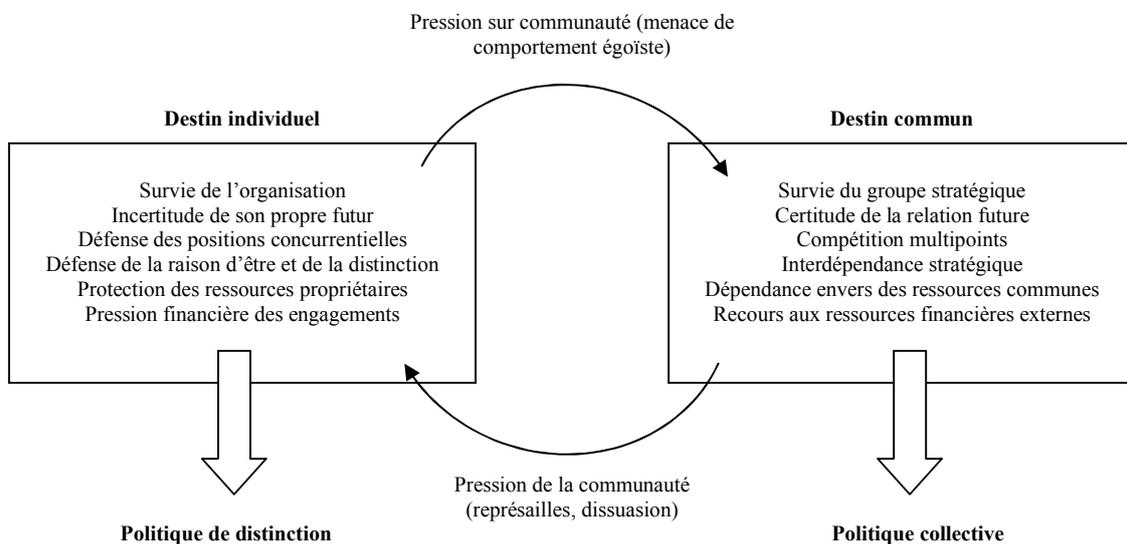
1.3. STRATEGIE DE RUPTURE DANS UN COLLECTIF

Le postulat de relations de concurrence mixtes et ambiguës (coopération et compétition mêlées) suggère qu'une stratégie collective est nécessairement confrontée un jour ou l'autre à

des « déviations » individuelles, c'est-à-dire des tentatives de la part des firmes de poursuivre des intérêts individuels au détriment du collectif. L'enjeu n'est donc pas de savoir si ces comportements égoïstes vont apparaître, mais davantage si le collectif peut les gérer, c'est-à-dire perdurer malgré les manœuvres orchestrées en solo.

Dans une configuration de marché oligopolistique, la question de l'interdépendance des acteurs se pose de façon cruciale en termes de choix entre destin individuel et destin collectif (voir figure 1), mais aussi en termes de gain ou de perte pour l'acteur qui opte pour la satisfaction des intérêts individuels au détriment du collectif.

Figure 1 : La coexistence des destins individuel et commun
(Baumard, 2000 : 246)



Par rapport à cette articulation entre destin individuel et destin commun, nous cherchons à savoir quelles sont les implications d'un comportement individualisteⁱⁱⁱ (*i.e.* en rupture avec les normes acceptées collectivement) sur le fonctionnement du collectif (l'oligopole).

Dans cette perspective, le concept de stratégie de rupture ou « innovation stratégique » ou « stratégie disruptive » (Hamel, 1996, 1998a, 1998b, 2000) permet de caractériser la dimension « perturbatrice » d'un tel comportement individuel. Il s'inscrit dans une doctrine qui est à contre-courant des approches traditionnelles de la stratégie ayant dominé le champ dans les années soixante dix et quatre-vingt, soit les approches privilégiant une logique plutôt défensive ou adaptative. En effet, s'appuyant sur le concept d'intention stratégique (Hamel et Prahalad, 1989 ; 1995), la stratégie de rupture correspond à un comportement volontariste de

la part de l'entreprise, les facteurs clés de son succès résidant dans ses « compétences centrales », indépendamment du secteur dans lequel elle est immergée, et sa volonté de révolutionner le marché (Hamel, 1996). La stratégie de rupture incarne ainsi la « capacité [d'une firme] à reconcevoir les modèles existants de l'industrie dans une voie qui crée une nouvelle valeur pour les clients » (Hamel, 1996). Elle traduit aussi une façon d'entrer en concurrence fondamentalement différente dans un secteur existant (Charitou et Markides, 2003).

Jusqu'à présent, la littérature sur les stratégies de rupture a envisagé la question des implications concurrentielles soit sous l'angle du secteur et de ses parties prenantes (régénération de l'activité, reformulation des règles du jeu concurrentiel, création d'une nouvelle valeur pour le client, etc.) soit sous l'angle de la firme perturbatrice (gains associés à la manœuvre : préemption du marché, obsolescence de la concurrence, gestion du nouveau modèle économique, etc.). Le niveau intermédiaire, c'est-à-dire les implications d'une stratégie de rupture sur les rapports inter-firmes à l'intérieur d'un collectif tel que l'oligopole, n'a, à notre connaissance, pas fait l'objet d'investigations. En particulier, trois questions méritent, selon nous, d'être investies à ce niveau inter-organisationnel qu'est l'oligopole.

Premièrement, est-ce qu'adopter un comportement individualiste au sein d'une structure collective telle que l'oligopole s'avère payant pour la firme individualiste ? En d'autres termes, a-t-on intérêt à jouer individuel à l'intérieur d'un collectif et quels sont les gains et les risques associés à ce type d'attitude déviante ? Deuxièmement, comment les membres d'un collectif organisationnel réagissent-ils suite à un comportement déviant de la part de l'un d'entre-eux ? Et troisièmement, la démarche collective peut-elle perdurer suite à une dissension de la part d'un des membres ?

Les prochaines étapes de notre contribution investissent ces questionnements relatifs aux implications d'une stratégie de rupture au sein d'un collectif de firmes, sur la base du cas de la carte d'abonnement illimité (UGC, mars 2000) dans le secteur français des salles de cinéma.

2. CHOIX METHODOLOGIQUES ET PRESENTATION DU CAS

La présente recherche s'appuie sur une étude de cas sectorielle, conduite en profondeur et dans une perspective longitudinale rétrospective (Forgues et Vandangeon-Derumez, 1999). L'étude de cas se révèle être une option pertinente dès lors que le phénomène observé est

dynamique, implique plusieurs dimensions difficilement dissociables les unes des autres (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 1994) et que l'objectif poursuivi réside dans une compréhension du phénomène (Wacheux, 1996). Notre démarche de recherche s'inscrit pleinement dans cette perspective.

Deux grands axes de collecte des données ont été retenus. Premièrement, l'accumulation de données primaires a nécessité la conduite d'entretiens auprès des acteurs du phénomène étudié. 40 entretiens semi-directifs, d'une durée comprise entre 45 min et 2h45, ont ainsi été réalisés entre février et décembre 2004 auprès des différentes parties prenantes du cas : les cadres des firmes du secteur (10), les cadres des firmes issues des autres secteurs adjacents au sein de la filière (10), les représentants des pouvoirs publics (8), les représentants des syndicats et associations professionnelles (9) et quelques experts (3). L'échantillon d'entretiens a été construit au fur et à mesure de l'avancement de l'étude terrain en recherchant la diversité des points de vue recueillis et selon les opportunités offertes (technique du parrainage).

Le matériau discursif enregistré a été intégralement retranscrit (474 pages), rendu anonyme et codé manuellement, par un seul chercheur, et de façon thématique selon la procédure suggérée par Miles et Huberman (2003). Le dictionnaire des thèmes construit comporte 32 items sur l'évolution du secteur et les comportements concurrentiels des firmes qui y sont associés (individuels *versus* collectifs, affrontement *versus* coopération, perturbation *versus* stabilisation du jeu concurrentiel, etc.). Nous avons retenu la phrase ou le bloc de phrases comme unité d'analyse. Conformément à ce que préconisent les auteurs, nous avons analysé le matériau qualitatif de la façon suivante : affectation des codes dans une colonne à gauche, contenu de l'entretien au centre, et remarques pré-analytiques dans la colonne de droite. Notre analyse de contenu a mobilisé plusieurs des tactiques d'interprétation des données proposées par Miles et Huberman (2003 : 437), notamment le repérage de *patterns* (thèmes ou arguments récurrents dans les discours), la subdivision de certaines variables-clés et le repérage des éventuelles relations entre variables.

Le deuxième axe de collecte concerne les données secondaires et leur recueil en continu au fil de la recherche. Elles sont de deux natures dans notre cas : qualitatives (articles de presse, études et rapports publics, etc.) et quantitatives (séries statistiques, notamment celles produites par le CNC^{iv}). Réunies, elles permettent de corriger l'incomplétude des données primaires (Baumard et Ibert, 1999).

Dans une étude de cas unique, le choix du cas est déterminant dans la mesure où la connaissance produite est intimement liée aux propriétés et au contexte d'observation du cas. Ici, le choix du cas (secteur) intervient en amont du protocole de recherche. Les questionnements théoriques ont pris forme à partir d'une observation continue et rétrospective du secteur des salles de cinéma françaises depuis le début de la décennie quatre-vingt dix. Les transformations de l'industrie au cours des quinze dernières années constituent un contexte d'observation favorable pour l'étude des comportements stratégiques des firmes (Prahalad et Hamel, 1994). L'exploitation en salles est l'activité située en aval de la filière cinématographique (*cf.* annexe). Elle succède ainsi aux activités de production et de distribution des films. L'exploitation, apparue à la fin du 19^{ème} Siècle grâce aux frères Lumière, a connu les quatre phases du cycle de vie au cours du siècle dernier (Forest, 1995 : 15) : un démarrage (1895-1909), une croissance (1909-1947), une maturité (1947-1957) et un déclin (1957-1992).

Toutefois, depuis 1993^v, le secteur connaît une régénération sous l'impulsion d'une rupture en termes de salles, 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 durablement la demande qui est passée de 116 millions d'entrées en 1992 à 194.8 M en 2004, soit + 67.9% (source : CNC). La croissance enregistrée par le secteur a principalement bénéficié aux opérateurs de multiplexes, renforçant ainsi le poids de quelques firmes (l'oligopole Gaumont-Pathé-UGC) sur le marché des salles et, s'agissant de groupes intégrés verticalement, au sein de la filière cinématographique.

Par rapport au phénomène étudié –le comportement individualiste à l'intérieur d'une stratégie collective– le secteur de l'exploitation cinématographique offre une illustration intéressante à travers le lancement (mars 2000) de la carte d'abonnement illimité par l'un des membres de l'oligopole (UGC) et dans le plus grand secret (*cf.* encadré 1).

Encadré 1 : Le principe de la carte « UGC illimité » (Bonnell, 2001 : 154)

L'initiative prise en mars 2000 par UGC de mettre en place un système d'abonnement au cinéma (inspiré d'une expérience anglaise dans les salles du réseau Virgin Cinema) fit l'effet d'une bombe dans la profession. Selon ce système, moyennant un prélèvement mensuel de 98F (15€) durant un an, tout spectateur peut disposer d'une carte qui lui donne un accès illimité aux salles du circuit. Est ainsi rompue la pratique du prix unitaire à la séance au bénéfice d'une technique qui s'apparentait à celle de l'abonnement à une chaîne de télévision à péage. Chaque entrée donne lieu à l'émission d'un ticket qui sert de base à la répartition de la recette. Les distributeurs se voient garantir leur part contractuelle sur la base d'un prix « fictif » et fixé à 33F (5€), équivalant à la recette moyenne guichet au moment de l'opération

La stratégie d'UGC est en rupture avec les normes et règles du jeu jusque-là en vigueur dans ce secteur « protégé » (intervention de l'Etat sous de multiples formes^{vi}, statut particulier des produits/services culturels) et fortement institutionnalisé (lobby des syndicats et associations professionnels) (Demil et Leca, 2003). En effet, le lancement de la carte « UGC illimité » remet en question ce statut en faisant du spectacle cinématographique en salle un produit « comme les autres », désormais objet aux pratiques tarifaires courantes dans les secteurs de grande consommation. La logique de l'abonnement pénètre un secteur jusqu'à présent étanche à une telle pratique commerciale et culturellement hostile aux « pratiques mercantiles ». A ce titre, la carte illimitée caractérise non seulement une rupture économique mais aussi culturelle au sein du secteur. Enfin, la carte illimitée illustre une trahison de la part d'UGC envers les intérêts de l'oligopole comme nous allons à présent l'analyser.

3. ANALYSE DU CAS

3.1. ETUDE RETROSPECTIVE DES COMPORTEMENTS COLLECTIF ET INDIVIDUALISTE

L'appréciation d'un comportement individualiste par rapport au destin collectif nous conduit à décomposer la chronologie des événements en quatre étapes : un rappel des liens historiques unissant les firmes étudiées et une réflexion sur les éléments stimulant l'émergence d'un destin commun (3.1.1.), la forme et la réalisation de la stratégie collective (3.1.2.), l'avènement d'une attitude rompant avec le destin commun (3.1.3.) et enfin, les répercussions d'une telle manœuvre sur le fonctionnement du collectif (3.1.4.).

3.1.1. Les origines de la stratégie collective (avant 1993)

-Des relations oligopolistiques ancrées historiquement

La période de référence de notre étude se situe entre 1993 et 2004. Toutefois, un saut dans le passé doit nous permettre d'apporter quelques éclairages quant à l'historique des relations entre les oligopoleurs Gaumont, Pathé et UGC. Présents à la tête du secteur depuis plus d'un siècle pour les pionniers Gaumont (créé en 1895) et Pathé (1896), et depuis un demi-siècle pour UGC (1946, privatisé en 1971), les trois firmes ont développé au fil du temps des relations de concurrence empreintes d'un caractère oligopolistique. Dans le cas étudié, les rapports entre oligopoleurs ont oscillé selon les périodes et selon les lieux (agglomérations) entre l'affrontement pur (stratégie d'implantation de salles, guerre des prix, concurrence sur

l'approvisionnement en films, outils marketing, etc.) et le registre de la coopération, dont le meilleur exemple réside dans la constitution d'un GIE entre Gaumont et Pathé en 1970 (cf. encadré 2).

Encadré 2 : Historique des rapports Gaumont-Pathé (Forest, 1995 : 96, 147)

Historiquement, Gaumont (1895) et Pathé (1896) sont les deux plus anciens acteurs de l'industrie cinématographique française et au-delà, mondiale. Présents dès la fin du 19^{ème} siècle dans l'exploitation en salles, les deux firmes vont dans un premier temps être rivales avant de rapprocher leurs activités « exploitation des salles de cinéma » au sein d'un **groupement d'intérêt économique en 1967**, qu'elles formalisent en 1970. Le but de ce GIE Pathé-Gaumont était d'assurer l'approvisionnement en films des deux circuits et d'élaborer une politique commune d'expansion. Il a rassemblé les salles appartenant aux deux groupes, ainsi que de nombreuses autres salles séparées juridiquement, mais stratégiques pour le maintien d'une position dominante sur certaines villes. Cependant, la loi de 1982 sur la réforme de la programmation et visant à limiter la concentration dans la branche exploitation va interdire les ententes de programmation entre les sociétés nationales. Elle conduit au **démantèlement en 1983 du GIE Pathé-Gaumont** pour favoriser le développement de quatre grands groupes : Pathé, Gaumont, UGC et Parafrance. Depuis cette date et jusqu'à leur fusion en 2001, les rapports entre Pathé et Gaumont se sont inscrits dans une ambivalence entre concurrence et connivence, renforcé par la présence de deux frères (Nicolas et Jérôme Seydoux) à la direction des deux entreprises

En ce qui concerne UGC, ses relations avec les deux autres firmes dominantes s'inscrivent davantage dans les registres de l'affrontement ou de l'évitement, mais pas dans une coopération aussi formalisée qu'a pu l'être le GIE Gaumont-Pathé. Les liens différents qu'entretient UGC avec ses concurrents directs par rapport aux liens unissant Gaumont et Pathé s'expliquent aussi par la configuration du marché au niveau des firmes dominantes dans les années quatre-vingt. Deux « coalitions » étaient alors identifiables : Gaumont et Pathé d'une part, et UGC et Parafrance (circuit qui a fait faillite en 1985) d'autre part.

Les liens étroits existants entre les trois firmes de l'oligopole s'expliquent également par la proximité de leurs dirigeants, particulièrement dans le cas de Gaumont et de Pathé puisque les deux entreprises étaient dirigées (avant la fusion de leurs salles en 2001) par deux frères, respectivement Nicolas et Jérôme Seydoux. Enfin, les trois firmes disposent historiquement d'une présence simultanée aux différents stades de la filière, ce qui leur confère une identité commune de producteur-distributeur-exploitant et une forte dépendance de l'industrie française à leur égard.

-Une solidarité face aux transformations du secteur

Les nombreuses difficultés puis mutations qu'a connu le secteur de l'exploitation entre la fin des années quatre-vingt et la décennie suivante ont stimulé la réalisation du destin commun entre les membres de l'oligopole. La crise structurelle du secteur s'est traduite par une baisse de la fréquentation des salles de cinéma de près de 34% entre 1985 et 1992 avec en

parallèle, la fermeture de plus de 800 salles sur le marché français (Creton, 2001 : 194). Au cours de cette période, le secteur de l'exploitation est confronté à des nouvelles menaces, notamment sous la forme de substituts directs à la « sortie salle ». Il s'agit essentiellement du développement des ventes de magnétoscopes (vidéo à domicile) et de l'apparition d'une chaîne de télévision payante spécialisée sur l'offre cinéma : Canal+ (1984). Par ailleurs, l'offre de films proposée au public au cours de cette période s'avère insatisfaisante à la fois dans son contenu et dans sa forme (disparition de l'effet spectacle et absence de « films locomotives » c'est-à-dire de succès populaires capables d'attirer le public en masse).

Pour les exploitants, et en premier lieu les membres de l'oligopole (ceux ayant « le plus à perdre »), l'intervalle (1985-1992) se traduit donc par des conditions environnementales menaçantes et une forte incertitude quant à la pérennité du spectacle cinématographique en salles. Dès lors, l'inscription des firmes dans une stratégie collective constitue une voie permettant de gérer la turbulence environnementale (Emery et Trist, 1965 ; Bresser et Harl, 1986 ; Bresser, 1988). Au sein du secteur étudié, l'émergence de ces logiques collectives s'est faite à l'intérieur des deux groupes stratégiques situés aux extrémités du paysage concurrentiel : les cinémas indépendants et/ou art et essai d'une part (sous la forme d'alliances, de réseaux, de regroupements de salles), et les membres de l'oligopole partageant des intérêts communs face aux difficultés sectorielles et compte tenu des étroites relations évoquées ci-avant.

Les difficultés du secteur constituent le premier élément contextuel favorisant l'émergence d'une stratégie collective entre Gaumont, Pathé et UGC. Le second a trait à l'apparition en Europe (Kinépolis Bruxelles, 1987) d'un concept d'offre de salle (le multiplexe) caractérisant un remède à la crise de l'exploitation française. Ici encore, la littérature considère que l'avènement d'un changement technique peut favoriser l'émergence d'une stratégie collective (Carney, 1987). Dans notre cas, le changement technique réside chez les opérateurs dans l'action de substituer les multiplexes aux salles traditionnelles (complexes de centre-ville le plus souvent).

Enfin, un troisième facteur motivant l'apparition d'une stratégie collective peut être cité : la démarcation croissante des groupes stratégiques au sein du secteur de l'exploitation. La diffusion du concept de multiplexe sur le marché français a en effet accentué l'écart entre d'une part les firmes disposant d'une assise financière leur permettant d'investir dans cet outil (l'oligopole, puis quelques *challengers*) et d'autre part les exploitants aux ressources financières réduites, dépendants des subventions publiques et contraints d'entrer dans une

logique de spécialisation sur une niche commerciale (films art et essai, versions originales, reprises, jeune public, etc.) pour assurer leur survie économique.

3.1.2. Renforcement du destin commun (1993 – 2000)

-La forme du collectif

Dans le cas étudié, la stratégie collective concerne les membres d'un oligopole, soit des firmes concurrentes et non complémentaires (logique horizontale et non verticale). De plus, elle ne fait pas l'objet d'une formalisation comme c'est parfois le cas sous forme de contrat. Les relations à l'intérieur du collectif Gaumont-Pathé-UGC s'apparentent davantage aux relations oligopolistiques « traditionnelles », c'est-à-dire des relations informelles, empreintes d'un caractère collusif.

Concrètement, la proximité des dirigeants suggère des échanges d'informations et ce notamment dans le cadre de l'association professionnelle centrale du secteur : la FNCF (Fédération Nationale des Cinémas Français). Au sein de cette fédération, les dirigeants des premières entreprises du secteur (*i.e.* celles réalisant au moins 450 000 entrées/an) se rencontrent plusieurs fois par an au sein de la branche « grande exploitation ». L'objectif de ces rencontres réside dans la discussion des problématiques communes aux membres du groupe stratégique, dans tous les domaines de leur activité (approvisionnement en films, saisonnalité de la demande, opérations commerciales nationales, droit du travail, perspectives futures du secteur, évolutions technologiques, etc.). Un représentant de la FNCF évoque cette connivence entre les dirigeants et la conscience qu'ont les dirigeants par rapport aux intérêts partagés :

« pour les accueillir régulièrement à la fédération, à la commission de réflexion de la fédération qui regroupe autour d'une même table Guy Verrecchia d'UGC, Nicolas Seydoux [Gaumont], les représentants d'EuroPalaces [fusion des salles Gaumont et Pathé], il est vraiment intéressant et en fait quand on le voit de près c'est flagrant qu'**ils jouent complètement le jeu de la cohésion. Ils sont assez complices souvent dans l'intérêt de la profession et de leurs intérêts aussi. Ils ne se mènent pas une guerre à tout prix, ils font quand même assez attention. Ils ne sont pas tous les deux ou tous les trois dans des grandes tours d'ivoire, ils se parlent beaucoup, ils font attention quand même à ce qu'ils font.** Ça va vraiment dans le sens de la profession, ils sont attentifs » (juillet 2004)

-Expression et enjeux de la démarche collective

Le destin collectif des firmes étudiées s'est incarné dans plusieurs comportements sur le marché. D'abord, la transformation du parc de salles (*via* la diffusion des multiplexes) soulève un enjeu fondamental pour les membres de l'oligopole, celui de l'amortissement des investissements réalisés. En effet, les sommes consenties dans le renouvellement du parc de

salles (entre 7 et 30 M€/multiplexe) dénotent une intensité capitalistique inédite pour les firmes du secteur (Bomsel et Le Blanc, 2002). Aussi, la satisfaction des intérêts individuels de chacun des opérateurs de multiplexes converge vers une logique collective consistant à privilégier le registre de l'évitement géographique (Koenig, 1996 ; Baumard, 2000) en termes d'implantation des nouvelles capacités dont l'amortissement est estimé à 10 ans en moyenne. Cette stratégie qui satisfait les intérêts du collectif faisait déjà partie de la politique des grands circuits, mais elle s'est trouvée amplifiée avec l'arrivée des nouveaux équipements.

Comment les membres de l'oligopole s'y sont-ils pris pour mener à bien cette politique de l'évitement ? D'abord, par le biais d'échanges d'actifs au début des années quatre-vingt dix, comme le rappelle un économiste du secteur : « leur position dominante a conduit [les circuits] à adopter séparément, mais de concert, une stratégie par les coûts et les volumes excluant un affrontement qui aboutirait à des surinvestissements qui pourraient se révéler mortels, surtout sur ce marché déclinant. Aussi, le partage effectif du territoire s'est accéléré ces dernières années, s'opérant selon la taille du marché des zones géographiques. La fusion des entreprises étant impossible, et une entente de programmation illégale, ce partage s'est concrétisé par des échanges d'actifs entre les groupements et par des fermetures ou des ventes isolées. Ainsi, à l'automne 1991 Pathé et l'UGC se sont échangé leurs salles respectivement à Lille et Orléans contre Nancy et Clermont-Ferrand. En janvier 1992, Pathé a cédé la quasi-totalité de ses écrans parisiens et les sept de Toulouse, soit 31 écrans contre 35 de Gaumont en province : Caen, Grenoble, Nice, Toulon, Aix-en-Provence. En mars 1992, l'UGC a racheté la totalité des salles appartenant à Jean-Pierre Lemoine, rétablissant ainsi le déséquilibre que la cession d'actifs Pathé-Gaumont avait engendré à son détriment » (Forest, 1995 : 263).

L'évitement spatial des oligopoleurs s'apparente ici à une démarche collective puisqu'il est question d'un partage officieux du marché entre des firmes concurrentes (Porter, 1998 : 117). Les propos d'un directeur de multiplexe appartenant à l'une de ces firmes confirment l'hypothèse d'une répartition tacite du territoire entre les grands opérateurs :

« il y a eu d'abord l'arrêt du groupe Parafrance qui a déposé le bilan, les salles ont quasiment été toutes reprises soit par UGC, Gaumont, Pathé. Il y a eu un espèce de partage de la dépouille ! (...) ensuite, la tendance a été au regroupement et à la rationalisation. Il y a eu aussi des échanges qui se sont faits entre les sociétés Pathé, Gaumont et UGC. (...) donc **il y a eu des échanges de façon à rationaliser les équipements et à se répartir géographiquement d'une manière un petit peu plus homogène chacun de son côté** » (juin 2004)

Au-delà des impératifs de rentabilité économique des investissements, la stratégie collective à l'intérieur de l'oligopole Gaumont-Pathé-UGC satisfait également un autre objectif, celui de tenir à l'écart les nouveaux entrants sur le marché porteur des multiplexes.

La préservation de la rente collective au sein du marché national de l'exploitation et les intérêts plus larges (maîtrise des débouchés pour assurer la diffusion de leurs propres productions) dont dispose l'oligopole français accentuent la solidarité de ces quelques firmes face à des menaces communes (Dollinger, 1990). L'évitement géographique et par là-même, le refus de l'affrontement direct entre les oligopoleurs s'apparente donc à une barrière à l'entrée à destination des firmes étrangères menaçantes (américaines notamment telles que UCI, Warner et AMC). La stratégie collective traitée ici est donc également empreinte d'un caractère défensif (Butler et Carney, 1986).

3.1.3. La remise en cause du destin commun (mars 2000)

-La manœuvre individualiste d'UGC

L'émergence d'une stratégie collective à l'intérieur de l'oligopole est directement liée aux évolutions du secteur de l'exploitation au cours de la décennie quatre-vingt dix et notamment la diffusion d'une rupture sectorielle – le multiplexe. Face à ces changements, les firmes Gaumont, Pathé et UGC ont participé à une construction collective d'un « nouveau marché » (imposition d'une nouvelle offre de référence et stimulation de nouveaux comportements de consommation). Dès lors, la littérature sur les relations concurrentielles entend que le collectif est soumis à la tentation de ses participants de s'affranchir du destin commun en vue d'assouvir un destin individuel (Baumard, 2000 ; Le Roy et Guillotreau, 2002). En termes de comportements ambigus, la littérature sur la coopération offre une métaphore particulièrement pertinente pour le cas étudié : « *business is cooperation when it comes to creating a pie and competition when it comes to dividing it up* » (Nalebuff et Brandenburger, 1996 : 4).

La carte « UGC illimité » illustre parfaitement cette volonté de s'affranchir du destin collectif et de poursuivre ses propres intérêts suite à une construction collective du marché (*cf.* la stratégie d'évitement dans le maillage du territoire par l'oligopole). En ce sens, la manœuvre d'UGC dans la sphère tarifaire constitue en quelques sortes une trahison de la firme envers les intérêts collectifs de l'oligopole, puisque UGC tente de bénéficier en solo de la croissance de la demande résultant de la régénération collective du secteur de l'exploitation. La carte illimitée traduit un renversement des normes acceptées collectivement (« une entrée cinéma = un prix fixé », registre de l'évitement entre les circuits français) pour asseoir un destin individuel (Le Roy et Guillotreau, 2002).

Rétrospectivement et après analyse approfondie du cas, il ressort qu'UGC était, au sein du collectif, l'entreprise « la mieux placée » pour mener à bien cette action tarifaire agressive.

Trois caractéristiques distinctives d'UGC par rapport à ses deux rivaux (Gaumont et Pathé) ont facilité la mise en œuvre d'une telle stratégie. *Primo*, la culture d'UGC : l'entreprise s'inscrit davantage dans une logique de volume et de part de marché, contrairement à Gaumont et surtout Pathé qui raisonnent plus en termes de marge commerciale. Or, la logique de la carte s'inscrit clairement dans une démarche de volume (objectif d'augmenter les entrées) au détriment de la marge commerciale réalisée par entrée. *Secundo*, la taille des équipements d'UGC, en moyenne plus importante que les multiplexes de Gaumont et de Pathé, induisant un choix de films plus large. Dès lors, offrir aux spectateurs un accès illimité est cohérent avec une offre de films proposés plus étendue. *Tertio*, La structure géographique du réseau de salles d'UGC, soit une présence sur des sites hautement stratégiques et notamment une omniprésence parisienne (la moitié des multiplexes UGC concernent le marché Paris-périphérie). Ceci est compatible avec le bassin de population important requis par le système de la carte.

-Les motivations de l'individualiste

Parmi les motivations d'UGC, la première réside dans la poursuite de la stimulation d'une demande qui a répondu positivement à la rénovation du parc de salles au cours des années quatre-vingt dix. La rupture des multiplexes appelle ainsi d'autres actions de la part des firmes, notamment sur le plan tarifaire. Le lancement de la carte d'abonnement « UGC illimité » en mars 2000 traduit une agression à l'encontre des autres participants du marché et en premier lieu les membres de l'oligopole. En effet, l'action tarifaire quasi-prédatrice d'UGC, si elle a des effets sur les salles indépendantes, s'inscrit avant tout dans une stratégie de prise de parts de marché aux concurrents directs que sont Pathé et Gaumont. Sur le plan marketing, l'opération s'apparente à une stratégie de démarcation en termes d'image et de fidélisation du public dans les salles du réseau UGC.

Enfin, la manœuvre d'UGC doit s'analyser en lien avec sa position dominante sur le marché parisien qui constitue le marché directeur (Forest, 1995 : 118)^{vii} et notamment la lutte que se livre UGC avec les firmes Gaumont et Mk2 sur cette agglomération hautement stratégique. Dans ce cadre, la carte « UGC illimité » vise à « booster » les entrées des équipements parisiens d'UGC, en particulier les investissements très élevés dans un nouveau multiplexe, l'« UGC Ciné Cité Bercy » (ouvert en décembre 1998 pour un coût de 38 M€).

3.1.4. La pérennité du destin commun ? (2000 – 2004)

La remise en cause du destin commun par UGC a suscité plusieurs réactions de la part des deux autres membres du collectif. La première d'entre-elles, résultante de la trahison d'UGC envers les intérêts du groupe stratégique, a consisté à s'opposer à l'initiative de la carte en intervenant auprès des pouvoirs publics (CNC, Ministère de la Culture) dans le but d'en suspendre la commercialisation. L'échec de cette manœuvre, orchestrée essentiellement par les lobbies art et essai parisiens (ARP^{viii}, AFCAE^{ix}, etc.), conduit les firmes Pathé et surtout Gaumont^x (associé pour l'occasion à Mk2, troisième grand opérateur parisien) à contre-attaquer en imitant l'innovation tarifaire d'UGC (*cf.* encadré 3 pour le fil des événements).

**Encadré 3 : Historique des actions concurrentielles liées aux cartes illimitées
(CNC, 2002)**

29 mars 2000	Lancement par UGC de la formule « UGC illimité », valable dans toutes les salles du réseau
9 mai 2000	UGC suspend provisoirement la commercialisation de l'abonnement à la suite de la demande de saisie du Conseil de la Concurrence par le Ministre de la culture et de la communication
18 mai 2000	Plusieurs exploitants parisiens saisissent le Conseil de la Concurrence d'une plainte pour pratique anticoncurrentielle
25 juillet 2000	Le Conseil de la concurrence considère qu'il n'y a pas situation d'urgence
26 juillet 2000	Reprise de la commercialisation par UGC
2 août 2000	Pathé lance la formule d'abonnement « Ciné à volonté » à Nantes
23 août 2000	Gaumont lance la formule d'abonnement « Le Pass » à Nantes
13 sept. 2000	Gaumont, Mk2 et Ciné Classic créent le GIE « Le Pass » et lancent la formule sur leurs salles à Paris le 27 septembre

S'agissant d'un contexte d'interdépendance oligopolistique, la réaction des firmes Gaumont et Pathé était incontournable pour préserver leurs positions concurrentielles respectives. Toutefois, chez ces deux firmes, la commercialisation d'une carte d'abonnement illimité s'est faite à « contre-cœur » car le principe de la carte se heurte à la culture des deux entreprises. Chez Gaumont, la forte présence d'une culture cinématographique (en conflit parfois avec la culture économique/industrielle) fait de la carte illimitée un produit « idéologiquement » contraire aux intérêts de l'industrie. Chez Pathé, la carte est une offensive marketing pertinente pour stimuler la demande. Toutefois, conformément à la culture de Pathé – importance de la marge commerciale plus que des volumes – ses dirigeants estiment que la carte est « bradée » et mériterait une révision à la hausse du tarif mensuel proposé au client.

Le fort mimétisme inhérent aux relations oligopolistiques conduit Gaumont et Pathé à suivre la manœuvre d'UGC. Dès lors, les trois firmes voient leur destin commun se ressouder puisqu'elles sont émettrices de cartes et partagent désormais les problématiques communes à ce système de commercialisation (gestion comptable du système, rentabilité de l'opération, opposition des exploitants indépendants, etc.). Les effets de l'égoïsme dont a fait preuve UGC

ne se limitent donc pas à un effacement du destin collectif au profit des intérêts individuels. Par le mécanisme du mimétisme concurrentiel, UGC contraint Gaumont et Pathé à intégrer un « nouveau destin commun » dont UGC a impulsé la direction. En ce sens, le collectif « survit » à l'agression tarifaire d'UGC.

Toutefois, la trahison d'UGC et les conséquences induites sur le marché (baisse de la part de marché de Gaumont sur Paris et dégradation de sa situation financière : endettement de 244 M€ en 2000) vont aboutir à une reformulation complète du fonctionnement du collectif. En effet, la stratégie de démarcation menée par UGC vis-à-vis de ses partenaires va précipiter le rapprochement entre Pathé et Gaumont. Les deux structures, ayant déjà partagé des intérêts au sein d'une structure formelle par le passé (*cf.* la dissolution du GIE en 1983) annoncent en décembre 2000 (9 mois après l'agression d'UGC) la fusion de leurs réseaux de salles sous l'enseigne EuroPalaces.

Dans une interview accordée à la presse, Eduardo Malone (Président du Directoire de Pathé) souligne alors le lien direct entre la manœuvre d'UGC et le rapprochement de Gaumont et Pathé : « il est indiscutable que cette fusion a été suscitée par l'existence de la carte illimitée » (La Tribune, 9/04/01). De plus, l'offensive d'UGC a facilité l'autorisation de rapprochement entre Gaumont et Pathé par les autorités de la concurrence ; ces dernières étant soucieuses de préserver un certain équilibre dans les rapports de force entre les firmes dominantes et de limiter l'emprise d'UGC sur l'industrie nationale.

A la lumière des événements, il semble difficile de ne pas interpréter la création d'EuroPalaces comme une « punition » infligée à l'encontre d'UGC, partenaire déviant par rapport aux intérêts de l'oligopole. En d'autres termes, la manœuvre « égoïste » de l'un des trois partenaires débouche dans notre cas empirique sur un renforcement de la solidarité entre les firmes « victimes ». Les acteurs interviewés dans le cadre de cette recherche s'accordent sur le fait qu'UGC n'avait certainement pas anticipé cette tournure des événements, et donc le risque pris en privilégiant la réalisation de ses intérêts particuliers. Depuis ces événements, le pilotage duopolistique du secteur semble favoriser une certaine stabilité du jeu concurrentiel (Baumard, 2000 ; Le Roy, 2003).

3.2. IMPLICATIONS CONCURRENTIELLES DE LA MANŒUVRE D'UGC

Pour traiter les implications de la manœuvre d'UGC, nous avons hiérarchisé les intérêts en jeu en trois catégories : ceux propres au secteur de l'exploitation, ceux du collectif stratégique Gaumont-Pathé-UGC et enfin ceux de chacune de ces firmes individuellement.

En ce qui concerne le secteur dans son ensemble, l'offensive d'UGC véhicule deux effets contraires. Le premier, positif, s'incarne dans la stimulation de la demande de spectacle cinématographique en salles que suscite la carte illimitée. Le produit innovant au plan tarifaire s'inscrit dans la poursuite de la régénération du secteur entamée sept ans plus tôt avec l'introduction d'une innovation en termes d'équipement (les multiplexes). La croissance de la fréquentation induite par l'innovation tarifaire d'UGC bénéficie à l'ensemble des acteurs de l'industrie, et ce notamment en raison du mécanisme du fond de soutien (taxe prélevée sur les entrées et reversée sous forme de subventions aux trois stades de la filière).

Le second effet pour l'industrie est négatif. Il a trait à la détérioration de la marge réalisée sur les entrées en salles et sur l'introduction d'une logique quasiment « *low cost* » pour les firmes du secteur. Si les cartes stimulent le volume des entrées, elles détériorent aussi la rentabilité moyenne du secteur en proposant le spectacle cinématographique à un tarif dégressif (potentiellement à perte pour l'émetteur) selon le taux d'utilisation de la carte par le client.

Si l'on raisonne au niveau du collectif stratégique des firmes dominantes, la manœuvre individuelle d'UGC et les réactions mimétiques des « partenaires » véhiculent là encore des effets ambigus. D'une part, la commercialisation d'un système d'abonnement illimité renforce le pouvoir de marché de la position dominante collective à plusieurs niveaux : hausse du pouvoir d'attraction des clients, hausse de la capacité de fidélisation des clients (engagement d'un an sur l'abonnement), hausse du pouvoir de négociation avec les fournisseurs (distributeurs de films) car les salles « avec carte » deviennent pour eux incontournables, légitimité accrue auprès des pouvoirs publics (CNC, Ministère de la Culture) très soucieux de la santé de l'industrie et donc du niveau de fréquentation.

D'autre part, les cartes illimitées génèrent des inconvénients pour le groupe stratégique Gaumont-Pathé-UGC, à commencer par un « manque à gagner » sur les entrées-cartes par rapport aux entrées « plein tarif » (diminution de la marge moyenne par entrée pour les émetteurs de cartes). Ensuite, les opposants au système de la carte sont nombreux (firmes appartenant à la frange concurrentielle, associations professionnelles). L'oligopole doit ainsi faire face à un puissant lobbying orchestré par ces parties prenantes à destination des autorités publiques et qui aboutira à un décret (2003) autorisant les autres exploitants qui le souhaitent à intégrer le système.

Enfin, en termes d'intérêts particuliers, on peut dresser un bilan de l'action « égoïste » d'UGC pour chacune des trois firmes. La discussion sur les gains et les pertes de chaque firme

nous conduit à introduire une seconde hiérarchie, celle existant au niveau des marchés géographiques, soit la distinction entre les marchés national et parisien.

Commençons par le perturbateur. UGC retire un gain essentiel de son attitude individualiste, puisqu'en se démarquant du collectif il accroît sa position sur le marché hautement stratégique de Paris, il se positionne comme « la firme innovante » aux yeux des clients (bénéfice d'image, le système de la carte ayant rencontré un vif succès auprès du public), il augmente son pouvoir de marché (dissuasion des *challengers*, gain de pouvoir de négociation avec les fournisseurs, dépendance accrue de l'industrie française envers son réseau de salles, etc.). Face à ces multiples bénéfices enregistrés par UGC, la firme va toutefois connaître un revers de médaille à travers la perte de son *leadership* au niveau national suite à la fusion des circuits Gaumont et Pathé (*cf.* tableau 2).

Tableau 2 : Evolution des positions concurrentielles
(Conseil de la concurrence ; Mediasalles ; entretiens, 2004 ; Forest, 1995)

	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%)

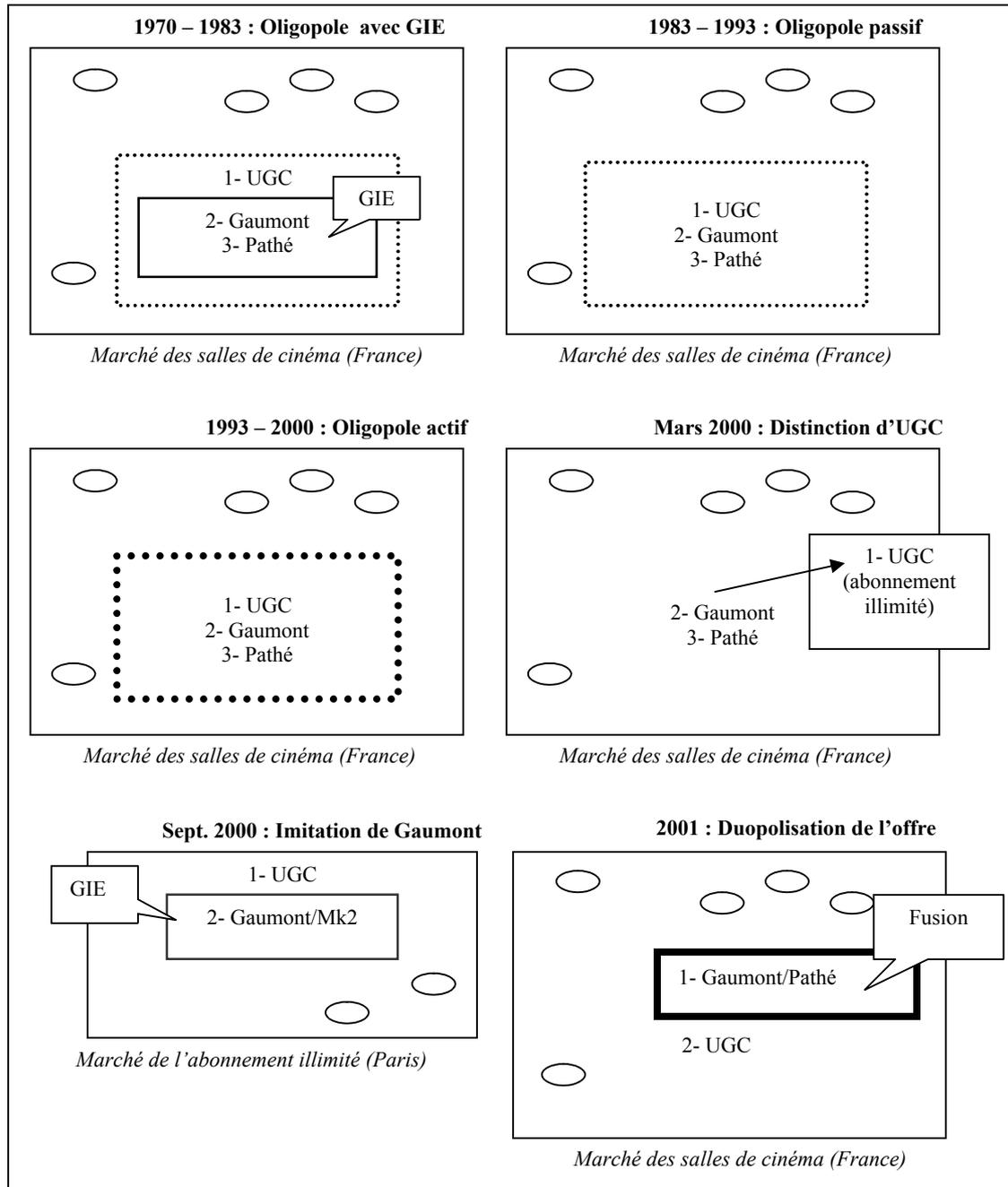
*Parts de marché calculées en nombre d'entrées-France

En ce qui concerne les deux firmes « victimes » de l'individualisme d'UGC, les implications s'analysent différemment dans le cas de Gaumont et dans celui de Pathé. Pour la première, l'agression d'UGC a été plus forte comme nous l'avons vu en raison de la rivalité parisienne entre Gaumont et UGC. Aussi, Gaumont a perdu des parts de marché sur Paris (entre 4 et 5 points) au profit d'UGC qui a opéré, grâce à l'effet de surprise, une préemption du marché potentiel associé à un système d'abonnement illimité au cinéma. Si Gaumont bénéficie indirectement, en raison de l'offensive d'UGC, d'un rapprochement avec Pathé, les conditions de la fusion (34% du capital détenu par Gaumont contre 66% par Pathé) suggèrent l'emprise de Pathé sur la nouvelle structure – EuroPalaces – en raison d'une situation financière plus saine que celle de Gaumont.

Au final, Pathé qui a la mainmise sur EuroPalaces, *leader* du marché depuis 2001, tire véritablement son épingle du jeu. La tournure des événements, si elle a permis à Gaumont de « sauver sa peau » (fort endettement, crainte d'un rachat par une firme étrangère), a surtout permis à Pathé, *via* la création d'EuroPalaces, de reprendre la tête du secteur.

La figure 2 présente de manière synthétique l'historique des relations concurrentielles entre les membres de l'oligopole et les conséquences des manœuvres des firmes sur ses frontières.

Figure 2 : Dynamique des comportements dans l'oligopole



4. LES ENSEIGNEMENTS THEORIQUES DU CAS

De façon générale, le cas étudié ici de manière approfondie et longitudinale offre une illustration du caractère foncièrement ambigu des relations de concurrence contemporaines. Il

démontre comment les comportements des firmes oscillent, à travers le temps, entre la satisfaction des intérêts particuliers et le respect des intérêts collectifs résultant d'une situation d'interdépendance horizontale (Pennings, 1981). En effet, le cas montre que les comportements des firmes sur le marché sont nécessairement insérés dans des démarches collectives (faire face à une menace commune, limiter la rivalité concurrentielle par des mécanismes d'évitement, etc.) mais aussi que l'accomplissement du destin individuel est latent, comme le démontre l'initiative individuelle d'UGC.

Au-delà de l'illustration de cet argument déjà admis par la littérature stratégique, le traitement du cas empirique apporte plusieurs enseignements par rapport aux questions précises soulevées lors de la partie conceptuelle (fin du point 1.3.).

Pour rappel, notre première interrogation était la suivante : est-ce qu'adopter un comportement individualiste au sein d'une structure collective telle que l'oligopole s'avère payant pour la firme déviante ? A ce sujet, le cas révèle que l'individualiste (UGC) retire des gains objectifs de son comportement « déviant » (part de marché en hausse, préemption du marché de l'abonnement illimité, bénéfice en termes d'image, etc.) mais que le mouvement concurrentiel orchestré en solo engendre dans un second temps des pertes pour son protagoniste. En l'occurrence, UGC voit son *leadership* lui échapper au profit de Pathé et Gaumont qui, en fusionnant leurs salles suite à l'offensive de la carte UGC, infligent en quelques sortes une punition au déviant.

La fusion de Gaumont et Pathé et l'interprétation que nous faisons de cet événement éclaire notre second questionnement, à savoir : comment les membres d'un collectif organisationnel réagissent-ils suite à un comportement déviant de la part de l'un d'entre-eux ? Le cas suggère que se démarquer du destin commun dans un triopole peut induire un renforcement de la solidarité entre les deux autres firmes. La « trahison » d'UGC par rapport aux intérêts oligopolistiques conduit en effet à une reconfiguration du collectif (le triopole devient un duopole). Par conséquent, privilégier la satisfaction des intérêts individuels peut conduire les autres oligopoleurs à s'allier en réponse à l'offensive du cavalier libre. Dans ce cas, s'affranchir du destin commun est une stratégie à double tranchant : elle engendre certes des gains, mais peut induire une contre-attaque des autres membres du collectif, notamment dans un domaine de concurrence différent (les capacités en l'occurrence).

Enfin, notre troisième interrogation concernait la pérennité du destin commun en cas de dissension de la part d'un membre. Sur ce point, l'ancien collectif (triopole) n'a pas résisté à l'introduction d'une stratégie de rupture en son sein. La pérennité du destin commun nécessite

ici une redéfinition des conditions de celui-ci (duopolisation). Ainsi, le cas démontre que l'oligopole (*cf.* figure 2) n'est pas une structure figée mais au contraire évolue à travers le temps au rythme des comportements des firmes qui le composent. Les manœuvres (individuelles et collectives) des firmes redéfinissent les frontières de l'oligopole et la nature des liens les unissant à l'intérieur (du formalisé – GIE ou fusion – au moins formalisé – collusion et coordination tacite des politiques sur le marché).

CONCLUSION

Le point de départ de notre contribution s'incarnait dans le constat suivant : l'oligopole constitue une structure de marché propice au développement d'une stratégie collective (Astley et Fombrun, 1983) en raison de la forte interdépendance qui y règne entre les firmes (*i.e.* la conscience d'un destin commun). Nous avons ensuite envisagé l'avènement d'une stratégie de rupture (Hamel, 1996) dans ce contexte oligopolistique et les conséquences d'une telle manœuvre (individualiste) sur le fonctionnement du collectif. S'appuyant sur le concept de stratégie collective (Astley et Fombrun, 1983), le traitement longitudinal du cas de la carte d'abonnement « UGC illimité » dans le secteur français des salles de cinéma démontre l'intérêt d'adjoindre un niveau d'analyse inter-organisationnel pour évaluer les gains et les pertes résultant de cette manœuvre.

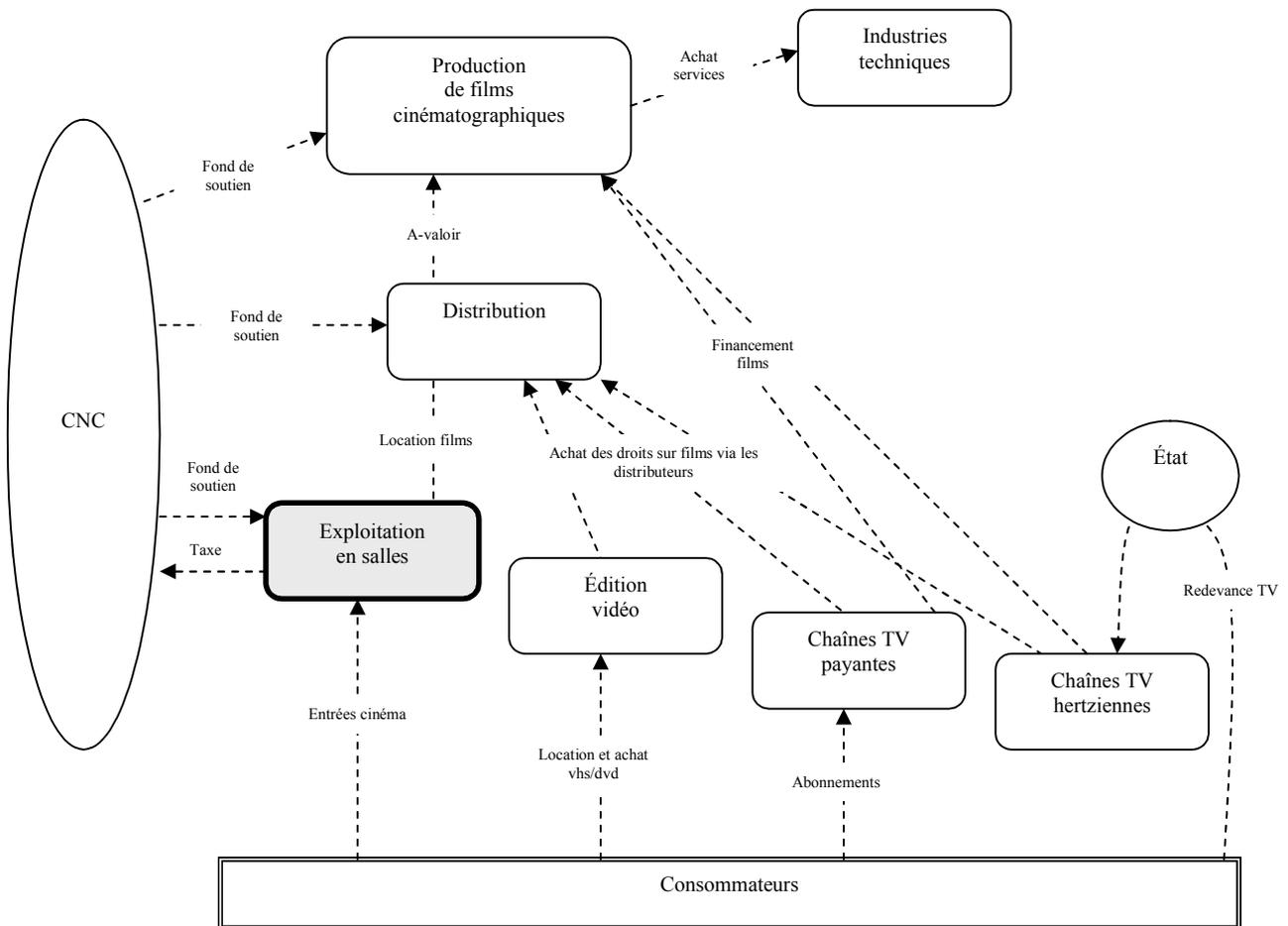
Aussi, notre recherche plaide en la faveur d'un niveau d'analyse inter-organisationnel (incarné ici par le destin commun de l'oligopole) afin d'évaluer les enjeux stratégiques associés à une rupture avec les normes concurrentielles acceptées collectivement à un moment donné (Le Roy et Guillotreau, 2002). Ceci renforce l'argument selon lequel le secteur est un niveau d'analyse peu pertinent en stratégie (Lecocq et Yami, 2004). Aussi, plus que la firme ou le secteur (ancrés fondamentalement dans les approches économistes), le niveau d'analyse inter-organisationnel constitue pour les chercheurs en stratégie un champ d'investigation pertinent car permettant d'affirmer une identité propre à une discipline étudiant les interactions entre firmes.

BIBLIOGRAPHIE

- Astley W. (1984), « Toward an Appreciation of Collective Strategy », *Academy of Management Review*, vol. 9, n° 3, p. 526-535.
- Astley W., Fombrun C. (1983), « Collective Strategy : Social Ecology of Organizational Environments », *Academy of Management Review*, vol. 8, n° 4, p. 576-587.
- Barnett W.P., Mischke G.A., Ocasio W. (2000), « The Evolution of Collective Strategies among Organizations », *Organization Studies*, vol. 21, n°2, p. 325-354.
- Baumard P. (2000), *Analyse Stratégique : mouvements, signaux concurrentiels et interdépendance*, Paris, Dunod.
- Baumard P., Ibert J. (1999), « Chapitre 4 : Quelles approches avec quelles données ? » in Thiétart R-A. (ed.), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, p. 81-103.
- Bengtsson M., Kock S. (2000), « Coopetition in Business Networks – to Cooperate and Compete Simultaneously », *Industrial Marketing Management*, vol. 29, p. 411-426.
- Bonnell R. (2001), *La vingt-cinquième image : une économie de l'audiovisuel*, 3^{ème} édition, Gallimard, 715 p.
- Bensebaa F. (2002), « Chapitre 8 : Les actions stratégiques, les ressources des firmes et l'avantage concurrentiel », in Le Roy F. (ed.), *La concurrence : entre affrontement et connivence*, Paris, Vuibert, p. 163-183.
- Bensebaa F. (2003), « La dynamique concurrentielle : défis analytiques et méthodologiques », *Revue Finance-Contrôle-Stratégie*, vol. 6, n°1, p. 5-37.
- Bomsel O., Le Blanc G. (2002), *La numérisation de l'industrie du cinéma : rapport final*, www.cerna.ensmp.fr, 47 p.
- Bresser R., Harl J. (1986), « Collective Strategy : Vice or Virtue ? », *Academy of Management Review*, vol. 11, n° 2, p. 408-427.
- Bresser R. (1988), « Matching Collective and Competitive Strategies », *Strategic Management Journal*, vol. 9, p. 375-385.
- Butler R., Carney M. (1986), « Strategy and Strategic Choice : the Case of Telecommunications », *Strategic Management Journal*, vol. 7, p. 161-177.
- Carney M. (1987), « The Strategy and Structure of Collective Action », *Organization Studies*, vol. 8, n° 4, p. 341-362.
- Charitou C., Markides C. (2003), « Responses to Disruptive Strategic Innovation », *Sloan Management Review*, vol. 44, n° 2, p. 55-63.
- Creton L. (2001), *Economie du cinéma, perspectives stratégiques*, 3^{ème} édition, Paris, Nathan, 287 p.
- CNC (Centre National de la Cinématographie), www.cnc.fr.
- Demil B., Leca B. (2003), « Architecture de marché et régulation dans l'exploitation cinématographique française », *Revue Française de Gestion*, vol. 29, n°142, p. 229-252.
- Dollinger M. (1990), « The Evolution of Collective Strategies in Fragmented Industries », *Academy of Management Review*, vol. 15, n° 2, p. 266-285.
- Eisenhardt K. (1989), « Building Theories from Case Study Research », *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 4, p. 532-550.
- Emery F., Trist E. (1965), « The Causal Texture of Organizational Environments », *Human Relations*, vol. 18, p. 21-32.
- Forest C. (1995), *Les dernières séances : cent ans d'exploitation des salles de cinéma*, Paris, CNRS économie, 310 p.
- Forgues B., Vandangeon-Derumez I. (1999), « Chapitre 15 : Analyses longitudinales » in Thiétart R-A. (ed.), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, p. 422-448.
- Glais M., Laurent P. (1983), *Traité d'économie et de droit de la concurrence*, Paris, PUF.
- 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 School Press.
- Hamel G., Prahalad C.K. (1994), *Competing for the Future*, Harvard Business School Press.
- Hamel G., Prahalad C. K. (1989), « Strategic Intent », *Harvard Business Review*, vol. 67, n° 3, p. 63-77.
- Hay G. A., Kelley D. (1974), « An Empirical Survey of Price Fixing Conspiracies », *Journal of Law and Economics*, vol. 17, p. 13-38.
- Kœnig G. (1996), *Management stratégique : paradoxes, interactions et apprentissages*, Paris, Nathan.
- Koenig G. (2005), « Avant propos : Pour éviter l'Autre, à peine retrouvé, ne fasse l'objet d'une « terrible simplification » », in bensebaa F. et Le Goff J. (éd.), *Stratégies concurrentielles. Le renouveau théorique en pratique*, Paris, Editions EMS.
- Le Roy F., Guillotreau P. (2002), « Contester la domination des *leaders* de marché en changeant les règles du jeu : le cas de l'industrie thonière française », *Management International*, vol. 6, n° 2, p. 29-41.
- Le Roy F. (2003), « Agresser un concurrent pour le sortir du marché : une étude de cas », *Revue Finance-Contrôle-Stratégie*, vol. 6, n°2, p. 179-199.
- Lecocq X. et Yami S. (2002), « From value chain to value networks: toward a new strategic model », Chap.2, in Lundan S.M. (Ed.), *Network Knowledge in International Business*, Edward Elgar, p. 9-27.
- Lecocq X. et Yami S. (2004), « L'analyse stratégique et la configuration de valeur », *Revue Française de Gestion*, vol.30, n°152, sept.-oct., p. 45-65.
- Miles M. B., Huberman A. M. (1994, rééd. 2003), *Analyse des données qualitatives*, 2^{ème} édition, Bruxelles, De Boeck, 626 p.
- Nalebuff B., Brandenburger A. (1996), *Co-opetition*, Doubleday, 288 p.
- Oliver C. (1988), « The Collective Strategy Framework : an Application to Competing Predictions of Isomorphism », *Administrative Science Quarterly*, vol. 33, p. 543-561.
- Pennings J. (1981), « Strategically Interdependent Organizations », in Nystrom P., Starbuck W., *Handbook of Organizational Design*, vol. 1, Oxford University Press, p. 433-455.
- Perroux F. (1973), *Pouvoir et Economie*, Paris : Bordas
- Pfeffer J., Salancik G. R. (1978), *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*, New-York, Harper and Row.
- Porter M. E. (1980 rééd. 1998), *Choix stratégiques et concurrence*, Paris, Economica.
- Prahalad C.K., Hamel G. (1994), « Strategy as a Field of Study : Why Search for a New Paradigm? », *Strategic Management Journal*, vol. 15, numéro spécial, p. 5-16.
- Stigler G.J. (1964), « A Theory of Oligopoly », *Journal of Political Economy*, vol. 72.
- Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Economica, 290 p.
- Yin R. (1994), *Case Study Research : Design and Methods*, Londres, Sage.

ANNEXE : LA FILIERE CINEMATOGRAPHIQUE FRANÇAISE



ⁱ Pennings (1981) distingue trois formes d'interdépendance : horizontale (entre firmes concurrentes), verticale (entre firmes situées à différents stades d'une filière) et symbiotique (entre firmes offrant des produits/services complémentaires).

ⁱⁱ Le concept de stratégie collective bénéficie d'une littérature bien établie : Astley et Fombrun, 1983 ; Astley, 1984 ; Bresser et Harl, 1986 ; Bresser, 1988 ; Oliver, 1988 ; Dollinger, 1990 ; Barnett, Mischke et Ocasio, 2000. Pourtant, celle-ci ne semble pas trouver plus de développements et surtout plus d'investigations empiriques dans le contexte anglo-saxon.

ⁱⁱⁱ Précisons à ce niveau que nous abordons volontairement ce comportement en tant que stratégie « individualiste » ou « égoïste » en évacuant à dessein l'idée d'opportunisme et en nous éloignant ainsi du référent théorique traditionnel associé à ce concept (théorie des coûts de transaction), et son utilisation dans l'étude des alliances et réseaux inter-organisationnels. Nous considérons en effet le seul cas où les relations entre oligopoleurs ne font pas l'objet d'un contrat explicite, voire formel, qui lie les acteurs à ce niveau d'environnement ; l'entreprise « individualiste » visant simplement la saisie d'une opportunité sans intention de nuire aux autres participants du marché.

^{iv} CNC : Centre National de la Cinématographie (institution de référence pour l'ensemble des activités cinématographiques françaises).

^v Le premier multiplexe français est ouvert en juin 1993 à La Garde (commune dans la périphérie de Toulon) par l'opérateur Pathé.

^{vi} Notamment subventions, actions de protectionnisme (défense de l'exception culturelle), etc.

^{vii} L'agglomération parisienne représentait près de 27% des entrées-France en 2004 (CNC, 2005).

^{viii} Association des Auteurs-Réalisateurs-Producteurs.

^{ix} Association Française des Cinémas d'Art et Essai.

^x Gaumont est la victime directe de la carte UGC illimitée en raison de la forte concurrence qu'elle se livre avec UGC sur Paris. Pathé étant davantage un circuit implanté en province, l'agression de la carte est moins forte.