

Vertus de l'innovation stratégique pour les *leaders* de marché

Pierre ROY

Doctorant ATER – Université Montpellier 1

Laboratoire E.R.F.I.

ISEM CS 19519, rue Vendémiaire

Espace Richter, Bât. E

34 960 Montpellier Cedex 2

Tél. : 06 07 04 39 59 - pierre_roy2002@yahoo.fr

Résumé :

Cette première recherche s'intéresse au thème des stratégies concurrentielles de perturbation. Dans une métaphore ludique de la concurrence, cette manœuvre consiste à bousculer les règles du jeu existantes afin d'y substituer un jeu inédit dont seul l'initiateur maîtrise les modalités. Différents courants de recherche traitent du thème de la perturbation (hypercompétition, disruption, innovation stratégique) et montrent comment cette attitude radicale peut s'avérer payante pour une entreprise. Précisément, la littérature (essentiellement managériale) sur l'innovation stratégique illustre le procédé par des succès stratégiques exemplaires liés à une profonde reformulation des règles du jeu au sein de diverses industries : la montre (Swatch), l'équipement informatique (Dell), le livre (Amazon.com), le rasoir (Bic), le meuble (Ikéa), le transport aérien (Ryanair), etc.

Nous avons choisi d'investir le cas particulier où l'innovation stratégique est introduite par une firme installée (*incumbent*) et dominante. A travers le cas du secteur français de l'exploitation cinématographique, la recherche questionne les implications d'une stratégie de rupture (les multiplexes) menée par les *leaders* du marché (Pathé, UGC et Gaumont).

L'approche longitudinale et rétrospective du cas s'appuie sur une quarantaine d'entretiens. Elle montre comment les multiplexes ont bouleversé la totalité des paramètres sectoriels et permis à leurs promoteurs de redessiner les contours de leur domination. Les gains stratégiques s'appuient notamment sur un renouvellement du modèle économique, des effets sur le jeu concurrentiel et une réactualisation des rapports le long de la filière.¹

Mots clés : *innovation stratégique, concurrence, règles du jeu, salles de cinéma multiplexes*

¹ L'auteur remercie les deux évaluateurs anonymes de la 14^{ème} Conférence de l'AIMS. La présente communication tient compte de leurs précieuses remarques.

INTRODUCTION

Au fil des vingt dernières années, de nombreuses industries « traditionnelles » comme le livre, le meuble ou l'hôtellerie ont subi un changement brutal dans leurs modes de production et/ou de distribution. A l'origine de ces succès stratégiques exemplaires, des entreprises (en l'occurrence Amazon, Ikéa et Formule 1) qui ont agi en véritable entrepreneur en renouvelant les principes mêmes de leur activité. Cette stratégie d'action radicale (Mathé, 2004) a naturellement attiré l'attention des chercheurs en stratégie pour se cristalliser récemment autour de la notion d'innovation stratégique (IS) ; concept traduisant la situation où penser sa stratégie revient à repenser son secteur.

Le point de départ de notre recherche est relatif à une limite adressable à la littérature sur l'IS : le traitement marginal du cas où la rupture est manœuvrée par le *leader* de marché et non par un *challenger* ou un nouvel entrant. Or, de récents développements en stratégie soulignent l'intérêt pour les acteurs dominants d'adopter une attitude agressive et perturbatrice sur le marché (D'Aveni, 1995 ; Markides, 1998 ; Ferrier *et alii*, 2002). Nous chercherons donc à comprendre par quels mécanismes l'IS peut-elle permettre à une entreprise en position de *leader* de redessiner les contours de sa domination sectorielle. Les vertus de l'IS pour ce type d'acteurs seront discutées à travers l'étude d'un cas en profondeur : l'introduction par Pathé (suivi d'UGC et Gaumont), à partir de 1993, des salles multiplexes dans le secteur de l'exploitation cinématographique française.

La communication est organisée en trois parties. La première pose les bases théoriques de notre recherche, soit le thème des stratégies concurrentielles de perturbation et partant, les modalités et implications de l'IS pour les acteurs dominants. Le contexte de l'étude est ensuite introduit à travers une rapide présentation du cas empirique et des options méthodologiques retenues. L'ultime partie est consacrée à l'exposition des premiers résultats de la recherche.

1. – RECONQUÉRIR UN *LEADERSHIP* DE MARCHÉ PAR LA PERTURBATION

1.1. Les fondements d'un nouveau paradigme

Le monde économique a témoigné au cours des vingt dernières années de la nature imprévisible et brutale des événements concurrentiels animant la vie des secteurs. En écho à

ces mutations environnementales, plusieurs approches ont vu le jour en stratégie, défendant un héritage par rapport aux travaux des économistes de l'école de Vienne tels que Schumpeter ou Kirzner. Faisant de l'innovation (entendue au sens large, pas uniquement d'ordre technologique) le moteur essentiel du changement et de la performance économique, ces nouvelles approches en stratégie offrent une résonance au concept de destruction créatrice ; processus par lequel une puissante perturbation change les règles du jeu au sein d'un secteur. Prahalad et Hamel soulignaient en 1994, dans un numéro spécial du *Strategic Management Journal*, la nécessité d'un nouveau paradigme pour la discipline stratégique. Appuyant leur argumentation sur les évolutions du contexte concurrentiel, ils montrent les limites de la pensée dominante (héritée de l'économie industrielle) tant au niveau de la recherche que des outils qu'elle génère. Selon eux, une refonte de la pensée stratégique doit permettre de mieux coller aux « nouvelles règles » régissant le fonctionnement des industries. Prahalad et Hamel précisent leur thèse dans le célèbre ouvrage *Competing for the future* (1994), posant les fondations d'une vision assez radicale de la stratégie d'entreprise, centrée sur le concept d'intention stratégique (Hamel et Prahalad, 1989).

Leur approche est stimulante à plusieurs titres. D'abord, elle suggère l'abandon d'un déterminisme environnemental au profit d'une vision proactive de la stratégie. Les entreprises sont ainsi capables de mener des politiques de transformation volontaires de leur environnement (Koenig, 1996), soit de bouleverser les paramètres et les facteurs clés de succès actuels. Comme le soulignent Prahalad et Hamel (1994) : « *industry structure, increasingly, must be seen as a variable to be managed by firms and not accepted as given* ». Ensuite, l'approche remet en cause l'idée même de maturité sectorielle en considérant que seuls les dirigeants, en manque d'inspiration et de créativité, sont responsables du vieillissement de leur activité (Baden-Fuller et Stopford, 1992). Troisièmement, elle introduit une métaphore ludique de la concurrence (Dahan, 2004), notamment à travers les concepts de règles du jeu et d'interdépendance. Les joueurs (entreprises) luttent alors pour imposer leurs propres règles au sein du plateau de jeu (secteur). Enfin, elle souligne l'importance de la flexibilité stratégique et de la capacité des dirigeants à anticiper les évolutions à venir. L'enjeu est alors de ne pas se contenter du *statu quo* et de chercher à améliorer constamment sa position dans le modèle sectoriel (D'Aveni, 1995).

Un certain nombre de recherches dans le champ du management stratégique semblent s'inscrire dans cette vision. Il s'agit notamment des travaux sur les thèmes de l'hypercompétition (D'Aveni, 1995, 1999, 2002 ; Craig, 1996 ; Ilinitch *et alii*, 1996 ; Fiegenbaum *et alii*, 2001), de la disruption (Christensen, 2000 ; Christensen et Overdorf,

2000 ; Ferrier, 2000 ; Ferrier *et alii*, 2002 ; Gilbert, 2003) ou de l'agressivité concurrentielle (Ferrier, 2001 ; Le Roy et Guillotreau, 2002 ; Le Roy, 2004). Tous soulignent la nécessité pour les entreprises d'adopter une attitude délibérément perturbatrice sur le marché. Face à un environnement instable, la conquête/défense d'un avantage concurrentiel suppose une intention stratégique forte et une capacité à actionner des initiatives agressives pour créer/renouveler ses positions concurrentielles.

1.2. Les travaux sur l'innovation stratégique (IS)

En parallèle des travaux sur l'hypercompétition et l'agressivité concurrentielle, on assiste à l'émergence d'une littérature centrée sur le concept d'innovation stratégique. S'inscrivant directement dans la pensée d'Hamel et Prahalad,, ces recherches traitent du thème de la perturbation en s'intéressant à son contenu et à sa mise en œuvre, soit « qu'est-ce qu'une IS ? » et « comment introduire une IS au sein d'un secteur ? ». Une poignée d'auteurs est à l'origine de cette littérature (Hamel, 1996, 1998a, 1998b ; Markides, 1997, 1998, 1999 ; Kim et Mauborgne, 1997, 1999a, 1999b ; Govindarajan et Gupta, 2001 ; Schlegelmilch *et alii*, 2003). La communauté francophone en management stratégique n'est pas en reste : le thème de l'IS suscite un intérêt grandissant (Bijon, 1984 ; Schoettl, 1994 ; Kurek, 2000 ; Pin *et alii*, 2003 ; Lehmann-Ortega et Schoettl, 2004 ; Dahan, 2004 ; Le Roy et Yami, 2004)ⁱ.

Qu'est-ce que l'innovation stratégique ? Il existe dans la littérature une profusion de termes pour désigner le processus par lequel une entreprise change, fondamentalement et à son avantage, la façon dont fonctionne un secteur. Les auteurs parlent alternativement d'innovation stratégique, de stratégie de rupture, d'innovation concurrentielle, de stratégie disruptive, de stratégie de perturbation ou de révolution stratégique. Hamel (1998b) désigne l'IS en ces termes : « *strategy innovation is the capacity to reconceive the existing industry model in ways that create new value for customers, wrong-foot competitors, and produce new wealth for all stakeholders* ». L'exemple de Dell dans le secteur informatique illustre parfaitement la démarche. Sa stratégie a consisté à s'affranchir de canaux de distribution, à tirer profit d'une utilisation très fine des T.I.C dans la gestion de ses ordres de production et de ses relations-fournisseurs et enfin, à mettre en place une logique de production modulaire. Le modèle économique innovant qui en résulte confère à Dell un avantage concurrentiel décisif sur le secteur de l'équipement informatique et bénéficie aux clients à travers la politique de prix. Free (2000) opère quant à lui une distinction éclairante entre la stratégie de transformation qui consiste à construire un avantage plus vite que les concurrents et qui

répond à de nouvelles tendances du marché, et la stratégie de rupture qui exprime la création permanente d'alternatives non prévisibles.

Plusieurs limites sont toutefois adressées à ce nouveau courant de recherche et en premier chef la faiblesse des fondations théoriques (Dahan, 2004) qui pénalise la portée de l'argumentation. A notre connaissance, les travaux sur l'IS n'ont à ce jour pas donné lieu à des publications dans des revues scientifiques à fort contenu théorique. Les travaux ont en effet été exclusivement publiés dans des revues académiques mais à portée managériale comme *Sloan Management Review*. Il s'agit de recherches conceptuelles proposant des modèles tels que la courbe de valeur (Kim et Mauborgne, 1997) et éclairant les arguments par des illustrations d'IS ayant rencontré un succès retentissant comme Smart, Canon ou Bic.

Le type de littérature a indiscutablement une influence sur la nature de la connaissance construite autour du thème de l'IS. En effet, les travaux se sont jusqu'à présent focalisés sur deux aspects destinés peut-être plus aux praticiens qu'aux chercheurs : le contenu de l'IS (*i.e.* en quoi la stratégie de telle entreprise caractérise t-elle une rupture sur son secteur ?) et ses déterminants (*i.e.* les conditions favorables liées à l'état du secteur, au type d'organisation et au style de management ?). Mais la littérature peine à traiter, dans le détail, des implications de la rupture sur un univers concurrentiel. Postulant qu'elle crée un « nouveau jeu » pour les entreprises, les auteurs éludent quelque peu les mécanismes par lesquels ce nouveau jeu s'impose. De même, la question de l'intensité de la rupture appelle davantage de développements conceptuels.

Partant de la littérature et des illustrations empiriques qu'elle offre, nous proposons une grille de lecture basée sur quatre types d'impacts afin de discuter dans le détail des effets et de l'intensité d'une rupture. Ils concernent les paramètres structurels du secteur (tant sur le plan de la demande que de l'offre), le modèle économique dominant (*i.e.* la façon dont la valeur est créée), la dynamique concurrentielle entre les entreprises et les relations le long de la filière. Aussi, cette hypothèse dicte une approche processuelle du phénomène et une analyse fine de ses implications multi-niveaux. Pour clore cette partie conceptuelle, il nous reste à discuter des enjeux stratégiques sous-jacents pour des entreprises installées (*incumbents*) et dominantes au sein du secteur.

1.3. Quels enjeux pour les *leaders* de marché ?

La littérature sur les stratégies concurrentielles a longtemps opéré une nette distinction au niveau des rôles joués sur le marché par les entreprises dominantes et leurs poursuivants.

Ainsi, le registre de l'agression semblait être réservé aux firmes de type *challengers* ou nouveaux entrants tandis que les firmes installées étaient décrites comme recherchant la stabilité, voire l'inertie afin d'exploiter des rentes économiques (cf. le paradigme porterien). Depuis une quinzaine d'années, sous l'impulsion d'auteurs tels que D'Aveni (1995) ou Hamel et Prahalad (1994), la représentation des attitudes sur le marché a été quelque peu remodelée. L'expression d'une rivalité renforcée au sein de nombreux secteurs tend à démontrer que le répertoire concurrentiel de l'agressivité n'est pas (plus) réservé aux poursuivants. Qu'en est-il dans la littérature sur l'IS ? Majoritairement, l'IS y est présentée comme une manœuvre plus aisée à conduire pour les entreprises poursuivantes (Bijon, 1984 ; Schoettl, 1994 ; Markides, 1998 ; Christensen et Overdorf, 2000). La prise de risques liée à une déstabilisation des règles du jeu est en effet moins élevée pour ce type d'acteurs. Mais l'IS est aussi envisagée sous l'angle des firmes dominantes. Les enjeux diffèrent alors quelque peu mais demeurent tout aussi stratégiques, comme le soulignent Govindarajan et Gupta (2001) : « *competitive advantage is not just a function of how well a company plays by the existing rules of the game. More important, it depends on the firm's ability to radically change those rules. This is as true of a newcomer [...] as it is of an established player [...]* ».

Si la stratégie de rupture consiste pour le *challenger* à renverser la domination actuelle en imposant ses propres règles du jeu, l'IS dans le cadre du *leader* de marché relève d'un autre dessein. Dans ce cas, l'intention stratégique serait celle du maintien/renforcement de l'avantage concurrentiel existant. En d'autres termes, il est question de remettre en cause sa propre domination. Plusieurs finalités peuvent alors être visées : la régénération de son activité ou d'un segment de celle-ci (Lehmann-Ortega et Moingeon, 2004), la recherche d'un nouveau modèle économique afin d'augmenter la rentabilité de l'activité, la création d'un nouveau marché, la volonté d'accroître une avance par rapport aux adversaires, la protection face à la menace d'un nouvel entrant, etc. Autant d'ambitions stratégiques majeures au sujet desquels la littérature sur l'IS peine à détailler les mécanismes à l'œuvre sur le marché. Cas empirique à l'appui, la suite de nos développements s'efforce d'apporter quelques éclairages sur les vertus de l'IS pour les *leaders* de marché.

2. – CHAMP ET MÉTHODE DE RECHERCHE

Eu égard à la nature multidimensionnelle et dynamique du phénomène étudié, l'étude d'un cas unique nous est apparue comme une option méthodologique pertinente (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 1994). Partant du principe que la transformation d'une industrie est un objet de

recherche à part entière pour la discipline de la stratégie (Prahalad et Hamel, 1994), le choix s'est porté sur le secteur de l'exploitation cinématographique française. A l'issue d'une phase empirique exploratoire et d'une revue de littérature sur les stratégies concurrentielles, nous nous sommes concentrés sur le thème des stratégies de perturbation à travers le cas des salles multiplexes. Les participants et observateurs du secteur s'accordent à qualifier cet événement – le développement des multiplexes – comme le plus fort qu'ait connu le secteur français au cours des vingt dernières années. En référence à la typologie proposée par David (2004), le statut du cas sélectionné est « inédit ou exemplaire », c'est-à-dire qu'il offre l'opportunité « d'étudier des phénomènes rares, inconnus jusqu'alors ou des situations particulièrement innovantes ».

Avant d'aborder le cas des multiplexes, quelques précisions s'imposent sur le secteur français de l'exploitation cinématographique. Apparue à la fin du 19^{ème} siècle en France grâce aux frères Lumière puis industrialisée par des entreprises telles que Pathé et Gaumont, l'activité a connu les différentes phases du cycle de vie au cours du 20^{ème} siècle : une maturité atteinte en 1957 avec 411M d'entrées, puis un déclin progressif jusqu'au début des années quatre-vingt dix (plancher historique en 1992 avec 116M d'entrées). Activité située en aval de la filière cinéma (*cf.* annexe), l'exploitation en salles succède ainsi aux stades de la production (réalisation des films) et de la distribution (commercialisation des films). L'exploitation (*cf.* encadré 1) comptait en 2003 environ 800 entreprises pour un chiffre d'affaires total avoisinant le milliard d'euros. La nature oligopolistique du secteur confère aux acteurs dominants un fort pouvoir de marché en raison d'une frange concurrentielle très éclatée : EuroPalaces – fusion des salles Gaumont et Pathé – et UGC contrôlent près de 50% de la recette nationale et sont intégrées verticalement.

Encadré 1 : Missions du secteur de l'exploitation (Creton, 2001)

« L'exploitation est au contact direct du public et lui offre le spectacle cinématographique. Les salles de cinéma accueillent les spectateurs, réalisent la projection du film et reçoivent la recette guichet. Les exploitants sont tenus de rendre compte de la fréquentation de leur salle auprès du Centre National de la Cinématographie. Sur la base du bordereau de recettes, la remontée s'effectue et permet de rétribuer les ayants-droit et d'assurer la collecte de la TVA et de la TSA »

A l'heure où de nouvelles préoccupations animent les débats au sein du secteur (*i.e.* piraterie des films, projection numérique), il nous a semblé pertinent de revenir sur une mutation aujourd'hui quasi-achevée : l'essor d'une nouvelle offre de salles à partir de 1993. Investir *a posteriori* le cas des multiplexes doit nous permettre d'analyser les stratégies des

firmes et de saisir leurs effets sur le fonctionnement du secteur. La période de référence de notre recherche s'ouvre donc à la fin des années 1980 (préalablement à la rupture sectorielle) et s'achève au début des années 2000. Le concept de multiplexe (*cf.* encadré 2) a été inventé par l'exploitant américain AMC à la fin des années soixante. Dans le cadre d'un mouvement de restructuration du parc de salles sur le territoire nord-américain, de grands complexes cinématographiques ont alors été construits dans les banlieues, à l'intérieur ou à proximité directe des centres commerciaux (rapport Delon, 2000ⁱⁱ). Le modèle va ensuite se diffuser à travers le monde et notamment en Europe avec des ouvertures dès la fin des années quatre-vingt en Belgique et au Royaume-Uni. Dans le cas du marché français, il s'agit donc de « l'importation » d'une innovation qui a déjà rencontré le succès sur d'autres marchés géographiques. Le premier multiplexe y est introduit par Pathé en juin 1993 (Pathé Grand Ciel à La Garde, Toulon). Le succès immédiat, qui intervient dans un contexte de crise du secteurⁱⁱⁱ, laisse alors entrevoir de nouvelles perspectives et attise immédiatement, par effet de mimétisme concurrentiel, la réaction des autres grands opérateurs nationaux (UGC et Gaumont, puis le *challenger* CGR) qui vont tous investir massivement dans ce nouveau type de salle. En une dizaine d'années, près de 120 multiplexes vont ainsi voir le jour sur le territoire français, les trois quarts étant la propriété des trois premières entreprises du secteur (EuroPalaces, CGR et UGC).

Encadré 2 : Essai de définition du multiplexe (CNC, 2003)

« Un multiplexe est un complexe cinématographique d'au moins huit salles, disposant d'une capacité d'accueil d'au moins 800 fauteuils. [...] Le multiplexe se caractérise en France par de vastes espaces d'accueil et par des salles en gradins, climatisées, confortables et de dimension importante, dotées d'écrans de grande taille (plus de 10 mètres de base en général) et offrant au spectateur une très grande qualité de projection. Il est doté, en outre, de facilités d'accès et de stationnement, tout au moins lorsqu'il est implanté en périphérie, de services complémentaires de confiserie, voire de restauration. [...] Au total, les multiplexes sont des ensembles de salles de cinéma de nouvelle génération, qui offrent au spectateur, sur un même site, un grand choix de films et un confort nettement amélioré. »

Où se situe la rupture dans le concept de multiplexe ? Elle se manifeste en premier lieu dans l'ampleur des investissements réalisés au sein d'un secteur jusqu'alors dominé par une politique de maintien voire de désinvestissement en termes d'équipements. Le secteur se trouve, dès 1993, brutalement confronté aux problématiques d'une activité intensive sur le plan capitaliste (lourdeur des investissements, accroissement des risques, endettement des circuits, marginalisation des autres firmes, etc.). Les dépenses concernent tant la structure des nouvelles salles (architecture, taille) que les équipements techniques à l'intérieur de celles-ci

(qualité de projection, confort, caisses informatisées, etc.). Ensuite, les multiplexes caractérisent une rupture très forte dans la géographie de l'offre : la taille de ces nouveaux équipements et la faible rentabilité de l'activité^{iv} exigent un déplacement des salles depuis le centre des villes vers des géographies excentrées (« nouveaux centres » et zones périphériques). Le changement induit par les multiplexes n'est donc pas de nature incrémentale : il offre le spectacle cinématographique dans des conditions inédites car entièrement reformulées, impulsant ainsi de nouveaux comportements de la part des spectateurs. En outre, la rupture est d'autant plus forte qu'elle intervient dans un champ fortement encadré et institutionnalisé, celui d'une industrie culturelle.

Choix méthodologiques

Le cas des multiplexes a été investi dans une approche longitudinale rétrospective (Forgues et Vandangeon-Derumez, 1999) avec pour finalité l'étude en profondeur de la rupture sectorielle en interpellant ses origines, ses modalités (les stratégies) et ses implications (les effets de l'IS). Si la littérature sur l'IS offre une profusion d'illustrations, elle souffre indiscutablement d'un manque de travaux empiriques approfondis (Dahan, 2004) qui permettraient de creuser les fondations de ce nouveau courant de recherche. Le travail en cours s'inscrit pleinement dans cet objectif d'exploration théorique en s'appuyant sur une forte contextualisation empirique. L'enquête terrain étant en cours de finalisation, les résultats exposés ici sont toutefois empreints d'un caractère intermédiaire et partiel.

La collecte des données primaires a donné lieu à une série d'entretiens menés en profondeur et sous couvert d'anonymat auprès des acteurs concernés directement ou indirectement par le phénomène étudié. 40 entretiens semi-directifs d'une durée comprise entre 45min et 2h45 ont ainsi été conduits entre février et décembre 2004 auprès d'exploitants (10), de distributeurs (9), d'un producteur, d'associations professionnelles et de syndicats (9), des institutions et pouvoirs publics (8) et d'experts sectoriels (3). Plusieurs guides, comportant exclusivement des questions ouvertes, ont été conçus en fonction de l'avancement des réflexions et de la catégorie de répondant. L'échantillon des interlocuteurs a été construit au fur et à mesure de l'enquête relativement aux opportunités offertes et dans le respect de deux principes : la diversification des points de vue recueillis en alternant les types d'organisations et les niveaux hiérarchiques, et le principe de saturation de l'information sur les différents thèmes abordés. Une fois collecté, le matériau – intégralement retranscrit – a donné lieu à une analyse de contenu thématique.

La connaissance autour du cas a été enrichie par le recueil et le traitement de données secondaires. Elles sont de trois ordres : les séries statistiques annuelles produites par le CNC (Centre National de la Cinématographie), les articles issus de la presse professionnelle spécialisée (hebdomadaire Le Film Français) et les documents publics (rapports et études, avis du Conseil de la concurrence). Outre l'apport de données chiffrées venant appuyer l'argumentation, les données secondaires renforcent la validité interne des résultats en satisfaisant l'objectif de triangulation des sources.

3. – PREMIERS RESULTATS DE LA RECHERCHE

La présentation des résultats s'organise en deux temps. La première étape analyse le processus par lequel l'IS des multiplexes a été introduite puis diffusée au sein du secteur. Le rôle de premier plan joué par les circuits nationaux est ainsi mis en lumière. Ensuite et sur la base des nombreuses mutations engendrées par la rupture, nous discuterons les implications stratégiques (gains) de la manœuvre pour ces quelques firmes.

3.1. La trajectoire de la rupture sectorielle

3.1.1. L'introduction de l'IS : le rôle-clé d'un individu-entrepreneur

L'acte fondateur des multiplexes sur le marché français est adressable, on l'a vu à Pathé en 1993. Comment expliquer que l'IS, traditionnellement introduite par des firmes *challengers*, soit ici le fruit d'un acteur dominant ? La réponse est liée au rôle particulier joué par un individu. En 1990, Pathé est racheté à 100% par le groupe Chargeurs (conglomérat financier international). A sa tête, Jérôme Seydoux va introduire une nouvelle logique au sein de secteur de l'exploitation, basée sur une vision plus industrielle du métier et liée à une expérience et une culture acquises au sein d'autres univers sectoriels (laine, transport aérien). En rompant avec la logique conventionnelle (Kim et Mauborgne, 1997) et le schéma cognitif dominant, Jérôme Seydoux agit en véritable entrepreneur, comme le souligne un cadre dirigeant d'UGC :

« le fait que Pathé soit racheté par Jérôme Seydoux, un business-man, un mec qui bosse dans la laine, l'aviation, des trucs où il faut...vous ne pouvez pas vous permettre d'être poétique genre "je suis mon inspiration", vous êtes obligé de connaître le marché, les cours de bourse, le prix de la matière 1^{ère}. Et ça, ce regard international que vous avez forcément quand vous êtes dans le commerce de la laine, ou [quand] vous avez UTA et vous luttez avec Air France, British Airways et Lufthansa... quand il rachète un réseau de salles et qu'il crée des télés etc., il fonctionne pareil : qu'est-ce qui se passe à l'étranger ? C'est quoi les recettes qui marchent ? C'est quoi l'innovation ? Pourquoi mes résultats ne sont pas bons ? Qu'est-ce que les américains font ? Qu'est-ce que les allemands font ? Voilà. Alors évidemment, le mec on l'a beaucoup méprisé, il tuait la culture française, mais c'est cet esprit aussi un peu novateur qui nous a re-stimulé, qui a créé un effet de concurrence pour UGC »

Ceci confirme l'argument selon lequel l'IS est facilitée par la projection d'un regard neuf sur le secteur : *« [...] a new CEO, especially one from a totally different industry, can*

kick-start the strategic innovation process » (Markides, 1997). La remise en cause de l'orthodoxie sectorielle (Hamel et Prahalad, 1994) passe alors par une reconsidération des recettes sectorielles (Baden-Fuller et Stopford, 1992) tenues jusqu'alors pour efficaces.

3.1.2. Modalités de diffusion des multiplexes

La nature oligopolistique du secteur a joué un rôle fondamental dans la vitesse de diffusion de l'IS des multiplexes sur le marché français. La forte interdépendance qui règne entre les entreprises dans cette configuration de marché suppose une réplique des autres oligopoleurs suite à la manœuvre de Pathé en juin 1993. Ce fut le cas en novembre 1994 pour UGC et en mars 1995 pour Gaumont. Le directeur commercial d'un grand distributeur souligne cet effet de mimétisme concurrentiel entre les circuits nationaux :

« les circuits, ils se sont vite rendu compte que Pathé a ouvert Grand Ciel [premier multiplexe français], ça a marché, la fréquentation remontait. S'ils ne faisaient pas le choix d'investir et de construire ces méga-complexes, ils disparaissaient. C'était ou j'investi et je m'endette et je construis ces méga-complexes, ou quelqu'un d'autre va le faire et quand il va le faire moi je vais disparaître [...]. On est dans une industrie quand même de suiveurs, il y en a un qui invente un peu quand même de temps en temps et puis après les autres suivent »

L'enjeu lié à cette nouvelle offre est stratégique pour les acteurs dominants : le maintien de leur avantage concurrentiel se trouve étroitement liée à partir de 1993 à leur capacité à transformer leurs parcs de salles respectifs pour coller à ces nouvelles normes sectorielles. Des programmes d'investissement massifs sont alors mis en place : en l'espace de dix ans, les trois circuits vont ouvrir plus d'une cinquantaine de multiplexes en France (respectivement 20 pour Gaumont, 19 pour Pathé et 13 pour UGC). Le cas illustre ainsi pleinement le concept de stratégie de transformation de Free (2000) qui consiste à « construire plus vite que les concurrents un avantage opérationnel, technologique ou commercial, répondant à des tendances qui s'imposent progressivement à tout le marché » (Mathé, 2004). L'industrialisation accélérée, au moyen d'un fort endettement, confère aujourd'hui aux circuits une place prédominante dans le parc français de multiplexes. Les motivations d'une telle « course à l'équipement » semblent avoir été doubles : dans un premier temps il est question de relancer un secteur en déclin structurel et d'accroître la rentabilité de l'activité. Puis, il s'agit pour les acteurs du changement de s'octroyer une part importante du « gâteau » ainsi élargi, comme le souligne le délégué général d'une association professionnelle :

« sur l'évolution des motivations, pour résumer, au début il y a eu la prise de conscience qu'il fallait accompagner la relance du marché du cinéma en salles par des investissements qui soient à la hauteur. [...] Après, c'est le jeu de la concurrence et la vitesse de conquête de places fortes qui a été la principale motivation »

A travers le cas des multiplexes, la perturbation du secteur n'est pas le fait d'un « agitateur » venu déstabiliser à son profit le *statu quo*. Au contraire, la rupture est véhiculée par les acteurs dominants, inscrivant ainsi leurs manœuvres dans une logique proactive de redéfinition des conditions de leur performance au sein du secteur. A ce titre, un cadre dirigeant d'un circuit lie la nécessaire remise en cause au fait que le cinéma soit un marché de l'offre, tant au niveau des films qu'au niveau des conditions de projection proposées au public :

« le cinéma ne peut pas être un marché stable. C'est pas un marché du besoin, c'est un marché de l'offre, un marché du désir. Ou vous faites des initiatives qui sont pertinentes et qui font croître la fréquentation [...] et même quand vous les avez ça reste aléatoire, ou vous vous endormez sur vos lauriers et ça donne les années quatre-vingt »

A regarder attentivement le schéma de diffusion de l'IS, on observe une première étape de sécurisation des positions concurrentielles locales pour les circuits (*i.e.* les villes-clés où ils disposent d'une position favorable avec leurs salles traditionnelles) en y incorporant un multiplexe (soit par transformation de la salle existante, soit *ex nihilo*). La priorité réside alors dans la protection face à la menace que constituerait l'arrivée sur la zone de chalandise d'un multiplexe appartenant à un autre opérateur. Un cadre dirigeant de l'un des circuits nationaux témoigne de cette brutale prise de conscience :

« il y a deux logiques [dans le développement des multiplexes] : la logique de progression et la logique de sortir du marché. Parce qu'à un moment vous savez que le marché n'étant pas extensible à souhait, [...] si un concurrent vient se mettre sur le marché avec un produit plus performant, il vide votre cinéma et vous vous retrouvez avec des actifs sur les bras »

Au milieu des années quatre-vingt dix, l'essor du marché des multiplexes en France va attiser les intérêts d'autres opérateurs, parmi lesquels des firmes étrangères (la belge Bert-Kinépolis, l'australienne Village Roadshow et l'américaine AMC), mais aussi des *challengers* nationaux comme CGR jusqu'alors cantonnés à une présence géographique limitée. La menace émanant de ces nouveaux concurrents alimente également, par souci de conservation de la domination, la rapidité avec laquelle s'effectue le maillage du territoire par les trois circuits Gaumont-Pathé-UGC. Pour satisfaire cet objectif commun aux membres de l'oligopole, ceux-ci vont privilégier une stratégie d'évitement sur le marché (partage tacite du territoire ; pour preuve la très rare concurrence frontale des circuits) comme en témoigne un directeur d'un multiplexe appartenant à un circuit :

« il y a eu des échanges [d'actifs] de façon à rationaliser les équipements et à se répartir géographiquement d'une manière un petit peu plus homogène chacun de son côté »^v

Les circuits vont enfin bénéficier indirectement de la politique d'encadrement des implantations de multiplexes dès 1996 à travers la création des CDEC^{vi}. Ces commissions, chargées de sélectionner les projets, vont jouer en la faveur des acteurs nationaux dans la mesure où elles confèrent une rente aux premiers entrants. Limitant le nombre de multiplexes implantés sur une agglomération, elles constituent une barrière à l'entrée artificielle réduisant la concurrence pour les acteurs déjà installés. La régulation du marché des multiplexes véhicule ainsi une forme de protectionnisme national (les dossiers des opérateurs étrangers étant le plus souvent rejetés), s'expliquant par la volonté des pouvoirs publics de défendre l'exception culturelle française. La transformation des modes de diffusion des films en salles concerne l'ensemble de la filière française et en particulier les entreprises de production et les industries techniques. La crainte de voir des opérateurs étrangers pénétrer le marché en aval et accentuer la diffusion de productions non-françaises justifie l'expression d'une forme de protectionnisme, comme en témoigne un représentant des pouvoirs publics :

« mais aujourd'hui si vous voulez, quels sont les enjeux des nouveaux équipements cinéma, hormis l'intérêt des acteurs eux-mêmes ? Il y a un premier enjeu de diffusion des films français par rapport à des films d'autres provenance. Et ça c'est le souci n°1 des pouvoirs publics. Et c'est la raison pour laquelle il y a je pense un protectionnisme larvé qui ne dit pas son nom, mais qui est très efficace pour maintenir sur la touche les opérateurs extérieurs, non-français »

3.2. Une refonte du paradigme sectoriel à l'avantage des circuits

3.2.1. Des transformations d'ordre structurel

Les multiplexes ont indiscutablement porté la régénération du secteur de l'exploitation, comme le souligne le directeur du cinéma au CNC :

« c'est d'ailleurs cyclique dans l'histoire du cinéma français, un des moyens de revitaliser la fréquentation c'est de modifier la physionomie du parc »

Si plusieurs autres facteurs peuvent être avancés (volume et attractivité des films sortis, inflation du marketing, etc.), le rôle des multiplexes est unanimement considéré comme majeur dans la relance du secteur en déclin au début des années quatre-vingt-dix. Premier signe de cette renaissance, les taux de croissance positifs de la fréquentation qui retrouve en 2004 un niveau inégalé depuis le début des années quatre-vingt (>190M). Au

cours de la dernière décennie, deux effets semblent s'être combinés au niveau de la demande : le retour des spectateurs vers les salles obscures et l'extension du marché avec l'adhésion de nouveaux consommateurs. Le directeur du cinéma au CNC témoigne de ce second effet en précisant qu'en dix ans, le pourcentage de français allant au cinéma est passé de 50 à 60%. Il y a donc clairement une extension du marché de référence sous l'impulsion des nouveaux équipements. La figure 1 illustre le redémarrage à partir de 1993 de la courbe de fréquentation ; phénomène soutenu par la rénovation du parc de salles à travers l'outil des multiplexes^{vii}.

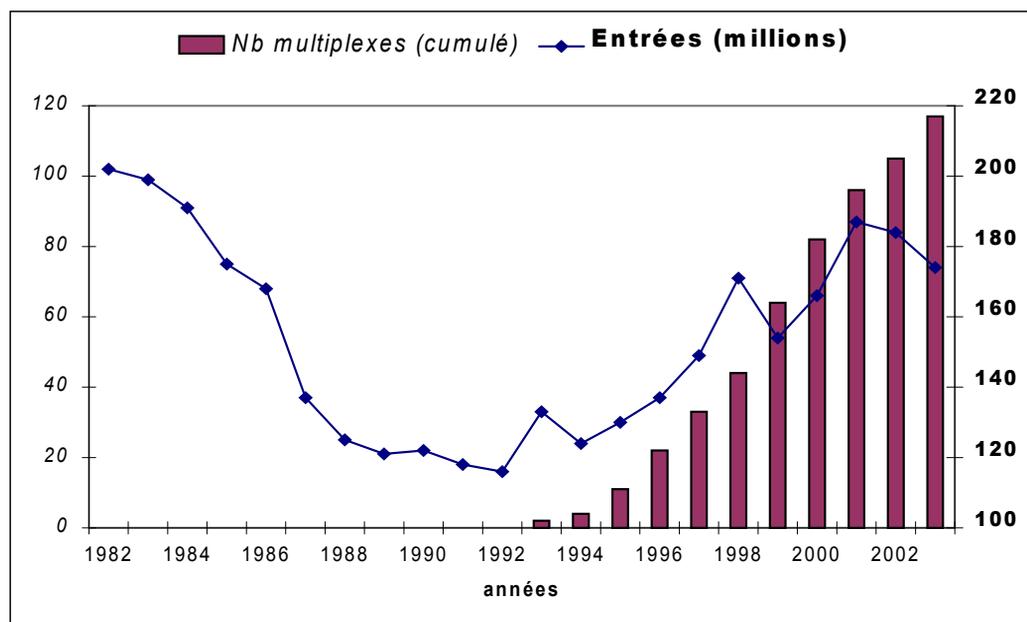


Figure 1 : Renouveau de l'offre et relance de la fréquentation (CNC, 2003)

Second signe d'une redynamisation de l'activité : la croissance du nombre de films diffusés par an et l'élargissement de leur exposition (*i.e.* nombre de copie tirées par film). Au final, le gain d'attractivité des salles (confort amélioré, services annexés, nouvelle géographie) couplée à une offre plus abondante de films explique le quasi-doublement du chiffre d'affaires total du secteur de l'exploitation. Le tableau 1 chiffre ces évolutions. Au cours de ces mutations sectorielles, le parc salles a connu deux dynamiques : d'abord une profonde restructuration avec une modernisation sans précédent des équipements afin d'accroître la valeur délivrée au client, puis un net mouvement de rationalisation. Ce second point traduit un phénomène de sélection naturelle parmi la population d'établissements existants. Les trois grands circuits nationaux (Gaumont, Pathé et UGC) ont progressivement concentré leurs efforts et leurs investissements sur les multiplexes, n'hésitant pas à se séparer de certaines de leurs autres salles, moins rentables. En très peu de temps, l'économie du

secteur s'est donc cristallisée sur cette nouvelle norme de salles de cinéma, insufflant ainsi un élan de modernisation à l'ensemble du secteur. Pour preuve, la rénovation « forcée » des autres exploitations et la diffusion des normes des multiplexes en dehors du périmètre des grands circuits ; plusieurs exploitants indépendants ont en effet investi dans ces nouveaux équipements (parfois à moindre échelle) afin d'assurer leur pérennité sur le marché.

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
CA total (M€)	553	670	650	665	726	789	917	823	892	1019	1028	1000
Films en 1 ^{ère} sortie	392	394	408	405	410	417	465	504	539	514	459	515
Nombre de copies	-	-	-	-	37200	43900	47400	53400	62200	67800	70100	71700
Poids des multiplexes												
<i>Ouvertures</i>	-	2	2	7	11	11	11	20	18	14	9	12
<i>Nombre (cumulé)</i>	0	2	4	11	22	33	44	64	82	96	105	117
<i>% entrées France</i>	0	NS	-	-	10.8%	17.3%	22.7%	28.4%	34.5%	39.4%	42.4%	45.3%
<i>% recettes France</i>	0	NS	-	-	11.7%	18.4%	24%	30.1%	36.4%	41.5%	44.6%	48.1%

Tableau 1 : Indicateurs d'évolution de l'exploitation (CNC, 2003 et 2004)

3.2.2. L'émergence d'un nouveau modèle économique

Le multiplexe, en dehors de ses attributs techniques et commerciaux marque également une innovation dans le modèle économique qu'il véhicule. Par le biais de cet équipement, l'exploitation s'inscrit clairement dans une logique industrielle, ce qui implique une reconfiguration de la valeur pour l'entreprise et pour le client. Face aux précédentes générations de salles de cinéma, le multiplexe offre une compétitivité inédite, jouant simultanément sur le registre de la quantité (plus de choix, une plus grande capacité d'accueil) et sur celui de la qualité (qualité technique, confort, accueil, services, etc.). La taille des équipements traduit clairement une stratégie par les volumes dans la typologie porterienne car permettant aux opérateurs de réaliser des économies d'échelle tout en bénéficiant d'une très forte attractivité. Mais on observe également une stratégie de différenciation de la part des opérateurs de multiplexes ; celle-ci joue sur le lieu d'implantation, le type de programmation, les tarifs, les marques associées, etc. Le modèle économique original^{viii} sur lequel repose le multiplexe est illustré par la figure 2 à travers le cas de Kinépolis, l'opérateur belge précurseur du concept en Europe.

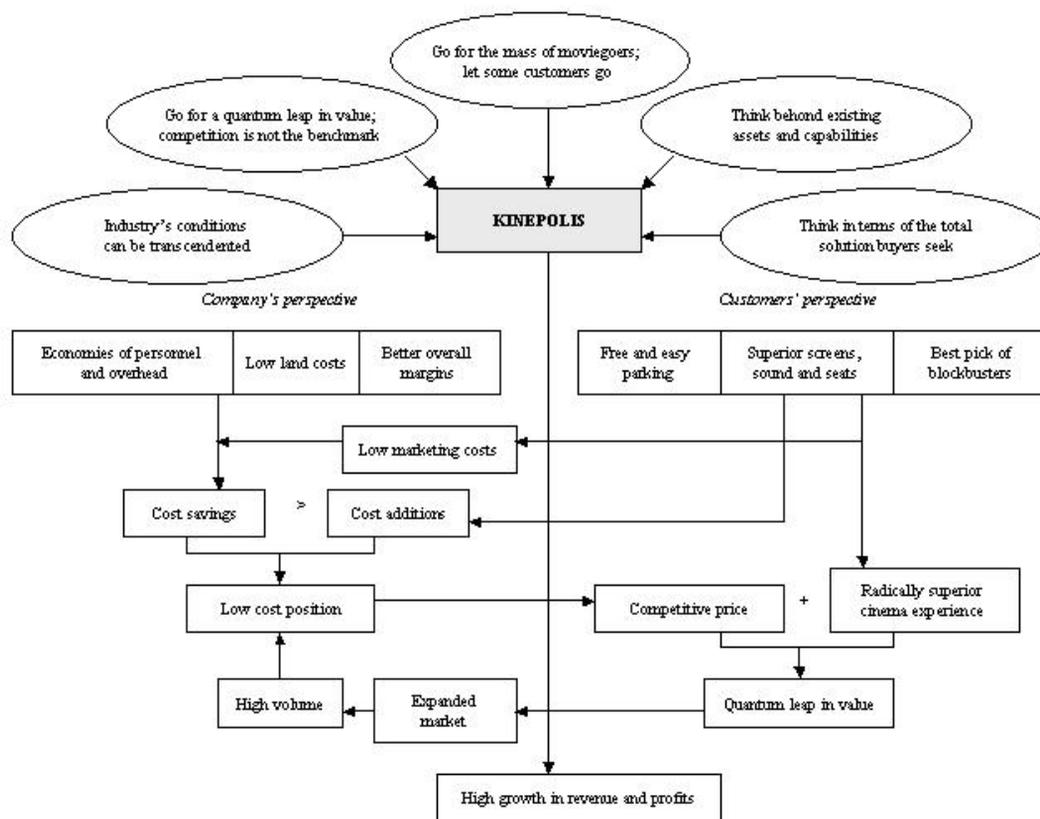


Figure 2 : Le modèle économique du multiplexe (Kim et Mauborgne, 1997)

En raison des coûts élevés de création (entre 7 et 30 M€) et de fonctionnement des multiplexes, les opérateurs ont du aller chercher d'autres sources de revenu pour assurer la rentabilité de la structure. A travers les multiplexes, on observe donc au cours des dernières années une diversification des centres de profit pour l'exploitant, les recettes sur les entrées ne suffisant pas à dégager une rentabilité suffisante. La salle devient donc un lieu de valorisation pour plusieurs produits/services (ventes de confiserie – entre 7 et 10% du CA des multiplexes en France – et de produits annexes, facturation de services au client, location d'espaces publicitaires aux distributeurs, etc.). Un représentant des intérêts des producteurs établit un parallèle avec le secteur de la grande distribution :

« maintenant il faut quasiment payer les bandes-annonces, dès qu'on veut mettre un visuel, il y a des régies publicitaires qui vendent des visuels dans les salles. Donc c'est une logique quasiment de marges arrières. C'est comme dans la grande distribution. [...] il y a un détournement de plus en plus fort de richesses vers l'exploitation parce qu'ils optimisent un système qu'on peut qualifier de marges arrières »

3.2.3. Des effets sur la dynamique concurrentielle

La remise en cause des paramètres sectoriels induit naturellement des effets sur le jeu concurrentiel. Les relations entre exploitants se sont dans un premier temps envenimées pour l'ensemble des participants au marché. Entre les circuits tout d'abord : sous la forme d'une concurrence spatiale (lutte sur les sites d'implantation des multiplexes) puis à travers des politiques commerciales agressives (guerres tarifaires, offres promotionnelles, etc.) visant à attirer la clientèle dans les nouvelles structures. Les autres acteurs du marché – les exploitations indépendante et associative – ont également subi les effets de l'expansion d'une offre plus compétitive, enregistrant une baisse sensible de leur fréquentation (variable selon la proximité géographique du multiplexe, la taille du marché potentiel local et la politique de programmation). Aujourd'hui, la majorité de ces exploitants a repositionné son offre *via* une stratégie de différenciation ou de spécialisation sur une niche (art et essai en version originale par exemple). Ainsi, les multiplexes ont accentué la bipolarisation du secteur (opérateurs de multiplexes *versus* exploitation spécialisée et/ou subventionnée) ; l'exploitation commerciale indépendante se trouve elle confrontée au problème classique de l'enlisement dans la voie médiane. Un observateur du secteur s'exprime clairement sur le sort réservé à cette catégorie d'exploitants :

« je ne crois pas du tout au maintien des salles dites généralistes traditionnelles, sauf quand elles ne sont pas attaquées par la présence d'un multiplexe »

L'expansion des nouveaux équipements a également accéléré une mutation (déjà engagée) dans la nature même de la concurrence. Celle-ci opère ainsi une transition depuis le contenu (le film) vers le contenant (la salle). Entre les opérateurs de multiplexes, les modalités de l'affrontement sont en effet aujourd'hui davantage relatives aux caractéristiques de la salle (lieu, confort, accueil, grille tarifaire, politique de communication) qu'à celles du « produit-film » (*i.e.* la politique de programmation). Un représentant des pouvoirs publics témoigne de ce phénomène :

« ils [les exploitants] sont en concurrence frontale à travers des politiques de prix mais au niveau de l'accès aux films, ils ont les mêmes films. Avant, leur problème c'était de dénicher le film qui marcherait et si possible de laisser de côté les films qui ne marchent pas. Aujourd'hui, ça c'est fini, tous les films sortent de partout, enfin dans les grandes villes. La concurrence entre les grands groupes, elle se joue sur les politiques commerciales, sur les tarifs mais pas sur les films »

Le directeur d'un multiplexe illustre cette tendance de fond par l'évolution des postes dans le budget de communication d'une salle de cinéma :

« le budget publicitaire, on l'utilisait auparavant à 70% pour le film et 30% pour la salle. Je pense qu'aujourd'hui on est arrivé à 95% pour la salle »

Enfin, la logique économique véhiculée par les multiplexes s'est accompagnée de nouvelles pratiques concurrentielles au sein de l'exploitation. L'enjeu lié à la fidélisation du public par rapport à une salle s'est renforcé avec l'émergence de cette nouvelle génération d'équipements, dans la mesure où les coûts induits par la structure requièrent une fréquentation élevée du lieu. Pour satisfaire cet impératif, les exploitants de multiplexes ont eu recours à des pratiques commerciales (offres promotionnelles, baisse de prix, partenariats avec d'autres commerces, etc.), signe d'un profond changement culturel au sein du secteur. A ce titre, la carte d'abonnement illimité (initiée par UGC en mars 2000) constitue un outil marketing extrêmement puissant et concrétisant (à moindre échelle que les multiplexes) une seconde rupture sectorielle. Qualifiée d'« *arme de destruction massive* » par un répondant de l'étude, cette innovation concurrentielle s'inscrit pleinement dans la nouvelle orthodoxie sectorielle (Hamel et Prahalad, 1994). Face à l'incertitude de la demande, les circuits ont cherché à fidéliser les spectateurs par rapport à leurs salles. D'abord en concevant des lieux très compétitifs dans leur contenu (large choix de films, conditions de projection, d'accueil et de service très performantes) puis par un système tarifaire quasi-prédateur.

3.2.4. Des effets sur la dynamique de la filière

Aux perturbations intervenues au niveau horizontal, s'ajoutent des effets sur le plan vertical, soit dans la nature des relations intersectorielles le long de la filière cinématographique (*cf.* annexe). La restructuration du parc de salles a provoqué un net basculement du rapport de force entre les exploitants et distributeurs au profit de ces premiers. Le succès rencontré par les nouvelles salles a permis à leurs promoteurs d'accroître sensiblement leur pouvoir de négociation par rapport à l'amont de la filière. Les conditions de la négociation (hebdomadaire) pour l'obtention des copies de films ont été bouleversées par la restructuration du parc. Les multiplexes offrent des débouchés accrus pour les films (*i.e.* plus d'écrans et de meilleures conditions) ce qui va rapidement créer une forme de dépendance économique des distributeurs vis-à-vis de ces établissements. La duopolisation du secteur suite à la fusion des salles Gaumont et Pathé (2001) accentue ce phénomène, rappelé par le directeur commercial d'un grand distributeur :

« maintenant, le fait qu'on ait plus que deux circuits, on est poings et mains liés avec ces deux circuits qui ont droit de vie ou de mort sur ce qui se passe dans leurs salles, qui ont quand même pas mal de multiplexes. Lorsque vous commencez à perdre des copies dans leurs salles et dans leurs circuits, la recette commence à se faire ressentir »

Si les multiplexes ont amplifié la concentration économique du secteur, ils ont aussi permis à leurs protagonistes de se créer des véritables places fortes, c'est-à-dire des établissements engendrant des volumes d'entrées très importants de par leur taille et leur emplacement géographique. D'un point de vue stratégique, outre la domination d'un jeu concurrentiel local, ces sites vont jouer un rôle central dans la négociation avec les distributeurs de films. Le cas d'UGC et de sa position sur le marché parisien^{ix} est le plus marquant. Fort de posséder les deux premiers cinémas de France, UGC peut « utiliser » ces salles très performantes – offrant au distributeur une garantie de fréquentation pour son film – dans la négociation globale de copies pour alimenter l'ensemble de son réseau. Un représentant d'une association professionnelle témoigne de cette pratique :

« L'essentiel, c'est la négociation Paris, c'est-à-dire que les circuits négocient globalement Paris et la province. Ils tiennent les villes essentielles, les 15-20-22 premières villes françaises sont quadrillées par les circuits. Et c'est donnant-donnant : les circuits peuvent facilement exiger, ça ils ne le reconnaîtront jamais, c'est pas des choses qui sont prouvables, mais ils peuvent exiger aisément une exclusivité sur Paris en échange de la présence de tel film à la Part-dieu, à UGC Nantes, UGC Lille etc. »

Les multiplexes ont par ailleurs stimulé une profusion de l'offre de films proposée chaque semaine. Le tableau 2 illustre la tendance à l'accroissement du volume des copies afin d'alimenter ces nouvelles structures aux besoins conséquents.

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Nombre de films sortis	408	405	410	417	470	528	567	506	488	513
dont > 200 copies	44	55	72	81	79	90	-	105	120	141
dont > 300 copies	22	27	33	55	49	49	-	71	89	88
dont > 400 copies	7	11	15	30	28	29	-	51	54	55
dont > 500 copies	1	2	6	12	14	17	-	39	33	32
dont > 600 copies	0	0	0	0	6	9	-	19	20	26

Tableau 2 : Inflation du nombre de copies par film (Syndicat Edition Vidéo, Bilan 2004)

Les effets sur le fonctionnement de la filière et la génération des revenus sont les suivants : une dilution entre les salles des recettes générées par un film (un même film étant plus exposé), une accélération de la rotation des films en salles et un raccourcissement de leur durée d'exploitation, une inflation des budgets marketing lors du lancement des films (logique « *take the money and run* »). Autant d'évolutions qui profitent au secteur aval de la filière (tout du moins les tenants du nouveau modèle économique) et qui fragilisent les acteurs amonts de l'industrie (augmentation des coûts de sortie, prise de risque accrue des

distributeurs). Sur ce point, le parallèle avec le poids des entreprises de la grande distribution par rapport à leurs fournisseurs semble pertinent. Le représentant d'une fédération :

« si ça suit le reste et il n'y a pas de raison que ça ne suive pas, le basculement du rapport de force sera sur ceux qui sont en aval, ceux qui sont face aux consommateurs, comme dans la grande distribution. Je suis persuadé aujourd'hui que les exploitants et les distributeurs ont plus de poids que les producteurs »

CONCLUSION

A travers cette recherche, nous avons questionné les vertus de l'innovation stratégique pour les entreprises en position de *leader* sur leur marché. Le cas des multiplexes dans l'exploitation cinématographique française illustre, dans un secteur en déclin, l'introduction et la diffusion d'une IS (affectant les dimensions économique, organisationnelle et culturelle) par les entreprises dominantes (Pathé, UGC, Gaumont). Le traitement du cas révèle une profonde mutation du modèle sectoriel au bénéfice des trois circuits nationaux. La réaffirmation de leur autorité s'illustre à travers un modèle économique plus performant, une emprise plus forte sur la dynamique concurrentielle et un accroissement de leur pouvoir au sein de la filière. Sur le plan méthodologique, la recherche souligne l'intérêt d'une approche processuelle et multidimensionnelle de l'IS : l'analyse des effets sur les paramètres sectoriels nous a permis de discuter les enjeux associés à cette stratégie d'action radicale (Mathé, 2004).

Deux types de limites apparaissent toutefois dans notre recherche. La littérature sur l'IS souffre d'un socle théorique fragile ne nous permettant pas de saisir pleinement les modalités et les implications associées à ce type de manœuvre concurrentielle. Aussi, l'intérêt du travail présenté dans cet article réside certainement davantage dans la discussion engagée autour d'un cas empirique exemplaire (David, 2004). Il apparaît nécessaire, dans la suite de nos réflexions, d'adosser à la littérature sur l'IS des socles théoriques robustes (*RBV*, école des interactions concurrentielles) afin d'enrichir la conceptualisation du cas. Deuxièmement, l'étude souffre de limites d'ordre méthodologique : le caractère inachevé de la phase empirique et les biais inhérents à un matériau primaire issu exclusivement des entretiens (représentativité de l'échantillon, analyse discursive) pénalisent la portée des résultats.

La poursuite du protocole vise à relativiser cette dernière limite en adjoignant aux entretiens une analyse documentaire approfondie à partir de la presse professionnelle afin d'identifier dans le détail les stratégies des firmes (codification des événements concurrentiels) ayant rythmé le processus de diffusion de l'IS. Cette étape doit nous

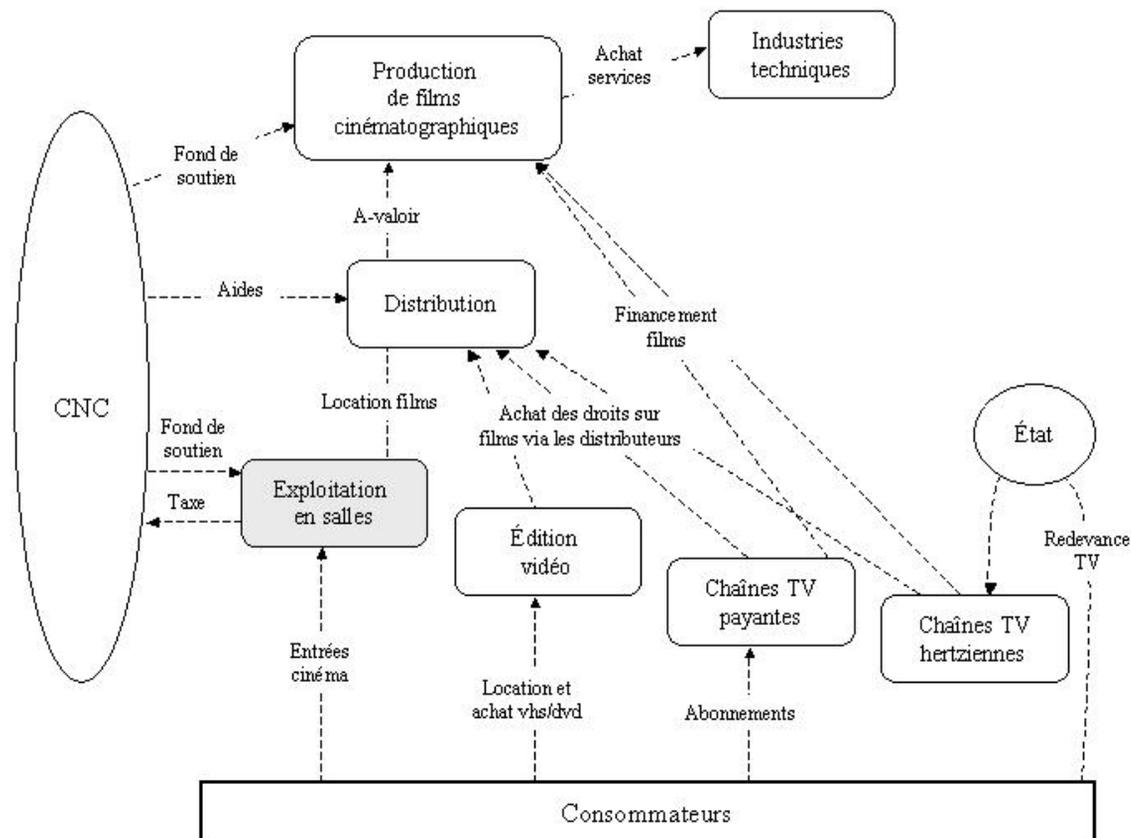
permettre d'affiner la connaissance sur la dynamique concurrentielle entre les *leaders* de marché. Nous pensons à ce titre qu'un contexte de profonde remise en cause des règles du jeu, comme ce fut le cas avec les multiplexes, constitue un terrain particulièrement fertile pour l'étude des comportements stratégiques en situation d'interdépendance.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Baden-Fuller C., Stopford J. (1992), *Rejuvenating the mature business, the competitive challenge*, Londres, Routledge.
- Bijon C. (1984), « Les stratégies de rupture », *Harvard L'expansion*, automne, p. 98-104.
- Christensen C. M. (2000), *The innovator's dilemma*, Harper Business, 287p., réédition.
- Christensen C. M., Overdorf M. (2000), « Meeting the challenge of disruptive change », *Harvard Business Review*, mars-avril, p. 66-76.
- Creton L. (2001), *Economie du cinéma, perspectives stratégiques*, 3^{ème} édition, Paris, Nathan.
- Craig T. (1996), « The Japanese beer wars : initiating and responding to hypercompetition in new product development », *Organization Science*, vol. 7, n° 3, p. 302-321.
- Dahan N. (2004), « L'innovation stratégique : apports et limites d'un nouveau courant de recherche », *17èmes Journées des IAE*, Lyon.
- D'Aveni R. (1995), *Hypercompétition*, Paris, Vuibert.
- D'Aveni R. (1999), « Strategic supremacy through disruption and dominance », *Sloan Management Review*, Printemps, p. 127-135.
- D'Aveni R. (2002), « The empire strikes back : counterrevolutionary strategies for industry leaders », *Harvard Business Review*, vol. 80, n° 11, p. 66-74.
- David A. (2004), « Etudes de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion », *Communication à la 13^{ème} Conférence de l'AIMS*, Le Havre.
- 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., Mac Fhionnlaioich 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. (2001), « Navigating the competitive landscape : the drivers and consequences of competitive aggressiveness », *Academy of Management Journal*, vol. 44, n° 4, p. 858-877.
- Fiegenbaum A., Thomas H., Tang M-J. (2001), « Linking hypercompetition and strategic group theories : strategic maneuvering in the US insurance industry », *Managerial and Decision Economics*, vol. 22, p. 265-279.
- Forgues B., Vandangeon-Derumez I. (1999), « Chapitre 15 : Analyses longitudinales » in Thiétart R-A., *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod.
- Gilbert C., Bower J. L. (2002), « Disruptive change : when trying harder is part of the problem », *Harvard Business Review*, mai, p. 94-101.
- Gilbert C. (2003), « The disruption opportunity », *Sloan Management Review*, vol. 44, n° 4, p. 27-32.
- Govindarajan V., Gupta A. K. (2001), « Strategic innovation : a conceptual road map », *Business Horizons*, juillet-août, p. 3-12.
- Hamel G., Prahalad C.K. (1994), *Competing for the future*, Harvard Business School Press.

- 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.
- Ilinitch A., D'Aveni R., Lewin A. (1996), « New organizational forms and strategies for managing in hypercompetitive environments », *Organization Science*, vol. 7, n° 3, p. 211-220.
- Kim W. C., Mauborgne R. (1997), « Value innovation : the strategic logic of high growth », *Harvard Business Review*, janvier-février, p. 103-112.
- Kim W., Mauborgne R. (1999a), « Strategy, value innovation, and the knowledge economy », *Sloan Management Review*, vol. 40, n° 3, p. 41-54.
- Kim W. C., Mauborgne R. (1999b), « Creating new market space », *Harvard Business Review*, janvier-février, p.83-93.
- Kœnig G. (1996), *Management stratégique : paradoxes, interactions et apprentissages*, Paris, Nathan.
- Kurek T (2000), « Les stratégies de rupture », *L'art de la stratégie*, Les Echos, Paris.
- Lehmann-Ortega L., Schoettl J-M. (2004), « Stratégie perturbatrice fondée sur la connaissance client : le cas de la plate-forme du bâtiment – Saint Gobain distribution », *XIIIème Conférence de l'AIMS*, Le Havre.
- 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. (2004), « L'affrontement dans la relation de concurrence », *Revue française de gestion*, vol. 30, n° 148, p. 179-193.
- Le Roy F., Yami S. (2004), « Spécificités, portée et limites des stratégies de rupture pour les PME : une étude de cas », *Communication au 7^{ème} Congrès CIFPME*, Montpellier.
- Mathé J-C. (2004), *Dynamique concurrentielle et valeur de l'entreprise*, Paris, EMS.
- 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.
- Moingeon B., Lehmann-Ortega L. (2004), « L'innovation stratégique ou comment croître... dans des marchés sans croissance », *Les Echos, supplément L'Art du management*.
- Pin R., Métais E., Dumoulin R. (2003), « Vers un dépassement de l'antinomie entre rupture et continuité : le cas valéo », *XIIème Conférence de l'AIMS*, Carthage.
- Prahalad C.K., Hamel G. (1994), « Strategy as a field of study : why search for a new paradigm? », *Strategic Management Journal*, vol. 15, special issue, p. 5-16.
- Schlegelmilch B., Diamantopoulos A., Kreuz P. (2003), « Strategic innovation: the construct, its drivers and its strategic outcomes », *Journal of strategic marketing*, vol. 11 n°2, p. 117-132.
- Schoettl J-M. (1994), « L'innovation stratégique », *Futuribles*, mai, p. 27-33.
- Yin R. (1994), *Case study research : design and methods*, Londres, Sage.

ANNEXE : La filière cinématographique française – simplifiée (INSEE, 1999)



ⁱ L'actualité du thème dans la recherche francophone s'illustre ainsi par l'organisation d'un atelier de recherche parrainé par l'AIMS (IAE de Lille, 3 mai 2005).

ⁱⁱ Delon (2000), rapport « Les multiplexes », site Internet du Ministère de la Culture.

ⁱⁱⁱ Les salles ont souffert de la concurrence indirecte d'autres modes de diffusion des films : la télévision dans les années soixante-dix, la vidéo à domicile et l'arrivée des chaînes payantes (Canal+) dans les années quatre-vingt.

^{iv} Comparativement à d'autres activités commerciales de centre-ville (restauration rapide, prêt-à-porter, parfumeries, etc.) qui dégagent des marges nettement supérieures car bénéficiant de coûts fixes moins élevés. Les salles de cinéma sont en effet confrontées à des loyers (taille de la structure) et à des frais de fonctionnement (ouverture 7jours/7, horaires nocturnes, etc.) élevés.

^v Le répondant suggère ici l'existence d'une stratégie collective (tacite) entre les *leaders* ; une piste de réflexion que nous tenterons d'approfondir dans la poursuite de la recherche.

^{vi} Commissions Départementales d'Équipement Cinématographique.

^{vii} Plusieurs innovations technologiques (son numérique par exemple), concomitantes au phénomène des multiplexes, ont également impulsé la remise à niveau du parc de salles au début des années quatre-vingt dix.

^{viii} Il s'agit ici d'une vision « caricaturale » du concept que l'on retrouve moins sur le territoire français où le cinéma conserve un caractère culturel fort et où rares sont les opérateurs allant au bout de cette logique purement économique. Seuls le *challenger* CGR et Kinépolis s'inscrivent pleinement dans le modèle économique de la figure 2. Les grands circuits nationaux ont, quant à eux, opéré quelques adaptations en fonction de leur propre culture et des caractéristiques du marché. La seule poursuite d'une stratégie de réduction des coûts est notamment remise en cause par de nettes politiques de différenciation (par l'architecture, les services, etc.) et de nombreuses implantations sur des sites onéreux (centre-ville).

^{ix} UGC possède sur Paris deux atouts décisifs : des places fortes (notamment le « Ciné Cité Les Halles » et le « Ciné Cité Bercy ») et un puissant outil commercial (la carte « UGC illimité »).