

M@n@gement

ISSN: 1286-4892

Editors:

Emmanuel Josserand, *HEC, Université de Genève (Editor in Chief)*

Jean-Luc Arrègle, *EDHEC (editor)*

Stewart Clegg, *University of Technology, Sydney (editor)*

Philippe Monin, *EM Lyon (Editor)*

José Pla-Barber, *Universitat de València (editor)*

Linda Rouleau, *HEC Montréal (editor)*

Michael Tushman, *Harvard Business School (editor)*

Olivier Germain, *EM Normandie (editor, book reviews)*

Karim Mignonac, *Université de Toulouse 1 (editor)*

Thibaut Bardon, *Université Paris-Dauphine, CREPA - HEC, Université de Genève (editorial assistant)*

Florence Villesèche, *HEC, Université de Genève (editorial assistant)*

Martin G. Evans, *University of Toronto (editor emeritus)*

Bernard Forgues, *EMLyon Business School (editor emeritus)*

■ Manuel Cartier

Sébastien Liarte 2010

Timing d'entrée, incertitude et agglomération
temporelle : le cas de l'industrie cinématographique
hollywoodienne

M@n@gement, 13(2), 70 - 98.

accepté par Jean-Luc Arrègle

M@n@gement est la revue officielle de l'AIMS



M@n@gement is the official journal of AIMS

Copies of this article can be made free of charge and without securing permission, for purposes of teaching, research, or library reserve. Consent to other kinds of copying, such as that for creating new works, or for resale, must be obtained from both the journal editor(s) and the author(s).

M@n@gement is a double-blind refereed journal where articles are published in their original language as soon as they have been accepted.

For a free subscription to M@n@gement, and more information:
<http://www.management-aims.com>

© 2010 M@n@gement and the author(s).

Timing d'entrée, incertitude et agglomération temporelle : le cas de l'industrie cinématographique hollywoodienne

Manuel Cartier

D MSP – DRM UMR 7088
Université Paris Dauphine
manuel.cartier@dauphine.fr

Sébastien Liarte

CREOP – EA 4332
Université de Limoges (IAE)
sebastien.liarte@unilim.fr

L'objectif de cet article est de montrer que les entreprises optent pour l'agglomération temporelle (en entrant sur un marché au même moment que leurs concurrents) lorsque l'incertitude concernant le succès de leurs produits est particulièrement importante. En effet, l'analyse des *majors* hollywoodiennes de 2000 à 2006 montre que ces entreprises limitent l'incertitude en adoptant des comportements similaires. Plus précisément, les résultats montrent que c'est une combinaison de facteurs qui conduit à l'agglomération des dates de sorties de films. Les budgets, les genres et la présence d'institutions temporelles (jours fériés, cérémonies, festivals, etc.) sont, en effet, utilisés comme des points de référence par les acteurs de l'industrie. Au final, plus qu'une stratégie délibérée, l'agglomération temporelle semble émerger d'interactions complexes, augmentant la compétition et réduisant ainsi la performance des films.

Mots clés : Timing d'entrée – Agglomération – Incertitude – Industrie cinématographique.

The aim of this article is to show that firms choose temporal agglomeration (entering the market at the same time as their competitors) when the uncertainty concerning the success of their products is particularly important. Indeed, the analysis of the major Hollywood studios from 2000 till 2006 shows that these firms limit uncertainty by adopting similar behaviours. More precisely, results show that a combination of factors lead to agglomeration of film release dates. Budgets, genres and temporal institutions (day-offs, award ceremonies, festivals, etc.) are used as reference points by actors of the industry. More than a deliberate strategy, temporal agglomeration seems to emerge from complex interactions, increasing competition and so decreasing the movie performances.

Keywords : Entry timing – Agglomeration – Uncertainty – Movie industry.

INTRODUCTION

Le positionnement des entreprises dans l'espace concurrentiel détermine avec qui elles entrent en concurrence directement et qui elles cherchent à éviter (Porter, 1982). À l'instar du positionnement au niveau de l'offre (quoi vendre) ou du positionnement géographique (où vendre), les entreprises régulent l'intensité concurrentielle par le choix de la date de lancement de leurs nouveaux produits (quand vendre), plus ou moins proche de celle de leurs concurrents.

Des travaux tant en stratégie qu'en marketing se sont intéressés à cette question du timing d'entrée optimal sur un marché par rapport aux concurrents. Deux aspects de cette problématique ont, plus précisément, été étudiés : l'ordre d'entrée (pour une synthèse, voir Szymansky, Troy, & Bharadwaj, 1995) et le temps de réponse (Lee, Smith, Grimm, & Schomburg, 2000). Toutefois, ces approches se révèlent inadaptées pour des produits ayant un cycle de vie court (Kurawarwala, & Matsuo, 1996). En effet, il n'est pas possible de parler d'ordre d'entrée ou de temps de réponse sur un marché lorsque les produits concernés par une réponse concurrentielle ne sont plus présents. Dans ce cas, la stratégie concurrentielle doit plutôt être considérée en termes de proximité : soit les entreprises se retrouvent en même temps sur les marchés car elles sortent leurs produits au même moment (cas de l'agglomération temporelle), soit elles ne se retrouvent pas en même temps sur les marchés car elles lancent leurs produits à des périodes où les concurrents ne sont pas présents (cas de la différenciation temporelle).

Alors même que le choix de la date de lancement d'un nouveau produit est, dans un grand nombre d'industries, essentiel au succès ou à l'échec d'une activité (Einav, 2007), il existe une grande incertitude quant aux conséquences du choix de cette date. Dans ce contexte, il apparaît que les entreprises cherchent à limiter l'incertitude (Cyert & March, 1963) à travers l'imitation des comportements dominants (Henisz & Delios, 2001). Des recherches empiriques ont, par exemple, montré que l'incertitude au niveau géographique conduisait à l'agglomération des entreprises autour des mêmes zones d'implantation (Martin, Mitchell, & Swaminathan, 1995 ; Martin, Swaminathan, & Mitchell, 1998 ; Guillén, 2002).

La question centrale du présent article est, par conséquent, de chercher à savoir si l'agglomération temporelle s'avère également être la réponse face à l'incertitude des entreprises devant décider d'un *timing* d'entrée pour des produits ayant un cycle de vie court. Afin de répondre à cette question, l'industrie cinématographique hollywoodienne est étudiée. Les films sont des produits ayant un cycle de vie très court puisqu'ils restent en moyenne moins de dix semaines à l'affiche (Elberse & Eliashberg, 2003). Il existe par ailleurs une grande incertitude quant à leur succès (Krider, & Weinberg, 1998). Dans une industrie où les prix sont relativement fixes, la concurrence passe par des caractéristiques non monétaires, comme la date de sortie (Foutz, & Kadiyali, 2008). Comme le rappelait Barry Reardon, président du studio Warner Bros. de 1982 à 1999 : « Si vous ne choisissez pas la bonne date de

sortie, vous pouvez détruire un film¹ » (cité par Corts, 2001 : 514). Même si des recherches ont développé des modèles de prévision des résultats d'un film (voir par exemple Neelamegham & Chintagunta, 1999 ; Eliashberg, Jonker, Sawhney, & Wierenga, 2000), Hollywood demeure « la terre de l'intuition et du hasard ²» (Litman & Ahn, 1998 cité par Sharda & Delen, 2006 : 243). Cette recherche vise alors à comprendre pourquoi l'agglomération temporelle des sorties de films (Corts, 2001 ; Einav, 2002) apparaît comme la réponse des majors hollywoodiennes face à la situation de grande incertitude rencontrée, alors même que les modèles théoriques démontrent l'intérêt de l'espacement des sorties de films (Krider & Weinber, 1998 ; Einav, 2002). Dans une première partie, les justifications théoriques du choix d'agglomération temporelle sont avancées. Dans une deuxième partie, la partie empirique est présentée en détail. Les résultats sont analysés dans une troisième partie et discutés dans une quatrième partie. Enfin, la conclusion permet de souligner les limites de cette recherche et de proposer des voies de recherche futures.

1. Traduction de « *If you don't pick the right release date, you can destroy a movie* » (cité par Corts, 2001 : 514).

2. Traduction de « *the land of hunch and the wild guess* » (Litman et Ahn, 1998, cité par Sharda et Delen, 2006 : 243).

REVUE DE LA LITTÉRATURE

Plus que pour toute autre décision, le choix de la date de sortie d'un film est une décision engendrant des conséquences incertaines pour le décideur dans un environnement où « personne ne sait rien ³» (Wall, 2005). Face à une telle situation, les décideurs sont tentés de se laisser guider par les pressions exercées tant par la demande que par l'offre. Répondre de manière similaire aux pressions exercées en choisissant des dates de sortie similaires est un moyen de minimiser l'incertitude. Des institutions vont de surcroît encourager les acteurs de l'industrie à opter pour l'agglomération temporelle lors de la sortie de leur film.

3. Traduction de « *nobody knows anything* » (Wall, 2005).

Agglomération temporelle et caractéristiques de la demande

De manière classique, la littérature économique souligne que l'accroissement de la demande influence l'offre (Cooper, 1979 ; Axarlogiou, 2003), entraînant notamment l'entrée de nouvelles entreprises (Beath & Katsoulakos, 1991), et ce y compris dans des environnements incertains et concurrentiels (Chatterjee & Sugita, 1990).

La recherche d'une forte demande peut être géographique, à travers la recherche d'une zone de chalandise favorable, ou temporelle, à travers l'exploitation des saisonnalités. En effet, il existe dans la quasi-totalité des industries une saisonnalité faisant apparaître des pics temporaires de demande. Ces pics constituent une zone favorable au lancement car la probabilité de succès d'une offre est supérieure lorsque son lancement est effectué en phase haute de cycle (Radas & Shugan, 1998 ; Rajagopal, 2008). Par conséquent, plus les secteurs sont marqués par une forte saisonnalité, plus les entreprises optent pour des dates de lancement proches afin de chercher à proximité des périodes les plus favorables (Axarlogiou, 2003).

4. Les auteurs parlent de « sales momentum » (Lampel et Shamsie, 2000).

En connaissant de fortes variations saisonnières des entrées en salle (Sochay, 1994 ; Krider & Weinberg, 1998 ; Einav, 2002, 2007), l'industrie cinématographique nord-américaine s'inscrit dans ce cadre. Plus précisément, trois périodes apparaissent comme particulièrement importantes (Litman, 1983 ; Litman & Kohl, 1989 ; Sochay, 1994) : Noël (entre novembre et décembre), Pâques (entre mars et avril) et l'été (entre juin et août). Pour certains auteurs, les effets de la saisonnalité vont jusqu'à expliquer plus de 80 % de la variance des entrées en salle (Makradakis & Wheelright, 1978). Dans une logique commerciale, il apparaît donc crucial pour les studios d'être présents lors de ces temps forts. En effet, les studios recherchent la maximisation du rythme des entrées⁴ en attirant le maximum de spectateurs durant le premier week-end de distribution d'un film (Lampel & Shamsie, 2000).

Si les entreprises n'arrivent pas toujours à lancer leurs nouveaux produits dans ces périodes particulièrement favorables compte tenu des délais de développement de produits parfois difficiles à planifier, elles peuvent le décaler pour attendre une autre période où la demande est plus importante (Rajagopal, 2008). Ainsi, Disney, qui avait prévu de lancer *Le Roi Lion* durant les fêtes de Noël de 1993, n'en a été capable qu'au mois de janvier. Les studios ont préféré attendre l'été suivant, en le lançant le 15 juillet 1994, pour profiter d'une nouvelle période de forte demande.

Hypothèse 1 : *Plus la demande est forte, plus les studios réduisent la distance temporelle entre leurs films et ceux des concurrents.*

Agglomération temporelle et caractéristiques de l'offre

Lorsque les entreprises proposent des offres indifférenciées, elles sont codépendantes (Gimeno, 2004 ; Kim & Mauborgne, 2005). Les travaux portant sur la dynamique concurrentielle (Smith, Grimm, & Gannon, 1992 ; Day & Reibstein, 2004 ; Grimm, Lee, & Smith, 2005) montrent que les entreprises proposant des produits ayant des caractéristiques similaires ont tendance à adopter le même comportement et à viser les mêmes marchés (Chen, 1996 ; Jayachandran, Gimeno, & Varadajan, 1999). Plusieurs raisons permettent de l'expliquer. Tout d'abord, des actions de défense et de représailles rapides sont à envisager si une entreprise se distingue sur un marché dont un concurrent est clairement dépendant (Chen & MacMillan, 1992 ; Gimeno, 1999). Ensuite, si les entreprises s'adressent aux mêmes marchés, elles sont amenées à mobiliser les mêmes ressources, ce qui va entretenir la proximité de leur comportement (Gimeno & Woo, 1996 ; Zaheer & Zaheer, 2001). Dans l'industrie cinématographique, les majors ont tendance à adopter des comportements proches à l'heure d'établir la stratégie de lancement de films similaires (Bordwell & Thompson, 2001 ; Zuckerman & Kim, 2003). Par conséquent, la décision de lancer des films visant les mêmes spectateurs le même week-end n'est pas rare à Hollywood. Le studio Columbia a, par exemple, décidé de changer la date de lancement de son film *Des hommes d'honneur*⁵ en l'avançant du 18 au 11 décembre 1992 afin de le lancer le même jour que *Hoffa*, film produit par la Fox avec la même tête d'affiche, Jack Nicholson (Grover, 1992).

5. *A Few Good Men*

Le degré de similarité de l'offre peut être évalué à deux niveaux : d'un point de vue qualitatif, à travers la spécificité des marchés visés (types de consommateurs) et d'un point de vue quantitatif, à travers la taille des marchés visés (nombre de consommateurs).

S'adresser au même public, c'est-à-dire rechercher la similarité de l'offre au niveau qualitatif, peut créer des synergies. Le principe de l'attraction cumulative⁶, établissant une relation positive entre la taille de l'offre et la taille de la demande (Nelson, 1958), permet de prédire un surcroît de demande dans les périodes où l'offre concentre ses sorties. Ce principe est également mis en avant à Hollywood (Radas & Shugan, 1998). Deux raisons justifient l'accroissement de la demande par l'amplification de l'intensité concurrentielle. Premièrement, les spectateurs se déplaçant pour aller voir un *blockbuster* et confrontés à une séance affichant complet peuvent choisir d'aller voir un autre film diffusé dans le même cinéma. Ils auront alors tendance à choisir un type de film similaire. Deuxièmement, la vision d'un film attendu suscite une satisfaction vis-à-vis de l'offre de divertissement spécifique que représente le cinéma de la part du spectateur. Cette satisfaction va l'encourager à aller voir d'autres films diffusés sur la même période (Sochay, 1994).

Hypothèse 2a : *Plus les studios se trouvent en concurrence sur des offres similaires en termes qualitatifs, plus ils réduisent la distance temporelle entre leurs films et ceux des concurrents.*

La similarité de l'offre au niveau quantitatif concerne le volume de consommateurs devant être capté. Si le niveau de consommateurs recherché est similaire, les entreprises peuvent avoir intérêt à s'agglomérer. Une relation de type commensaliste (Hawley, 1950), reposant sur l'exploitation non parasitaire d'une organisation par une autre organisation, peut en effet apparaître (Barnett & Carroll, 1987). Voss, Parasuraman et Grewal (1998) démontrent, en effet, qu'une entreprise ne bénéficie pas d'une mise en concurrence avec des acteurs moins exigeants qu'elle. Les entreprises doivent être de taille similaire pour qu'il n'y ait pas de comportements parasitaires et que la relation commensaliste puisse fonctionner au mieux. Kalnins et Chung (2004) observent, par exemple, des regroupements géographiques d'organisations à fortes ambitions dans certaines zones, à faibles ambitions dans d'autres. Le studio visant un nombre de consommateurs important pour un film peut alors opter pour l'agglomération temporelle vis-à-vis de films recherchant eux-mêmes un niveau de consommateurs élevé. Par ailleurs, il est nécessaire de mettre en place des structures plus ou moins formelles favorisant les échanges et la coopération entre ces acteurs (Ingram & Inman, 1996). Dans l'industrie cinématographique, l'agglomération temporelle des nouveaux films peut donner l'occasion de mettre des moyens en commun pour attirer l'attention sur le cinéma de manière globale afin de stimuler collectivement la demande et d'inciter les spectateurs à se rendre dans les salles à des périodes particulières (McCann & Folta, 2008).

6. Les recherches ont montré au niveau géographique qu'il existe des synergies inter-magasins (parfois appelées externalités positives de demande) qui permettent un accroissement du chiffre d'affaires (Goldstein et Gronberg, 1984 ; Fujita et Thisse, 2002). Le regroupement de l'offre entraîne une consommation plus importante qui se répercute sur l'ensemble des concurrents : il s'agit du principe de l'attraction cumulative (Nelson, 1958).

Hypothèse 2b : *Plus les studios se trouvent en concurrence sur des offres similaires en termes quantitatifs, plus ils réduisent la distance temporelle entre leurs films et ceux des concurrents.*

Agglomération temporelle et institutions

Afin de survivre dans des environnements particulièrement incertains, les entreprises sont incitées à suivre les règles imposées par les institutions. En tant que « règles du jeu de la société⁷ » (North, 1990 : 3), les institutions sont des contraintes qui donnent forme aux actions des individus. Ces institutions influencent les comportements économiques, politiques ou sociaux puisque les acteurs sont culturellement encastrés dans des sociétés où les institutions sont importantes (Granovetter, 1985). Au niveau temporel, la proximité des activités conduit généralement à l'émergence de temps forts qui constituent des institutions temporelles (Demil, Leca & Naccache, 2001), c'est-à-dire des modes de coordination sociale stabilisés (Selznick, 1996). Les institutions temporelles assurent la coordination sociale en réduisant l'incertitude pesant sur le comportement des autres acteurs. Ces institutions peuvent être formelles, telles les lois, ou informelles, à l'instar des conventions ou des codes de conduite. Les institutions peuvent être endogènes au secteur, c'est-à-dire engendrées et contrôlées par ces acteurs, ou totalement exogènes. Le courant néo-institutionnaliste (Meyer & Rowan, 1977 ; DiMaggio & Powell, 1983) suggère que l'adoption de comportements appropriés aux attentes des institutions s'explique par le souci de se conformer à une pratique perçue comme légitime. La légitimité peut être définie comme « une perception ou une supposition généralisée des actions d'une entité comme étant désirables, adéquates ou appropriées à l'intérieur de normes, valeurs, croyances et définitions socialement construite⁸ » (Suchman, 1995 : 574). Cette recherche de légitimité a lieu car ses effets sont considérables (Heugens, Ven Riel & van den Bosch, 2004). En effet, elle favorise l'accès aux ressources, en particulier dans les milieux où les pressions institutionnelles sont fortes (Meyer & Rowan, 1977 ; DiMaggio & Powell, 1983).

L'industrie cinématographique est marquée par un certain nombre d'institutions qui influencent le comportement des firmes (De Vany, 2003). Il existe des institutions exogènes à l'industrie rythmant la demande des spectateurs et des institutions endogènes rythmant l'offre des studios. Au niveau des institutions exogènes influençant la demande, les jours fériés (comme le jour de la fête nationale, *Independence Day*, le 4 juillet) représentent des institutions faisant partie de la culture des Américains et intégrés dans leurs systèmes symboliques (Warner, 1961). Plus précisément, il s'agit d'institutions temporelles exogènes au secteur du cinéma qui rythment les sorties de films de la part des studios car la demande est particulièrement disponible.

Hypothèse 3a : *Plus les studios recherchent de la légitimité institutionnelle au niveau de la demande, plus ils réduisent la distance temporelle entre leurs films et ceux des concurrents.*

Au niveau de l'offre, les acteurs ont également mis en place des institu-

7. Traduction de « rules of the game in a society » (North, 1990 : 3).

8. Traduction de « A generalized perception of assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions » (Suchman, 1995 : 574).

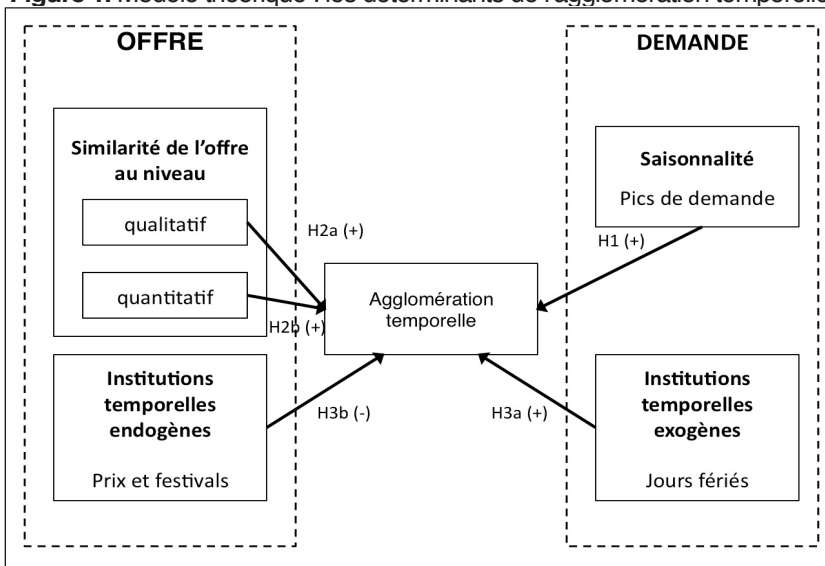
tions endogènes au secteur. Les festivals et les cérémonies de remise des prix organisés par l'industrie cinématographique sont des institutions qui rythment les sorties des films. En effet, il existe une « saison des prix⁹ » pour les films (Gemser, Leenders, & Wijnberg, 2008 : 33) avec plus de vingt grandes cérémonies ayant lieu sur six mois. Ces moments s'avèrent particulièrement importants car il est admis que les prix et les récompenses confèrent une plus grande légitimité et, ainsi, un accès à des ressources plus importantes (Rao, 1998 ; Anand & Watson, 2004). Les nombreuses recherches s'intéressant au lien entre l'obtention d'un prix par un film et le nombre de ses entrées vont d'ailleurs dans ce sens (Dodds & Holbrook, 1988 ; Nelson et al., 2001 ; Deuchert, Adjamah, & Pauly, 2005). En ayant parfaitement accepté l'importance de ces institutions sur les performances de leurs films, les studios intègrent cette compétition pour les prix dans leur stratégie de lancement de produits. Disney dispose, par exemple, d'équipes chargées d'optimiser les stratégies de lancement de film en fonction de la saison des prix (Leenders, Gemser, & Wijnberg, 2004). Au niveau temporel, cela se traduit par une recherche de correspondance par les studios du *timing* d'entrée de leur film sur le marché avec celui des prix. En étant en concurrence pour les mêmes prix, les studios vont avoir tendance à opter pour les mêmes stratégies temporelles de mise sur le marché.

9. Traduction de « film awards season » (Gemser, Leenders et Wijnberg, 2008 : 33).

Hypothèse 3b : Plus les studios recherchent de la légitimité institutionnelle au niveau de l'offre, plus ils réduisent la distance temporelle entre leurs films et ceux des concurrents.

La **figure 1** synthétise l'ensemble des facteurs conduisant les studios de cinéma à opter pour l'agglomération temporelle de leurs films. Tant l'offre que la demande, chacune soutenue par des institutions temporelles particulières, conduisent ces entreprises à choisir des périodes de lancement similaires.

Figure 1. Modèle théorique : les déterminants de l'agglomération temporelle



ÉTUDE EMPIRIQUE

Les hypothèses et le modèle élaborés précédemment sont testés dans l'industrie du cinéma nord-américaine. Plus précisément, les films sortis aux États-Unis entre le 1^{er} janvier 2000 et le 31 décembre 2006 par les six plus grands studios hollywoodiens ont été retenus pour mener à bien l'analyse. Les informations financières, de production et de distribution sur les films ont été collectées à partir de la base de données *Internet Movie Database Pro* (IMDBPro) et *The Movie Times*. Ces données ont été recoupées grâce à celles fournies par l'édition hebdomadaire du magazine *Variety*.

L'industrie cinématographique nord-américaine

Avec un nombre d'entrées générant 9,78 milliards de dollars de chiffre d'affaires¹⁰ en 2008, l'industrie cinématographique représente l'un des secteurs centraux et les plus dynamiques de l'industrie du divertissement et, de manière plus générale, de l'économie nord-américaine (Eliashberg, Elberse, & Leenders, 2005). Les coûts de développement et de distribution sont de plus en plus importants. La Motion Picture Association of America (MPAA) estime, en 2007, le coût moyen de développement d'un nouveau film aux États-Unis à 70,8 millions de dollars auxquels il est nécessaire d'ajouter 35,9 millions de dollars pour la distribution et le marketing. Toutefois, les résultats pour les entreprises demeurent plus qu'incertains. Il est, par exemple, considéré que 6 à 7 films sur 10 produits aux États-Unis ne génèrent pas suffisamment de revenus pour rembourser les frais qu'ils ont engendrés (Vogel, 2007). Le risque associé à chaque lancement de film, compte tenu des sommes engagées et de l'incertitude concernant les résultats, est donc particulièrement élevé.

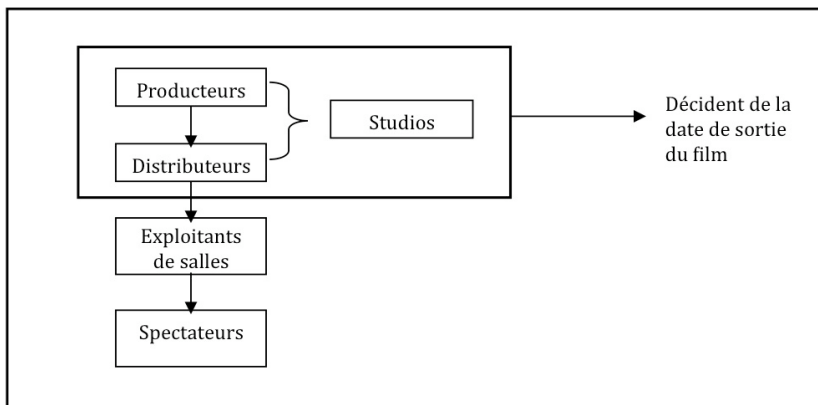
Les acteurs clefs

La filière du cinéma comprend trois acteurs principaux : les producteurs, les distributeurs et les propriétaires de salles. Les producteurs sont chargés d'assurer le financement d'un film, de contrôler les dépenses et, éventuellement, d'assister le réalisateur dans les choix artistiques, comme le choix des acteurs ou des lieux de tournage. Le distributeur gère l'achat de droits et la duplication des copies, les opérations promotionnelles et de programmation (à travers une négociation avec les réseaux d'exploitants). En bout de chaîne, les propriétaires de salles de cinéma mettent à disposition des spectateurs les films en assurant la diffusion lors des différentes séances. Cette structure implique que le choix de la date de sortie est libre, puisque laissée à la discrétion du distributeur, tout en pouvant être influencée par les disponibilités des salles. Dans la mesure où l'industrie est dominée par de grands studios qui ont intégré les opérations de production et de distribution, nous utiliserons ces derniers comme centre décisionnel de la date de sortie d'un film (figure 2). Hormis leurs films, les studios peuvent établir des contrats spécifiques avec des producteurs indépendants afin de les aider dans la production et la distribution de leur projet. Dans ce

10. Source : Motion Picture Association of America, 2009.

cas, les studios ne sont pas les seuls acteurs impliqués dans les décisions concernant le film à venir. Toutefois, compte tenu du poids économique des majors et des contrats d'exclusivité liant les producteurs indépendants et les studios en cas de projets réguliers¹¹, les studios les plus importants gardent la mainmise sur les décisions capitales, telle la date de lancement du film (Mason & Gold, 2004).

Figure 2. Principaux acteurs dans l'industrie cinématographique aux États-Unis (d'après Foutz & Kadhiyali, 2008)



11. En échange d'une possible collaboration avec les producteurs indépendants, les studios les plus importants se voient accorder le droit d'être les premiers à accorder ou à refuser un projet à travers les clauses des « first refusal contracts ».

Cette recherche se centre sur les six *majors* hollywoodiennes : Sony Pictures¹², BuenaVista Motion Pictures, NBC Universal, Warner Bros, Paramount Motion Pictures et Fox Entertainment. Au final, l'analyse porte sur 1 040 films qui représentent 46,6 % du nombre total de films lancés sur la période étudiée mais plus de 90 % des entrées totales réalisées sur la même période. Compte tenu de leur poids sur le marché cinématographique nord-américain et de leur histoire sur le marché, ces entreprises, également appelées les *Big Six*, sont représentatives des tensions susceptibles d'exister au niveau de l'industrie.

12. Propriétaire de Columbia et de TriStar

Opérationnalisation des variables

Afin de tester les hypothèses et le modèle construit, une opérationnalisation des différents concepts a été nécessaire. Un indicateur de dispersion temporelle, de niveau de la demande, de similarités entre concurrents ainsi que des *proxies* des institutions présentes ont été élaborés.

Dispersion temporelle

Afin d'appréhender les stratégies de lancement de film par rapport aux lancements des concurrents, un indicateur d'agglomération vis-à-vis des lancements concurrents a été construit pour chaque film. L'ensemble des recherches visant à appréhender l'intensité concurrentielle ont tendance à recourir à des indices de concentration déterminés pour une période (Jedidi, Krider, & Weinberg, 1998 ; Litman & Ahn, 1998 ; Zufryden, 2000 ; Einav, 2004). Ce type d'indicateur pose deux problèmes. Tout d'abord, il oblige à faire un choix binaire en ce qui concerne la période (film lancé ou non dans la même période que celle des

concurrents). Ensuite, il ne permet pas d'obtenir une mesure précise du degré de proximité recherché. Un indicateur de dispersion temporelle pour chaque film, « i », mesurée par la racine de la moyenne de la somme du carré des écarts de date de sortie entre le film et ses n voisins temporels les plus proches, a été utilisé pour répondre à ces problèmes.

$$\text{Dispersion temporelle } i = \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{j=i+1}^{i+n} (T_i - T_j)^2}$$

avec n le nombre de voisins les plus proches considérés et T la date de sortie d'un film

Un indicateur de dispersion temporelle égal à zéro signifie qu'un film est sorti le même jour que ses n voisins, c'est-à-dire que l'agglomération temporelle est maximale.

Le choix de la date de sortie comme indicateur de l'entrée sur un marché est retenu ici car l'essentiel des sorties des six principaux studios est nationale. Dans le cas de films faisant l'objet d'une avant-première (environ 10 % des cas), la date de sortie nationale a été retenue. L'avant-première doit en effet être considérée comme une opération de communication précédant la sortie et non comme un mouvement d'entrée sur le marché (Mohr, 2007).

Niveau de la demande

Le niveau de demande à un instant donné est opérationnalisé par la saisonnalité. Pour appréhender la saisonnalité de l'industrie du cinéma aux États-Unis, un agenda hebdomadaire peut être utilisé. Plus de 75 % des films sortent en effet le vendredi (contre 20 % le mercredi) et environ 70 % des recettes proviennent d'entrées réalisées le week-end. Les décisions d'arrêter la diffusion sont également prises chaque semaine par les propriétaires de salles.

Toutefois, si une analyse en semaines démontre la saisonnalité (Radas & Shugan, 1998), cette méthode comporte deux limites. Premièrement, un découpage « classique » de chaque année en 52 semaines n'est pas capable de reproduire parfaitement la saisonnalité du marché. En effet, certains jours fériés, correspondant à des pics de fréquentation des cinémas, ne sont pas fixes (comme le *Memorial Day* fixé le dernier lundi de mai). Deuxièmement, la saisonnalité d'un marché est endogène. En effet, les périodes de forte demande sont anticipées par les studios, ce qui les incite à lancer plus de films, ou des films à plus gros potentiel et, ainsi, à accentuer la saisonnalité.

Pour pallier ces limites, la méthode préconisée par Einav (2007) a été utilisée. Cinquante-six variables arbitraires¹³ ont été créées afin d'homogénéiser les spécificités annuelles. Chaque année a donc nécessité un découpage cohérent avec la période à laquelle se trouvent les jours fériés. De ce fait, les semaines 1, 6, 13, 35, 42 et 56 n'apparaissent pas toutes les années. Par exemple, le *Labor Day* et *Thanksgiving* portent toujours les numéros 38 et 51 alors qu'il peut y avoir entre ces événements 11 ou 12 semaines. Dans ce cas, la semaine 42 est incluse dans la base de données lorsqu'il y a 12 semaines entre les deux dates et disparaît lorsqu'il n'y a que 11 semaines de séparation entre le *Labor Day* et *Thanksgiving*.

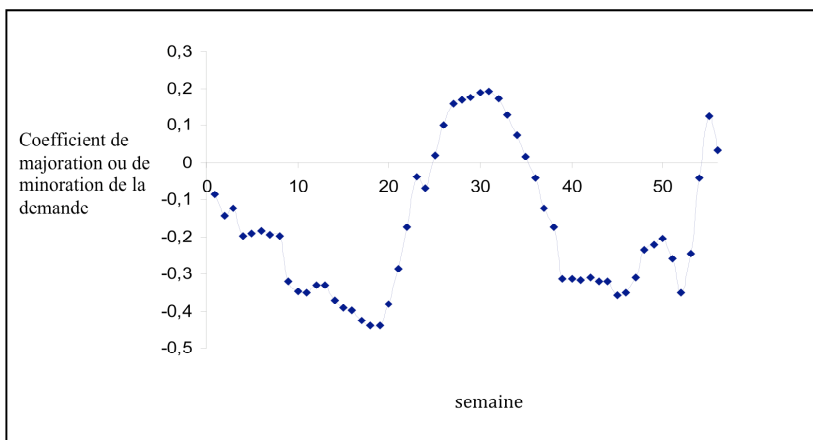
Par ailleurs, Einav (2007) isole la saisonnalité exogène en prenant en compte l'effet « film » sur la demande, en termes de nombre et de poids

13. « dummy variables ».

sur le marché. En effet, en lançant leurs films sur les mêmes périodes, les entreprises accentuent la saisonnalité. Dans ce cas, c'est l'offre qui entraîne la demande. Ce phénomène explique pourquoi « l'estimation de la saisonnalité de la demande sous-jacente est beaucoup plus faible et très différente de celle observée dans les ventes¹⁴ » (Einav, 2007 : 127). Pour calculer l'attractivité d'une sortie à une date donnée, il ne faut pas tenir compte uniquement de la demande exogène pour la semaine considérée mais de la demande sur toute la durée de projection du film. C'est pourquoi nous avons construit un coefficient de majoration ou de minoration de la demande, à partir de la combinaison de la demande par semaine et de l'importance relative des huit premières semaines, les entrées à partir de la neuvième semaine représentant moins de 5 % du total en moyenne (Radass & Shugan, 1998).

L'intensité exogène de la demande pour une semaine donnée correspond à la **figure 3**. Le coefficient de majoration ou minoration représente donc la hausse ou la baisse relative de demande pour un film à chaque semaine de sortie, toutes choses égales par ailleurs.

Figure 3. Coefficient de majoration ou de minoration de la demande en fonction de la semaine



Le pic de demande le plus fort se trouve compris entre la semaine 21 et la semaine 36. Cinq des six films aux plus gros budgets sur la période 2000-2006 (*Superman Returns*, *Pirates des Caraïbes 3*, *X-men 3*, *Terminator 3*, *Spider Man 2*) sont d'ailleurs sortis entre les semaines 21 et 28. Seules deux périodes de forte demande exogènes ressortent, contrairement à la littérature traditionnelle s'intéressant à la saisonnalité brute qui intègre une troisième période, le printemps (Litman, 1983 ; Izod, 1988 ; Litman & Kohl, 1989 ; Sochay, 1994).

Similarité des marchés entre concurrents

Au niveau qualitatif, la similarité des marchés est appréhendée à travers le genre. Comme le relève Austin (1988 : 75), le public « a des préférences au niveau des genres, et peut articuler ses préférences, souvent en utilisant les étiquettes de genre communément utilisées¹⁵ ». Les films classés sous un même genre partagent des éléments communs de scénario (Hsu, 2006) qui forment la base des attentes du

14. Traduction de « estimated seasonality in underlying demand is much smaller and slightly different from the observed seasonality of sales » (Einav, 2007 : 127).

15. Traduction de « audience have type film preferences and can articulate their preferences, frequently by employing commonly used genre labels » (Austin, 1988 : 75).

public au sujet du film. Ces éléments incluent des caractéristiques comme la nature des protagonistes, la structure dramatique de l'action, les événements majeurs, le style, la structure et le ton (Dancyger & Rush, 2002). Le genre correspond à un ensemble de préférences du public et explique pourquoi il est la raison principale du choix d'un film (Austin, 1988). La base de données *IMDBPro* recense vingt-sept genres. Les genres ne correspondant pas à des films (clips musicaux, actualités, court métrage, documentaire, télé-réalité, sport, jeux télévisés et *talk-show*) ainsi que les genres ne se trouvant jamais représentés seuls (histoire, science-fiction, mystère, crime, fantaisie, films noirs et biographie) ont été retirés de la liste. Au final, douze genres ont été retenus : guerre, drame, famille, comédie, horreur, action, thriller, aventure, romance, western, animation et musique. Cette classification à travers douze genres permet une appréhension plus fine que celle en six catégories (comédie, science-fiction, drame, action/aventure, horreur et enfants) utilisée par les travaux antérieurs (Litman, 1983 ; Litman & Khol, 1989 ; Sochay, 1994). La diversité des marchés au niveau qualitatif entre les films, pour chaque film « i », est mesurée par la proportion de films voisins aux genres différents. Un indicateur égal à 0 indique que tous les voisins sont identiques sur les douze genres considérés, un indicateur égal à 1 qu'ils sont tous différents.

Au niveau quantitatif, la diversité des marchés est appréhendée à travers les budgets des films. Il est important de considérer le budget par film car les studios n'ont pas les mêmes ambitions en fonction du genre du film. Disney est, par exemple, un géant en ce qui concerne les films d'animation avec des budgets consacrés à ce genre très important. En revanche, son poids sur le marché est moindre en ce qui concerne les comédies car ce genre de film ne constitue pas son cœur de métier et il existe, sur ce genre, des concurrents de taille plus conséquente. La diversité des marchés au niveau quantitatif est mesurée, pour chaque film, par la racine de la somme du carré des écarts entre son budget et celui de ses n voisins temporels les plus proches.

$$\text{Diversité des marchés au niveau quantitatif} = \frac{1}{m} \sum_{k=1}^m \frac{1}{n} \sum_{j=i+1}^{j=i+n} (G_{ik} - G_{jk})^2$$

Avec n le nombre de voisins les plus proches considérés, m le nombre de genres et G_{ik} l'appartenance (variable binaire) du film i au genre k .

Institutions temporelles

En ce qui concerne les institutions temporelles ayant une influence sur la demande, six jours fériés particuliers ont été retenus. Aux États-Unis, le calendrier des cérémonies est organisé autour de deux types d'événements : les jours sacrés, orientés par la religion catholique, et les jours séculiers, orientés par les événements ayant marqué l'histoire du pays. Au niveau religieux, deux jours fériés sont à dénombrer : *Thanksgiving* (dernier jeudi du mois de novembre) et Noël (25 décembre). Au niveau séculier, quatre jours se distinguent : *Independance Day* (4 juillet), *Presidents Day* (troisième lundi de février), *Labor Day* (premier lundi du mois de septembre) et *Memorial Day* (dernier lundi du mois de mai). La variable muette « jour férié » prend la valeur « 1 » pour les films sortis au plus sept jours avant un jour férié, « 0 » pour les autres. Par ailleurs, une variable muette a été créée pour chaque jour férié

considéré afin de pouvoir tester son influence individuellement. En ce qui concerne les institutions ayant une influence sur l'offre, l'attention s'est portée sur les périodes de remise de prix. En effet, dans l'industrie cinématographique, la principale source de légitimité d'un film réside dans l'obtention de prix (Gemser, *et al.*, 2008) et plus particulièrement dans la compétition annuelle des Oscars (Deuchert, *et al.*, 2005). Cette cérémonie attire l'attention des media du monde entier et implique plus de 5 800 membres de l'Académie qui sont tous des professionnels du secteur. Par conséquent, les choix réalisés, et plus particulièrement les nominations, par l'Académie des Oscars sont des signaux importants sur le marché. La plus grande partie de la rente procurée par « l'effet Oscar » est générée par les nominations alors que remporter un Oscar ne procure qu'un très léger supplément (Nelson *et al.*, 2001). Ces nominations ont tout d'abord des conséquences au niveau financier. Par exemple, une nomination dans la catégorie « meilleur film » ou « meilleur premier rôle masculin » peut faire tripler les recettes des entrées en salles et une nomination dans la catégorie « meilleur premier rôle féminin » augmente les recettes de 150 % (Deuchert, *et al.*, 2005).

Cette nécessité de concourir peut conduire à modifier la date de sortie d'un film car, comme le rappelle King (1992 : B4), « il est clair que l'apât du coup de fouet sur le box-office allant normalement de pair avec l'Oscar du meilleur film est une autre raison qui pousse les dirigeants des studios à préférer sortir les films les plus prometteurs en fin d'année¹⁶ ». Il est considéré par l'industrie que plus la date de sortie d'un film est proche de la date limite permettant d'être éligible à la nomination pour les Oscars, plus le film est présent dans l'esprit des votants lorsqu'il s'agit de faire les nominations (Levy, 2001). Comme le film doit être sorti en salle entre le 1er janvier et le 31 décembre de l'année précédant la cérémonie pour être désigné comme candidat, les studios ont tendance à sortir leurs films à la fin de l'année civile (Gemser, *et al.*, 2008). Tous les films ayant gagné l'Oscar du « meilleur film » entre 1980 et 1990 sont d'ailleurs sortis dans les quatre derniers mois de l'année (King, 1992). Une sortie proche de la cérémonie permet également d'éviter d'être retiré de l'affiche des cinémas avant l'attribution des prix et ainsi de profiter pleinement des retombées associées (Levy, 2001). Toutes choses égales par ailleurs, la recherche de légitimité consiste donc à être éligible aux Oscars et à choisir une date de sortie de film proche de la date limite afin de maximiser ses chances d'être nommé.

Recherche du soutien d'institution au niveau de l'offre $i = J_i/365$ avec J_i le jour de l'année de sortie du film i (hors année bissextile)

Variables de contrôle

Les résultats des tests d'hypothèses sont contrôlés à l'aide de cinq variables.

Premièrement, le jour de sortie du film est pris en compte, compte tenu de l'existence d'une tendance à l'augmentation du nombre annuel de sorties depuis 2000¹⁷.

Deuxièmement, le genre de film est considéré car certains genres ont

16. Traduction de « Clearly, the lure of added box-office punch that normally comes with the best-picture Oscar is another reason studio executives have preferred to open promising movies at the end of the year » (King, 1992 : B4).

17. Une régression linéaire donne un coefficient de détermination (R²) du nombre de sorties par année égal à 0,826.

18. Sur la période 2000-2006, le mois de juin est celui qui compte le plus grand nombre de sorties de films d'animation, soit 8 films sur un total de 58.

19. Sur la période 2000-2006, les mois de septembre et octobre totalisent 28 des 97 films sortis.

une tendance à l'agglomération plus forte que d'autres, notamment du fait de l'existence de festivals spécialisés (comme le festival international du film d'animation qui se tient en juin à Annecy¹⁸, le festival du film américain à Deauville en septembre ou le New York City Horror Film Festival en octobre¹⁹). En effet, la volonté de participer à un festival, comme il a été précisé précédemment avec l'effet Oscar, est susceptible de modifier la date prévue de sortie. Certains genres de films auront par ailleurs une saisonnalité intrinsèque plus marquée (comme les films d'animation à la période de Noël).

Troisièmement, le studio est pris en compte puisqu'il est possible de faire un lien entre certains studios et leurs ressources disponibles (Litman, 1983 ; Litman & Kohl, 1989 ; Zuckerman & Kim, 2003 ; Hsu, 2006). Les films lancés par des studios puissants disposent de plus de moyens pour les campagnes de lancement et pour accéder aux réseaux de distribution. Ils peuvent, par conséquent, plus facilement accéder à un large public. Six variables muettes « Sony », « Buena-Vista », « Universal », « Warner Bros. », « Paramount » et « Fox » prennent la valeur « 1 » si le film est distribué par ce studio, « 0 » sinon.

Quatrièmement, le nombre maximum de salles dans lesquelles un film donné a été diffusé est considéré. Cette variable influence largement le nombre de spectateurs potentiels pour un film en déterminant sa couverture géographique et la place accordée à la concurrence.

Cinquièmement, le nombre d'écrans aux États-Unis de 2000 à 2006 est contrôlé, l'accès à la distribution pouvant être un critère de choix d'une date de sortie (Ferrari & Rudd, 2008).

RÉSULTATS

Le **tableau 1** présente l'ensemble des variables quantitatives à travers des éléments de statistiques descriptives.

Tableau 1. Statistiques descriptives des variables quantitatives

	Dispersion temporelle (5 voisins)	Niveau de la demande	Diversité qualitative des offres (5 voisins)	Diversité quantitative des offres (5 voisins)	Recherche du soutien d'institutions endogènes	Diffusion maximum (nombre de salles)	Nombre total de salles
Moyenne	10,14	- 0,17	0,26	73,7	0,56	2 395,8	37 229
Médiane	11,11	- 0,24	0,25	62,2	0,57	2 543,5	36 764
Écart-type	4,69	0,19	0,08	50,0	0,29	9 16,2	1 519,7
Maximum	28,86	0,19	0,53	399,9	1	4 223	39 668
Minimum	0	- 0,44	0,07	5,0	0,01	6	25 280

Le **tableau 2** présente la répartition des effectifs pour les variables qualitatives.

Tableau 2. Répartition des effectifs pour les variables qualitatives

genre		studio		jours fériés	
Guerre	3,2 %	Sony	15,2 %	Films sortis avant un jour férié	15,5 %
Drame	45 %	BuenaVista	22,3 %	Films n'étant pas sortis avant un jour férié	84,5 %
Famille	14,9 %	NBC Universal	12,6 %		
Comédie	44,1 %	Warner Bros.	17,1 %		
Horreur	10,7 %	Paramount	8,7 %		
Action	26,1 %	Fox	24,1 %		
Thriller	36,6 %				
Aventure	20 %				
Romance	20,1 %				
Western	1,1 %				
Animation	7 %				
Musique	1,5 %				

Le **tableau 3** présente les corrélations entre l'ensemble des variables quantitatives.

Tableau 3. Corrélations de Pearson entre les variables quantitatives

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1 Dispersion temporelle (5 voisins)	1	-,089	,176	,061	-,440	-,191	-,098
2 Niveau de la demande		1	,064	,322	,239	,091	,005
3 Diversité qualitative des offres (5 voisins)			1	,271	-,117	,263	,011
4 Diversité quantitative des offres (5 voisins)				1	-,134	,294	,017
5 Recherche du soutien d'institutions endogènes					1	,114	,034
6 Diffusion maximum (nombre de salles)						1	,046
7 Nombre total de salles							1

La distribution des variables indépendantes est normale (coefficient d'asymétrie inférieur à 0,6 et coefficient d'aplatissement inférieur à 1,3 pour toutes les variables quantitatives). Par ailleurs, la présence d'effets de seuil a été testée, notamment pour les variables de similarité qualitative et quantitative des marchés. Il ressort, d'une part, que le sens des relations reste identique pour des valeurs faibles et fortes des variables considérées et, d'autre part, que les modèles intégrant ces effets ne sont pas significativement meilleurs que les modèles simples. Comme Baum et Haveman (1997) pour le calcul de la distance géographique entre les nouveaux hôtels de Manhattan et leurs concurrents, l'indicateur de dispersion a été calculé avec les 5, 10 et 15 voisins, ici les films dont les dates de sortie sont les plus proches de celle du film considéré. Le **tableau 4** présente les résultats de la régression linéaire OLS pour les trois modèles. Si la colinéarité peut biaiser l'estimation des bêtas standardisés (Belsay, 1991), son niveau a été mesuré par les facteurs d'inflation de la variance (VIF), compris entre 1,05 et 1,43 pour les variables indépendantes, entre 1,05 et 5,66 pour les variables de contrôle, soit largement inférieur au maximum (VIF = 10) indiqué par Hair, Anderson, Tatham et Black (1998).

Tableau 4. Estimation de la dispersion temporelle par un modèle de régression linéaire

Variables		Modèle 1 (5 voisins)		Modèle 2 (10 voisins)		Modèle 3 (15 voisins)		
Indépendantes	Niveau de la demande	-,012	(-,422)	,026	(,928)	,032	(1,651)	
	Diversité qualitative des offres	,057*	(2,168)	,065*	(2,543)	,086**	(3,460)	
	Diversité quantitative des offres	,130***	(4,226)	,121***	(3,999)	,096***	(3,230)	
	Recherche du soutien d'institutions exogènes	-,198***	(-,7,291)	-,054**	(-,2,054)	-,004	(-,171)	
	Recherche du soutien d'institutions endogènes	-,357***	(-,12,565)	-,431***	(-,15,908)	-,460***	(-,17,312)	
De contrôle	Date de sortie	-,206***	(-,5,838)	-,347***	(-,10,229)	-,399***	(-,11,954)	
	Guerre	-,045+	(-,1,654)	-,015	(-,581)	-,008	(-,309)	
	Drame	,042+	(1,328)	-,013	(-,430)	-,028	(-,956)	
	Famille	-,065+	(-,1,940)	-,042+	(-,1,294)	-,003	(-,098)	
	Comédie	,065+	(1,903)	,005	(,142)	-,005	(-,169)	
	Horreur	,058+	(1,984)	,038+	(1,338)	,037+	(1,334)	
	Action	,081+	(2,508)	,062+	(1,988)	,050*	(1,624)	
	Thriller	-,006	(-,177)	-,055*	(-,1,687)	-,037+	(-,1,137)	
	Aventure	,011	(,371)	,029	(,983)	,009	(,331)	
	Romance	-,021	(-,736)	-,009	(-,315)	-,001	(-,029)	
	Western	-,010	(-,390)	-,059*	(-,2,332)	-,040	(-,1,624)	
	Animation	,016	(,496)	-,006	(-,204)	-,002	(-,060)	
	Musical	-,049	(-,1,856)	-,027	(-,1,049)	-,015	(-,620)	
	Sony Pictures	,063+	(1,156)	,123*	(2,350)	,044+	(,848)	
	Universal	,057	(1,100)	,055	(1,119)	,015	(,304)	
	Paramount	,092*	(2,007)	,090*	(2,058)	,072*	(,549)	
	Buena Vista	-,049	(-,805)	-,079	(-,1,350)	-,005	(-,085)	
	Fox	-,006	(-,100)	,055	(,918)	,007	(,113)	
	Warner Bros	,006	(,119)	,018	(2,126)	,045	(,897)	
	Diffusion maximum	,106***	(-,3,601)	,097***	(-,3,424)	,082**	(-,2,959)	
	Nombre total de salles	-,047**	(1,383)	-,149***	(4,531)	-,187***	(5,783)	
	R2		0,327		,381		,403	

N = 1040

Signification : + p < 0.1 * p < 0.05 ** p < 0,01 *** p < 0,001

Bêta standardisé (Erreur standard)

Les trois modèles donnent des résultats similaires, au niveau du sens et de la significativité des coefficients associés aux cinq variables indépendantes. Les résultats sont donc valables, quel que soit le niveau de voisinage considéré.

Impact de la demande sur l'agglomération temporelle

L'hypothèse 1 n'est pas corroborée. L'agglomération temporelle ne va pas de pair avec le niveau de la demande des marchés. La saisonnalité du marché n'apparaît donc pas comme une dimension satisfaisante pour expliquer l'agglomération temporelle. Ce résultat, bien que pouvant sembler contre-intuitif, apparaît en cohérence avec les recherches passées et s'explique par trois raisons.

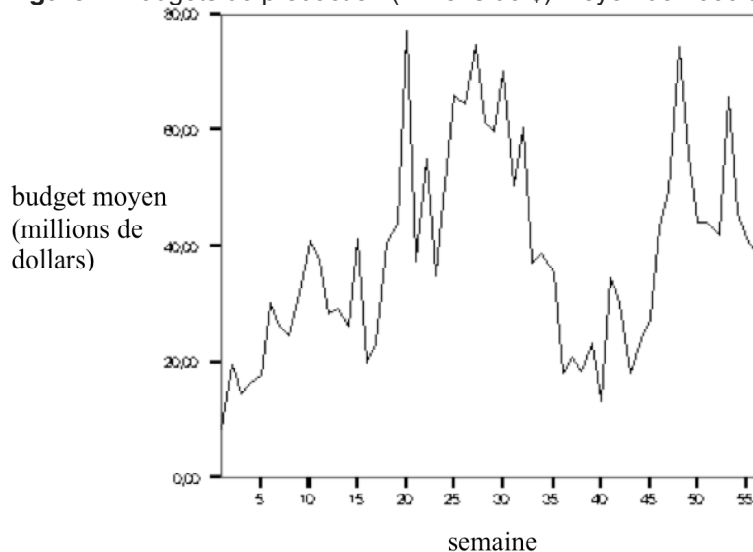
Tout d'abord, il n'existe pas un lien clair et fort entre les périodes de forte demande et les résultats des films. L'idée que le lancement à une période où la demande est forte accroît les chances de succès d'un film a souvent été mise à mal par les travaux passés. Seuls de

faibles liens entre certaines périodes et des résultats plus ou moins favorables ou des résultats plus marqués mais contradictoires ont, en effet, été mis au jour (Litman, 1983 ; Sochay, 1994). Ce décalage entre le niveau de demande réel et la sortie des films peut s'expliquer par un effet endogène créé par les studios (Einav, 2002). En décidant de concentrer leur lancement sur des périodes qu'ils considèrent comme favorable au niveau de la demande, les studios stimulent effectivement la demande. En observant des résultats favorables sur ces périodes, les décideurs sont confortés dans leur choix de périodes alors que le fort niveau de la demande peut n'être qu'une croyance erronée. Pour un certain nombre de périodes, comme le printemps, ce n'est donc pas la demande exogène qui génère des résultats positifs mais l'agglomération de l'offre sur cette période.

Ensuite, Radas et Shugan (1998) ont montré que les films sortant à des périodes où le niveau de la demande est faible connaissent un succès plus important que ceux sortant à une période de forte demande. Ces résultats s'expliquent avant tout par le fait que les studios cherchent à sortir leurs films à plus gros budgets sur des périodes peu convoitées (Einav, 2002). La concurrence est moins forte et les films, compte tenu de leur budget, sont en mesure d'attirer les spectateurs par eux-mêmes. Les studios ne cherchent donc pas à exploiter des périodes de fortes demandes mais préfèrent générer eux-mêmes la demande.

Enfin, les studios peuvent contraindre le choix des concurrents en les empêchant d'opter pour l'agglomération temporelle. Dans les périodes de forte demande, les films à gros budgets sont lancés et préemptent une partie des ressources nécessaires à l'exploitation d'un film (espace publicitaire, salles de cinéma avec plus de copies disponibles compte tenu du potentiel du film) ; ils limitent donc la possibilité d'entrée des concurrents. Le budget moyen par film apparaît dans la **figure 4**. Ce budget est significativement corrélé au niveau de la demande ($R^2 = 0,225$) avec des films à gros budgets sortis dans les périodes d'été et de fêtes.

Figure 4. Budgets de production (millions de \$) moyen de 2000 à 2006



Le budget permet de mettre en place une stratégie de distribution de masse en préemptant le maximum de salles. En effet, le nombre de salles maximum de diffusion d'un film est significativement corrélé au budget moyen par film ($R^2 = 0,426$). La stratégie de préemption des salles, à travers une diffusion très large, est donc un moyen utilisé par les studios pour éviter la forte concurrence sur leurs films à plus gros budget (Swami, Eliashberg, & Weinberg, 1999 ; Eliashberg, et al., 2005)

Impact de l'offre sur l'agglomération temporelle

Les résultats montrent clairement qu'une similarité au niveau l'offre conduit à l'agglomération temporelle. L'hypothèse 2a, postulant que la similarité de l'offre au niveau qualitatif conduit à l'agglomération temporelle, est corroborée (au seuil de 5 % pour les modèles à 5 et 10 voisins, 1 % pour le modèle à 15 voisins). Même si l'existence d'un « effet trou noir²⁰ » (Sochay, 1994 : 13), c'est-à-dire l'obtention de résultats particulièrement décevants générés par la cannibalisation entre films du même genre sortis au même moment, est connue dans l'industrie, la similarité en termes de genre ne semble pas être un frein à l'agglomération des sorties pour les studios. La croyance dans la suprématie des effets positifs engendrés par l'agglomération de l'offre explique sans doute ce résultat.

L'**hypothèse 2b**, postulant que la similarité de l'offre au niveau quantitatif conduit à l'agglomération temporelle, est également corroborée (au seuil de 1 % pour tous les modèles). Plus les budgets des films voisins sont proches, plus leurs sorties sont concentrées. Les entreprises se comportent de manière similaire aux entreprises entrant dans leurs cadres cognitifs, c'est-à-dire celles qu'elles considèrent comme étant leurs concurrents (Reger & Huff, 1993). Les entreprises tendent à ajuster leur comportement à un point de référence à travers les processus de signalisation et d'imitation (Fiegenbaum & Thomas, 1995). Dans le domaine du cinéma, les projets clefs de chaque studio sont clairement identifiés. Les budgets sont alors utilisés comme points de référence par les autres acteurs du secteur.

Impact des institutions sur l'agglomération temporelle

L'**hypothèse 3a**, soulignant que la recherche de légitimité institutionnelle au niveau de la demande conduit à l'agglomération temporelle, est corroborée pour les modèles à 5 et 10 voisins (au seuil de 1 %). En effet, la recherche de soutien d'institutions exogènes explique de manière significative la dispersion temporelle dans les modèles intégrant 5 et 10 voisins et perd ce pouvoir dans le modèle intégrant 15 voisins. Cette différence vient du rôle d'attracteur local des jours fériés, qui entraîne une agglomération la semaine intégrant ce jour, mais une plus grande dispersion les semaines qui le précèdent ou le suivent. Le nombre moyen de sorties de films dans une semaine précédant un jour férié étant de 3,84 (le nombre moyen de sorties de films dans une semaine ne précédant pas un jour férié est de 2,85), un voisinage étendu inclut des films plus éloignés et donc plus épars. Les studios choisissent de lancer leurs films à plus gros budget aux périodes où il existe une forte institution au niveau de la demande afin de limiter les risques en garantissant un nombre d'entrées minimum. En effet,

20. Traduction de « black hole effect » (Sochay, 1994 : 13).

le budget moyen des films sortis une semaine précédant un jour férié est de 50,1 millions de dollars contre 40,4 millions de dollars pour une sortie à une autre période (le test t de comparaison de moyennes est significatif à 0,3 %).

Le poids des jours fériés en tant qu'institution est tout de même à nuancer puisque, pris jour par jour, seuls les impacts de Noël et d'Indépendance Day sont significatifs, aux seuils respectifs de 1 % et 5 % (pour les modèles à 5 et 10 voisins).

L'hypothèse 3b, soulignant que la recherche de légitimité institutionnelle au niveau de l'offre conduit à l'agglomération temporelle, est corroborée pour tous les modèles (au seuil de 1 %). Les distributeurs de films sont soumis à une forte pression des critiques et à la recherche permanente de l'intérêt du public (Eliashberg & Shugan, 1997). Ces derniers ont donc intérêt à utiliser toutes les institutions capables de leur apporter cet intérêt à travers des nominations ou des prix. Cette recherche de légitimité est intégrée par les acteurs de l'industrie cinématographique. La sélection par les pairs (Gemser, et al., 2008) issue des Oscars s'impose aux acteurs du champ institutionnel (Meyer & Rowan, 1977). Les règles et normes liées au processus de sélection bornent le comportement des entreprises et les conduisent à l'agglomération temporelle. En d'autres termes, « l'architecture cherche à imposer des comportements qui peuvent aller à l'encontre de la stratégie des entreprises » (Demil, et al., 2003 : 246). Les Oscars constituent donc une institution, au sens de DiMaggio et Powell (1983), non coercitive et normative. Aucune sanction formelle n'est appliquée pour les films qui ne participent pas à la cérémonie ou qui ne peuvent profiter que longtemps après leur sortie en salle de l'impact positif de nominations. Pourtant, les Oscars incitent les studios à rapprocher la sortie du film de la date de la cérémonie, retardant ainsi leur sortie dans l'année.

Agglomération temporelle et variables de contrôle

Du fait d'un nombre de sorties de films de plus en plus important au cours du temps, la date de sortie explique l'agglomération temporelle des films. L'accroissement du nombre de sorties de films accroît mécaniquement leur proximité. La deuxième variable de contrôle, le genre du film, a un impact significatif seulement pour les films d'horreur et d'action. Ces genres sont en effet caractérisés par une érosion rapide des audiences et cherchent de ce fait à éviter une forte concurrence lors de leur sortie (Jedidi, Krider, & Weinberg, 1998). La troisième variable de contrôle, le studio, n'a un impact significatif sur l'agglomération que pour les films lancés par Paramount et Sony Pictures, qui semblent mettre en place des stratégies d'évitement de la concurrence de manière plus systématique que leurs concurrents. La diffusion maximum, quatrième variable de contrôle indiquant le nombre maximum de salles dans lesquelles un film est diffusé, a également un impact significatif : plus le nombre de salles est important, plus les films voisins sont dispersés, le film en question préemptant des ressources rares qui ne sont plus accessibles aux concurrents. Au contraire, une augmentation du nombre total de salles disponibles aux États-Unis, appréhendée par la cinquième variable de contrôle, permet une plus grande agglomération temporelle.

DISCUSSION

En raison des pressions exercées au niveau tant de l'offre que de la demande, les studios ont tendance à diffuser leurs films aux mêmes moments. Si, individuellement, les studios cherchent ainsi à maximiser le succès de leur film en profitant des acteurs qui peuvent représenter les périodes favorables à un genre (comme Noël pour les films pour enfants), les festivals et les jours fériés, la dynamique collective peut s'avérer être, *in fine*, négative. Malgré les difficultés à proposer un modèle prédictif fiable de la performance d'un film (Sharda & Delen, 2006), l'impact de la dispersion temporelle peut donc être étudié, de manière à déterminer si les bénéfices individuels liés aux antécédents de l'agglomération sont compensés par les inconvénients collectifs de cette dernière.

Afin de tester les conséquences de la stratégie d'agglomération temporelle sur la performance, trois modèles ont été construits à travers trois indicateurs de performance. Le principal indicateur de la performance d'un film reste ses recettes (Sochay, 1994 ; Neelamegham & Chinatagunta, 1999 ; Zufryden, 2000). Compte tenu de l'impact supposé à court terme de la dispersion temporelle, les recettes en première semaine sont également prises en compte. Enfin, pour estimer l'impact potentiel de la dispersion temporelle hors effet sur la distribution, un troisième modèle inclut les recettes moyennes en première semaine par salle, dans les salles où le film a été diffusé. Pour remédier au défaut de normalité que présente l'échantillon, la fonction logarithme a été appliquée à ces trois variables. Le budget, ayant un impact positif sur les recettes (Zufryden, 2000) et étant lié au choix de la date de sortie, a été contrôlé. Le **tableau 5** présente les résultats de la régression linéaire OLS pour les trois modèles.

Tableau 5. Estimation des recettes par un modèle de régression linéaire

Variables		Modèle 1 (Log Recettes totales)		Modèle 2 (Log Recettes 1re semaine)		Modèle 3 (Log Recettes 1re semaine par salle)	
Indépendante	Dispersion temporelle (15 voisins)	,080*	(,003)	,159**	(,007)	,062+	(,002)
De contrôle	Date de sortie	-,013	(,000)	,014	(,000)	,014	(,000)
	Budget	,584***	(,001)	,572***	(,001)	,494***	(,001)
	Guerre	-,129***	(,205)	-,089**	(,189)	-,111**	(,165)
	Drame	,053	(,084)	-,097**	(,074)	-,017	(,064)
	Famille	,107**	(,130)	,096*	(,112)	,010	(,095)
	Comédie	,094**	(,096)	,002	(,085)	-,065	(,071)
	Horreur	,071*	(,124)	,089*	(,109)	,086*	(,094)
	Action	-,006	(,098)	,026	(,086)	,055	(,074)
	Thriller	,011	(,100)	-,015	(,087)	-,099*	(,075)
	Aventure	,012	(,100)	-,034	(,087)	-,050	(,073)
	Romance	,025	(,093)	,159	(,080)	-,012	(,069)
	Western	-,031	(,532)	-,020	(,465)	-,035	(,386)
	Animation	-,042	(,174)	-,041	(,152)	-,019	(,127)
	Musical	-,014	(,253)	-,037	(,007)	-,049	(,189)
	Sony Pictures	-,047	(,108)	-,043	(,094)	-,034	(,081)
	Universal	,023	(,113)	,021	(,099)	,012	(,085)
	Paramount	,018	(,206)	,025	(,180)	,000	(,153)
	Buena Vista	,025	(,121)	,016	(,107)	,027	(,090)
	Fox	-,019	(,096)	,022	(,084)	,028	(,072)
	Warner Bros	,022	(,105)	,018	(,079)	,023	(,102)
R2		0,357		0,395		0,256	

N = 1 040

Signification : + p < 0.1 * p < 0.05 ** p < 0,01 *** p < 0,001

Bêta standardisé (Erreur standard)

Si, d'un point de vue théorique intégrant les interactions concurrentielles, l'évitement temporel apparaît comme la meilleure stratégie (Krider & Weinberg, 1998), les résultats empiriques corroborent que la dispersion temporelle est favorable à la performance d'un film. Son impact est plus fort à court terme (effet significatif au seuil de 1 % sur les recettes en 1re semaine), mais il reste positif sur la durée totale de diffusion (effet significatif au seuil de 5 % sur les recettes totales). L'impact de la dispersion temporelle sur les recettes en première semaine par salle étant faible, cet effet positif semble lié à un accès facilité aux salles.

Afin de maximiser leur capacité d'attraction *a priori*, évaluée par les recettes en première semaine d'exploitation, les films devraient donc éviter une concurrence frontale (Simonoff & Sparrow, 2000). En effet, les recettes de première semaine permettent de prédire le résultat final d'un film (Elberse & Eliashberg, 2003) et déterminent, par conséquent, son maintien à l'affiche. La capacité d'attraction de spectateurs *a posteriori* du fait de critiques et de bouche-à-oreille positif (Krider & Weinberg, 1998) est également importante. À ce niveau, les films ont également intérêt à s'éviter car le nombre de films pouvant être défendu par la critique et vu par les spectateurs est limité.

Reste à savoir pourquoi les acteurs de l'industrie cinématographique adoptent une stratégie considérée comme sous-optimale (Krider & Weinberg, 1998) et qui conduit à une moindre performance au *box-office*. Dans les secteurs à très forte incertitude, cette question fait écho à une autre interrogation essentielle : « Comment, dans de telles circonstances, arrivons-nous à nous comporter d'une façon qui nous permet de sauver la face et d'apparaître comme des hommes économiques rationnels²¹? » (Keynes, 1973 : 114).

En situation d'incertitude, la rationalité économique classique « parfaite, logique et déductive²² » (Arthur, 1994 : 406) devient inopérante : « Dans des situations d'interactions compliquées, les agents ne peuvent plus supposer que les autres se comportent de manière parfaitement rationnelle de telle sorte qu'ils sont désormais obligés de deviner leur conduite. Cela les mène dans un monde de croyances subjectives et de croyances subjectives sur des croyances subjectives. En conséquence, le raisonnement rationnel déductif [...] n'est plus applicable²³ » (Arthur, 1994 : 406). Dans cette situation, les individus se voient dans l'obligation d'agir sur la base de conjectures portant sur le comportement anticipé du groupe. Il est alors nécessaire de réfléchir aux habitudes du marché, à ses « normes » et à ses représentations (Orléan, 2001). L'opinion propre et individuelle devient sans valeur. Il apparaît alors nécessaire de suivre le comportement de la majorité. Or la psychologie d'une société d'individus où chacun s'efforce de copier les autres suscite un jugement conventionnel (Keynes, 1973). Les conventions sont en effet formées et soutenues par les individus qui tentent de décider quoi faire dans une situation en essayant d'évaluer et de reproduire ce que les autres penseraient ou feraient dans la même situation (Dupuy, 1989 ; Orléan, 1989 ; Dupuy, 1994).

Les résultats de cette recherche montrent qu'un ensemble de facteurs conduit à l'agglomération temporelle des sorties de films. Ce choix ne résulte pas d'actions délibérées et intentionnelles des studios mais

21. Traduction de « How do we manage in such circumstances to behave in a manner which saves our faces as rational, economic men? » (Keynes, 1973 : 114).

22. Traduction de « perfect, logical and inductive » (Arthur, 1994 : 406)

23. Traduction de « in interactive situations of complication, agents cannot rely upon the other agents they are dealing with to behave under perfect rationality, and so they are forced to guess their behavior. This lands them in a world of subjective beliefs, and subjective beliefs about subjective beliefs.[...] In turn, rational, deductive reasoning [...] itself cannot apply » (Arthur, 1994 : 406).

plutôt de pressions externes. Ces facteurs représentent alors des règles auxquelles les studios se soumettent afin de réduire l'incertitude concernant le succès de leurs films. Plus qu'une véritable stratégie délibérée, l'agglomération temporelle apparaît donc comme une de ces règles, mise en place dans l'industrie cinématographique, afin de faire face à une très forte incertitude. Einav (2002) montre, par exemple, que le nombre d'entrées plus important que la moyenne obtenu au printemps n'est pas imputable à la demande (qui demeure stable à cette période) mais à la forte concentration de l'offre à cette période. Les décideurs ayant constaté des résultats supérieurs à la moyenne à cette période considèrent alors que cette période est particulièrement propice à des lancements et entretiennent par conséquent l'effet. Chiou (2008) signale également que les studios considèrent la semaine précédant *Indépendance Day* comme exceptionnelle au niveau de la demande. C'est, par conséquent, à cette période qu'ils décident de lancer leurs films à plus gros budgets afin d'en limiter les risques. Il n'est alors pas surprenant que les spectateurs se déplacent massivement sur une période où un grand nombre de films à plus gros budgets est lancé. De cette manière, des périodes apparemment propices au niveau de la demande deviennent des temps forts durant lesquels il est normal de lancer les films. La remise en question de ces conventions est difficile pour les studios. Toutefois, certains studios ont réalisé quelques tentatives afin de remettre en question certaines conventions de l'industrie. En 2002, le studio Columbia a délibérément lancé *Spiderman* le week-end précédant le *Labor Day* (traditionnellement envisagé comme un week-end mort) pour prouver qu'il n'existe pas de mauvais week-ends en soi (Ainslie, Drèze, & Zufryden, 2005). Mais ces tentatives demeurent marginales.

Compte tenu du nombre de films lancés chaque année par les studios et compte tenu du nombre important de studios, il est très difficile pour les décideurs de trouver la situation d'équilibre. En effet, les modèles théoriques (Krider & Weinberg, 1998 ; Einav, 2004) raisonnent à partir de deux acteurs et de manière non répétée pour trouver une solution optimale. Or, en multipliant les interactions, les situations d'équilibre se multiplient. L'agglomération temporelle, en tant que convention, agit alors comme point focal (Schelling, 1960 ; Lewis, 1969 ; Dupuy, 1989) permettant de coordonner les actions de différents acteurs.

Si l'agglomération temporelle peut se révéler sous-optimale ex post, il est clair qu'elle apparaît comme un comportement rationnel ex ante. La forte incertitude qui existe dans le secteur oblige les studios à choisir une stratégie qui est devenue une convention régulant les interactions et l'industrie dans son ensemble. L'agglomération temporelle est alors le fruit d'un mimétisme normatif (Orléan, 2001) qui a pour finalité de respecter des croyances, des usages et des normes spécifiques à la communauté dans laquelle une entreprise se trouve. Ce respect peut être la conséquence d'une intériorisation si profonde des normes collectives que celles-ci s'imposent à la conscience individuelle en dehors de tout raisonnement. Dans ce cas, l'agglomération temporelle devient pour les studios un comportement non réfléchi, une règle de décision simple (Einseinhardt & Sull, 2001), permettant de faire face à une situation de grande incertitude.

CONCLUSION, LIMITES ET VOIES DE RECHERCHE

Un certain nombre de facteurs conduisant à la sortie concomitante des films a été étudié dans cet article. Toutefois, il existe d'autres facteurs conduisant à l'agglomération temporelle des films qui n'ont pas été pris en compte et qu'il apparaît important de considérer dans le futur. Les travaux considérant les marchés autres que celui des États-Unis sont assez rares pour l'industrie cinématographique (Neelamegham & Chintagunta, 1999 ; Elberse & Eliashberg, 2003). Pourtant, cette dimension peut devenir de plus en plus cruciale pour les studios qui optent de plus en plus pour des lancements à l'échelle mondiale à la même date (Eliashberg, *et al.*, 2005). La date de sortie est donc choisie en fonction de pressions communes à la plupart des pays concernés. Si ces dernières s'avèrent être au final moins nombreuses, leur influence est d'autant plus importante. Les pics de saisonnalité autour de Noël et des vacances d'été sont partagés par un grand nombre de marchés (notamment le marché européen pour les studios nord-américains). Ils peuvent donc constituer des périodes de lancement d'autant plus privilégiées par les studios.

Le choix de la date de sortie d'un film doit également être déterminé en accord avec les stratégies décidées pour les circuits de distribution hors cinéma (DVD, télévision, vidéo à la demande, etc.) (Hennig-Thurau, Hennings, Sattler, Eggers, & Houston, 2007). Ce choix est d'autant plus important que les revenus générés par les circuits hors cinéma sont supérieurs à ceux engendrés par les salles (9,78 milliards de dollars réalisés en salle en 2008 pour 22,4 milliards de dollars sur le marché de la vidéo la même année²⁴). Or, il existe des pics de demande spécifiques à chacun des circuits de distribution dont il est nécessaire de tenir compte. Là encore, il est important d'arriver à déterminer une date de sortie permettant d'exploiter au maximum l'ensemble des pics de demande, exogène cette fois. La période de Noël est une période de forte demande de DVD qui constituent l'un des cadeaux les plus courants à cette période (Prasad, Bronnenberg, & Mahajan, 2004 ; Chiou, 2008). Or, le délai moyen entre la sortie en salle d'un film et sa sortie en DVD est de quatre à six mois aux États-Unis (Waterman & Lee, 2003). Lancer un film au cinéma au début de l'été permet, par exemple, d'exploiter cette période favorable au niveau des entrées en salle tout en pouvant exploiter celle de Noël, favorable au niveau des ventes de DVD. Cela explique pourquoi l'agglomération temporelle des sorties de films est plus importante au niveau de l'Indépendance Day, le 4 juillet, que le jour du Labor Day, le 1er septembre (Chiou, 2008).

Mais l'agglomération temporelle apparaissant, ex post, négative en termes de résultats, cet article met en lumière des stratégies utilisées par les studios afin de la limiter. En effet, la préemption du plus grand nombre de salles possibles est un moyen d'éviter que d'autres films sortent en même temps. Il existe d'autres façons d'éviter cette agglomération temporelle qui méritent d'être considérées dans des travaux futurs.

Afin de limiter les risques, les studios ont parfois recours au cofinancement en tant qu'outil leur permettant de gérer ce risque (Goettler & Leslie, 2005). Le cofinancement apparaît comme un moyen pour les

24. Source : Motion Picture Association of America, 2009.

grands studios de réduire l'intensité concurrentielle à travers le choix des dates de sortie des films (Goettler & Leslie, 2005). Les studios ont tendance à éloigner la sortie des films qu'ils produisent seuls de ceux de leurs partenaires. Ils ont également tendance à ne pas sortir leurs propres films à proximité de ceux qu'ils coproduisent (Goettler & Leslie, 2005).

Compte tenu des délais pour réaliser un film, les studios choisissent la date de sortie longtemps à l'avance. L'annonce de cette sortie, incluant la date effective, est un moyen d'éviter l'agglomération temporelle en envoyant un signal explicite à l'ensemble des autres acteurs. Les studios n'hésitent d'ailleurs pas à changer la date réelle de sortie en fonction des annonces et des sorties des studios concurrents (Krider & Weinberg, 1998 ; Foutz & Kadiyali, 2008). Le studio Dreamworks a, par exemple, décidé d'avancer la date de sortie de son film *Monsters vs. Aliens* du 15 mai 2009 au 27 mars 2009 afin de contrer le film *Avatar* pour qui le studio Paramount avait décidé la même date de sortie, le 15 mai. Il est possible de constater que les studios déplacent leurs dates de sortie de quatre semaines maximum, en moyenne (Foutz & Kadiyali, 2008). Les changements de dates de sortie ne peuvent donc pas être imputables à des retards sur le produit, mais constituent de véritables changements stratégiques.

Enfin, même si cet article étudie le *timing* d'entrée des entreprises vis-à-vis des concurrents en analysant plus particulièrement les raisons et les conséquences possibles de l'agglomération temporelle, il est important de ne pas négliger la qualité du produit pour le consommateur, et ce tout particulièrement pour un film. En tant qu'œuvre artistique, la qualité d'un film peut être définie comme l'intensité de l'émotion qu'il est capable de provoquer chez le spectateur. En effet, c'est bien cette dimension expérientielle qui est centrale et si difficile à anticiper pour ce type de bien. C'est avant tout elle qui reste le principal prédicteur de réussite ou d'échec car, comme le rappelle Tom Ortenberg, directeur de la distribution de Lions Gate, « il n'y a jamais un mauvais moment pour lancer un bon film et il n'y a jamais un bon moment pour lancer un mauvais film²⁵ » (Rottemberg, 2003).

25. Traduction de « there is never a bad time to release a good film – and there is never a good time to release a bad film » (Rottemberg, 2003).

Remerciements. Nous remercions Jean-Luc Arrègle, éditeur, pour la clarté et la qualité de ses recommandations. Merci également aux trois évaluateurs anonymes pour la pertinence de leurs commentaires.

Manuel CARTIER est maître de conférences à l'Université Paris Dauphine. Ses recherches portent sur la dynamique industrielle et l'innovation. Il s'intéresse aux organisations en réseau et aux produits modulaires, aux ruptures technologiques et à leur impact, ainsi qu'aux stratégies concurrentielles en environnement incertain.

Sébastien LIARTE est professeur des universités à l'université de Limoges (IAE). Ses recherches portent sur la dynamique concurrentielle. Il s'intéresse aux actions concurrentielles qui façonnent les relations interentreprises et qui permettent d'obtenir un avantage concurrentiel.

BIBLIOGRAPHIE

- Ainslie, A., Drèze, X., & Zufryden, F. (2005). Modeling Movie Lifecycles and Market Share. *Marketing Science*, 24(3), 508–517.
- Anand, N., & Watson, M. R. (2004). Tournament rituals in the evolution of fields: The case of the Grammy Awards. *Academy of Management Journal*, 47(1), 59-80.
- Arthur, B. W. (1994). Inductive Reasoning and Bounded Rationality. *American Economic Review*, 84(2), 406-411.
- Austin, B. (1988). *Immediate Seating: A Look at Movie Audiences*, Belmont, CA: Wadsworth.
- Axalogiou, K. (2003). The cyclicity of new product introductions. *Journal of Business*, 76(1), 29-48.
- Barnett, W., & Carroll, G. (1987). Competition and Mutualism Among Early Telephone Companies. *Administrative Science Quarterly*, 32(3), 400-421.
- Baum, J. A. C., & Haveman, H.A. (1997). Love thy neighbor? Differentiation and agglomeration in the Manhattan hotel industry, 1898-1990. *Administrative Science Quarterly*, 42(2), 304-338.
- Beath, J., & Katsoulakos, Y. (1991). *The economic theory of product differentiation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bordwell, D., & Thompson, K. (2001). *Film art: An Introduction*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Chatterjee, R., & Sugita, Y. (1990). New product introduction under demand uncertainty in competitive industries. *Managerial and Decisions Economics*, 11(1), 1-12.
- Chen, M.-J. (1996). Competition Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration. *Academy of Management Review*, 21(1), 100-134.
- Chen, M.-J., & MacMillan, I.C. (1992). Nonresponse and Delayed Response to Competitive Moves: The Roles of Competitor Dependence and Action Irreversibility. *Academy of Management Journal*, 35(3), 539-570.
- Chiou, L. (2008). The Timing of Movie Releases: Evidence From the Home Video Industry. *International Journal of Industrial Organization*, 26(5), 1059-1073.
- Cooper, R. G. (1979). The Dimensions of Industrial New Product Success and Failure. *Journal of Marketing*, 43(3), 93-103.
- Corts, K. S. (2001). The Strategic Effects of Vertical Market Structure: Common Agency and Divisionalization in the U.S. Motion Picture Industry. *Journal of Economics and Management Strategy*, 10(4), 509-528.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliff, NJ: Prentice Hall.
- Dancyger, K., & Rush, J. (2002). *Alternative Scriptwriting: Successfully Breaking the Rules*. Boston, MA: Focal Press.
- Day, G. S., & Reibstein, D. J. (2004). *Wharton on Dynamic Competitive Strategy*. Hoboken, NJ: Wiley.
- De Vany, A. (2003). *Hollywood Economics: How Extreme Uncertainty Shapes the Film Industry*. New York, NY: Routledge.
- Demil, B., Leca, B., & Naccache, P. (2003). Architecture de marché et régulation dans l'exploitation cinématographique française. *Revue Française de Gestion*, 142, 229-252.
- Deuchert, E., Adjamah, K., & Pauly, F. (2005). For Oscar Glory or Oscar Money? *Journal of Cultural Economics*, 29(3), 159-176.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W.W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.

- Dodds, J. C., & Holbrook, M. C. (1988). What's an Oscar worth? An Empirical Estimation of the Effect of Nominations and Awards on Movie Distribution and Revenues. in B.A. Austin (éd.). *Current Research in Film: Audiences, Economics and Law*. 72-88, Norwood, NJ: Ablex.
- Dupuy, J.-P. (1989). Common Knowledge, Common Sense. *Theory and Decision*, 27(1-2), 37-62.
- Dupuy, J.-P. (1994). The Self-Deconstruction of Convention. *Substance*, 74, 86-97.
- Einav, L. (2002). *Seasonality and Competition in Time: An Empirical Analysis of Release Date Decisions in The U.S. Motion Picture Industry*. Unpublished doctoral dissertation, Harvard University.
- Einav, L. (2004). Not All Rivals Look Alike: Estimating an Equilibrium Model of The Release Date Timing Game. *Mimeo*, Stanford University.
- Einav, L. (2007). Seasonality in the U.S. Motion Picture Industry. *RAND Journal of Economics*, 38(1), 127-145.
- Eisenhardt, K. M., & Sull, D. L. (2001). Strategy as Simple Rules. *Harvard Business Review*, 79(January), 107-116.
- Eliashberg, J., Jonker, J.-J., Sawhney, M. S., & Wierenga, B. (2000). MOVIEMOD: An Implementable Decision-support System for Prerelease Market Evaluation of Motion Pictures. *Marketing Science*, 19(3), 226-243.
- Eliashberg, J., Elberse, A., & Leenders, M. A. A. M. (2005). The Motion Picture Industry: Critical Issues in Practice, Current Research, and New Research Directions. *Marketing Science*, 25(6), 638-661.
- Eliashberg, J., & Shugan, S.M. (1997). Film Critics: Influencers or Predictors? *Journal of Marketing*, 61(2), 68-78.
- Elberse, A., & Eliashberg, J. (2003). Demand and supply Dynamics for sequentially Released Products in International Markets: The Case of Motion Pictures. *Marketing Science*, 22(3), 329-354.
- Ferrari, M. J., & Rudd, A. (2008). Investing in Movies. *Journal of Assets Management*, 9(1), 22-40.
- Fiegenbaum, A., & Thomas, H. (1995). Strategic groups as reference groups: Theory, modeling and empirical examination of industry and competitive strategy. *Strategic Management Journal*, 16(6), 461-477.
- Foutz, N. Z., & Kadiyali, N. (2008). *Evolution of Preannouncements and Their Impact on New Product Release Timing: Evidence from the U.S. Motion Picture Industry*. Working Paper, Cornell University, Johnson School of Management.
- Fujita, M., & Thisse, J.-F. (2002). *Economics of Agglomeration: Cities, Industrial Location, and Regional Growth*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Gemser, G., Leenders, M. A. A. M., & Wijnberg, N. M. (2008). Why Some Awards Are More Effective Signals of Quality Than Others: A Study of Movie Awards. *Journal of Management*, 34(1), 25-54.
- Gimeno, J. (1999). Reciprocal threats in multimarket rivalry: Staking out 'spheres of influence' in the U.S. airline industry. *Strategic Management Journal*, 20(2), 101-128.
- Gimeno, J. (2004). Competition Within and Between Networks: The Contingent Effect of Competitive Embeddedness on Alliance Formation. *Academy of Management Journal*, 47(6), 820-842.
- Gimeno, J., & Woo, C. Y. (1996). Hypercompetition in a multimarket environment: The role of strategic similarity and multimarket contact on competitive de-escalation. *Organization Science*, 7(3), 322-341.

- Goettler, R. L., & Leslie, P. (2005). Cofinancing to Manage Risk in the Motion Picture Industry. *Journal of Economics & Management Strategy*, 14(2), 231-261.
- Goldstein, G. S., & Gronberg, T. J. (1984). Economies of scope and economies of agglomeration. *Journal of Urban Economics*, 16(1), 91-104.
- Granovetter, M. S. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- Grimm, C. M., Lee, H., & Smith, K. G. (2005). *Strategy as action: Competitive dynamics and competitive advantage*. New York, NY: Oxford University Press.
- Grover, R. (1992). Yule Laugh, Yule Cry. *Businessweek*, November 2, 38.
- Guillén, M. (2002). Structural inertia, imitation and foreign expansion: South Korean firms and business groups in China, 1987-1995. *Academy of Management Journal*, 45(3), 509-525.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis with readings*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hawley, A. (1950). *Human ecology: A theory of community structure*. New York, NY: Ronald Press.
- Henisz, W. J., & Delios, A. (2001). Uncertainty, imitation and plant location: Japanese Multinational Corporations, 1990-1996. *Administrative Science Quarterly*, 46(3), 443-475.
- Hennig-Thurau, T., Hennings, V., Sattler, H., Eggers, F., & Houston, M. B. (2007). The Last Picture Show? Timing and Order of Movie Distribution Channels. *Journal of Marketing*, 71(4), 63-83.
- Heugens, P. M. A. R., Ven Riel, C. B. M., & van den Bosch, F. A. J. (2004). Reputation management capabilities as decision rules. *Journal of Management Studies*, 41(8), 1349-1377.
- Hsu, G. (2006). Jacks of All Trades and Masters of None: Audiences' Reactions to Spanning Genres in Feature Film Production. *Administrative Science Quarterly*, 51(3), 420-450.
- Ingram, P., & Inman, C. (1996). Institutions, intergroup competition, and the evolution of hotel populations around Niagara Falls. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 629-658.
- Izod, J. (1988). *Hollywood and the box office 1895-1986*. New York, NY: Columbia University Press.
- Jayachandran, S., Gimeno, J., & Varadajan, P. R. (1999). The theory of multimarket competition: A synthesis and implications for marketing strategy. *Journal of Marketing* 63(3), 49-66.
- Jedidi, K., Krider, R. E., & Weinberg, C. B. (1998). Clustering at the movies. *Marketing Letters*, 9(4), 393-405.
- Kalnins, A., & Chung, W. (2004). Resource-seeking agglomeration: A study of market entry in the lodging industry. *Strategic Management Journal*, 25(7), 689-699.
- Keynes, J. M. (1973). *The General Theory of Employment, Interest and Money*, Vol. VII of the Collected Writings of John Maynard Keynes. Londres: Macmillan.
- Kim, C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
- King, T. R. (1992). Oscar victory by 'Silence of the lambs' has studios rethinking release strategy. *Wall Street Journal*, April 1, B4.
- Krider, R. E., & Weinberg, C.B. (1998). Competitive dynamics and the introduction of new products: The motion picture timing game. *Journal of Research Marketing*, 8(2), 91-112.
- Kurawarwala, A., & Matsuo, H. (1996). Forecasting and Inventory Management of Short Life-Cycle Products. *Operations Research*, 44(1), 131-150.

- Lampel, J., & Shamsie, J. (2000). Critical Push: Sources of Strategic Momentum in the Motion Picture Industry. *Journal of Management*, 26(2), 233-257.
- Lee, H., Smith, K. G., Grimm, C. M., & Schomburg, A. (2000). Timing, Order and Durability of new product advantages with imitation. *Strategic Management Journal*, 21(1), 23-30.
- Leenders, M. A. A. M., Gemser, G., & Wijnberg, N. M. (2004). Effects of award competitions on market competition in the motion picture industry. 6th World Media Economics Conference, May 12-15.
- Levy, E. (2001). Oscar fever: The history and politics of the Academy Awards. New York, NY: Continuum.
- Lewis, D. (1969). *Convention: A Philosophical Study*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Litman, B. R. (1983). Predicting Success of Theatrical Movies: An empirical Study. *Journal of Popular Culture*, 16(9), 159-175.
- Litman, B. R., & Ahn, H. (1998). Predicting Financial Success of Motion Pictures, in B.R. Litman (éd.). *The Motion Picture Mega-Industry*, Boston, MA: Allyn & Bacon Pub.
- Litman, B. R., & Kohl, A. (1989). Predicting financial success of Motion Pictures: the 80's experience. *The Journal of Media Economics*, 2(1), 35-50.
- McCann, B. T., & Folta, T. B. (2008). Location Matters: Where We Have Been and Where We Might Go in Agglomeration Research. *Journal of Management*, 34(3), 532-565.
- Makradakis, S., & Wheelright, S. C. (1978). *Interactive Forecasting Univariate and Multivariate Methods*. San Francisco, CA: Holden-Day Inc.
- Martin, X., Mitchell, W., & Swaminathan, A. (1995). Recreating and extending Japanese automobile buyer-supplier links in North America. *Strategic Management Journal*, 16(8), 589-619.
- Martin, X., Swaminathan, A., & Mitchell, W. (1998). Organizational evolution in the interorganizational environment: Incentives and constraints on international expansion strategy. *Administrative Science Quarterly*, 43(3), 566-601.
- Mason, P., & Gold, D. L. (2004). Producing for Hollywood: A guide for the independent producer. New York, NY: Allworth Press.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organization: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-362.
- Mohr, I. (2007). Buzz marketing for movies. *Business Horizons*, 50(5), 395-403.
- Neelamegham, R., & Chinatagunta, P. (1999). A Bayesian model to forecast new product performance in domestic and international markets. *Marketing Science*, 18(2), 115-136.
- Nelson, R. L. (1958). *The selection of retail locations*. New York, NY: F.W. Dodge.
- Nelson, R. A., Donihue, M. R., Waldman, D. M., & Wheaton, C. (2001). What's an Oscar worth? *Economic Inquiry*, 39(1), 1-16.
- North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Orléan, A. (1989). Mimetic Contagion and Speculative Bubbles. *Theory and Decision*, 27(1/2), 63-92. pas trouvé
- Orléan, A. (2001). Comprendre les foules spéculatives : Mimétismes informationnel, autoréférentiel et normatif. in J. Grevereau & J. Trauman (éds.). *Crises financières*, 105-128, Paris : Economica.
- Porter, M. (1982). *Choix stratégiques et concurrence : Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*. Paris : Economica.

- Prasad, A., Bronnenberg, B. J., & Mahajan, V. (2004). Product Entry Timing in Dual Distribution Channels: The Case of the Movie Industry. *Review of Marketing Science*, 2(4), 1-18.
- Radas, S., & Shugan, S.M. (1998). Seasonal Marketing and Timing New Product Introductions. *Journal of Marketing Research*, 35(3), 296-315.
- Rao, H. (1998). Caveat emptor: The construction of nonprofit consumer watchdog organizations. *The American Journal of Sociology*, 103(4), 912-961.
- Rajagopal (2008). Consumer response and cyclicity in new products management. *Journal of Customer Behaviour*, 7(2), 165-180.
- Reger, R. K., & Huff, A. S. (1993). Strategic groups: A cognitive perspective. *Strategic Management Journal*, 14(2), 103-124.
- Rottemberg, J. (2003). The imperfect science of release dates. *The New York Times*, November 9, 64.
- Sawhney, M., & Eliashberg, J. (1996). A parsimonious model for forecasting gross box-office revenues of motion pictures. *Marketing Science*, 15(2), 113-131. Pas trouvé
- Schelling, T. C. (1960). *The Strategy of Conflict*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Selznick, P. (1996). Institutionalism "Old" and "New". *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 270-277.
- Sharda, R., & Delen, D. (2006). Predicting box-office success of motion pictures with neural networks. *Expert Systems with Applications*, 30(2), 243-254.
- Simonoff, J. S., & Sparrow, I. R. (2000). Predicting movie grosses: Winners and losers, blockbusters and sleepers. *Chance Magazine*, 13(3), 15-24.
- Smith, K. G., Grimm, C. M., & Gannon, M. J. (1992). *Dynamics of competitive strategy*. Newbury Park, CA: Sage.
- Sochay, S. (1994). Predicting the performance of motion pictures. *The Journal of Media Economics*, 7(4), 1-20.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Swami, S., Eliashberg, J., & Weinberg, C. B. (1999). Silverscreener: A modeling approach to movie screens management. *Marketing Science*, 18(3), 352-372.
- Szymanski, D. M., Troy, L.C., & Bharadwaj, S. G. (1995). Order of entry and business performance: An empirical synthesis and re-examination. *Journal of Marketing*, 59(4), 17-33.
- Vogel, H. (2007). *Entertainment industry economics: A guide for financial analysis*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Voss, G., Parasuraman, A., & Grewal, D. (1998). The roles of price, performance, and expectations in determining satisfaction in service exchanges. *Journal of Marketing*, 62(4), 46-61.
- Wall, W. D. (2005). Modeling movie success when 'nobody knows anything': Conditional stable-distribution analysis of film returns. *Journal of Cultural Economics*, 29(3), 177-190.
- Warner, W. L. (1961). *The Family of God: A symbolic study of Christian life in America*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Waterman, D., & Lee, S-C. (2003). Time Consistency and the distribution of Theatrical Films: An empirical study of the video window. *Mimeo*, Department of telecommunications, Indiana University.
- Zaheer, S., & Zaheer, A. (2001). Market microstructure in a global B2B network. *Strategic Management Journal*, 22(9), 859-873.
- Zuckerman, E. W., & Kim, T. Y. (2003). The critical trade-off: Identity assignment and box office success in the feature film industry. *Industrial and Corporate Change*, 12(1), 27-67.
- Zufryden, F. (2000). New Film Website Promotion and Box-Office Performance. *Journal of Advertising Research*, 40(1), 55-64.