



HAL
open science

Si j’aurai su, j’aurai pas venu” : éclairage stratégique sur le lancement simultané des deux ” Guerre des Boutons ”

Rémi Mencarelli, Mathilde Pulh

► **To cite this version:**

Rémi Mencarelli, Mathilde Pulh. Si j’aurai su, j’aurai pas venu” : éclairage stratégique sur le lancement simultané des deux ” Guerre des Boutons ”. *Décisions Marketing*, 2014, 73, pp.123-138. halshs-01026379

HAL Id: halshs-01026379

<https://shs.hal.science/halshs-01026379>

Submitted on 8 Feb 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L’archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d’enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

« Si j’aurai su, j’aurai pas venu » : éclairage stratégique sur le lancement simultané des deux *Guerre des Boutons*

Rémi Mencarelli* et Mathilde Pulh**

* IAE Savoie Mont Blanc – Université de Savoie / IREGE

** IUT de Dijon – Université de Bourgogne / LEG (CERMAB)

Résumé

Cet article analyse une situation stratégique *a priori* inhabituelle dans l’industrie cinématographique : la sortie simultanée de deux réadaptations de *La Guerre des Boutons*. Après avoir rappelé les enjeux attachés au lancement de produit dans le secteur cinématographique, une monographie consacrée à cette confrontation directe, complétée par une analyse des discours des spectateurs, est proposée. Cette analyse met à jour les déterminants (conflit et défaut de pilotage au sein de la filière cinématographique) et les conséquences (stratégie sous-optimale) de cette agglomération temporelle.

Mots-clés : filière cinématographique, nouveau produit, préannonce, conflit, date de lancement, agglomération temporelle.

Abstract

“If I knew, I will not come”: strategic insight on the simultaneous launch of the two *Guerre des Boutons*

The purpose of this paper is to propose an insight on an unusual strategic situation in the movie industry: the simultaneous launch on screens of two almost identical movies, *La Guerre des Boutons*. After recalling the stakes attached to the product launch in the film industry, a monograph devoted to this direct confrontation, supplemented by an analysis of the critics of spectators, is proposed. This analysis reveals determinants (the conflict and lack of control in the film industry) and consequences (sub-optimal strategy) of the temporal agglomeration.

Key words: film industry, new product introduction, preannouncement, conflict, launch date, temporal agglomeration.

Au mois de septembre 2011, les spectateurs français ont eu la surprise de découvrir sur leurs écrans deux longs-métrages tirés du roman de Louis Pergaud, *La Guerre des Boutons*. Le premier (intitulé *La Guerre des Boutons*) est sorti le 14 septembre 2011 tandis que le second (*La Nouvelle Guerre des Boutons*) est arrivé dans les salles de cinéma seulement une semaine plus tard¹. Cette situation, *a priori* inédite dans l'industrie cinématographique, a suscité de nombreuses réactions d'incompréhension de la part :

- de la presse généraliste et spécialisée française, la qualifiant de « surprenante », « d'ubuesque » (*Marianne*), voire de totalement « suicidaire » (*Télérama*) ;
- de la presse étrangère relevant une « folie cinématographique » (*The Hollywood Reporter*) de producteurs incapables de « discipline » (*The Wall Street Journal*) ;
- des spectateurs jugeant la situation « lamentable » (critiques *allocine.fr*) ;
- et plus globalement de la part du monde du cinéma (producteurs, distributeurs, exploitants) voyant ces deux films sortir en même temps pour occuper plus de 1 200 écrans (soit 22 % des 5 464 écrans recensés en 2011).

Pourtant, un examen attentif des réalisations portées à l'affiche durant ces 15 dernières années montre que ce cas de films « jumeaux », partageant une histoire ou une thématique commune et lancés dans un intervalle de temps réduit, ne constitue pas une exception. L'année 2012 a d'ailleurs été marquée, elle aussi, par une double adaptation de *Blanche Neige* proposée à deux mois d'intervalle sur le marché français, tandis que 2014 verra sortir deux biopics consacrés à Yves Saint Laurent. Cependant, dans la plupart des projets doublons, les professionnels ont choisi de

1/ Le film d'Yves Robert est d'ailleurs ressorti à l'initiative de Gaumont en octobre 2011 sur des copies restaurées. Ce sont donc au final trois *Guerre des Boutons* qui ont occupé les salles à l'automne 2011.

décaler le lancement de leur création respective pour ne pas être présents en même temps au box-office.

Une telle concomitance s'avère particulièrement surprenante dans un secteur cinématographique subissant, depuis des années, un raccourcissement inexorable du cycle de vie de ses produits sur le marché de l'exploitation en salle. En effet, sous la pression de l'augmentation continue du nombre de films à l'affiche chaque année (plus de 560 films sortis en 2011), de l'accroissement du nombre de leurs copies (81 358 copies sorties en 2011, 25% étant concentrés sur les 5% de films bénéficiant de plus de 500 copies), de la concentration saisonnière des sorties et de la diversification des modes d'accès aux films (DVD, VOD, streaming), ce sont près de 88,9% du total des entrées d'un film qui sont atteints après seulement 5 semaines d'exploitation en salle².

Cet article propose donc d'identifier et d'analyser les antécédents et les conséquences de cette agglomération temporelle. Après avoir rappelé les enjeux attachés aux stratégies d'innovation et de lancement de produit dans le secteur cinématographique, une monographie consacrée au lancement simultané des deux *Guerre des Boutons*, complétée par une analyse des discours des spectateurs, est proposée. Cette étude de cas conduit à mettre à jour le défaut de pilotage de la filière cinématographique, les logiques de diffusion du conflit à l'ensemble de la filière ainsi que le caractère sous optimal de ce lancement en termes commerciaux. Sur le plan théorique, ce cas met à jour un phénomène de rationalité dégradée en situation d'interactions complexes et conduit, sur le plan opérationnel, à proposer des pistes en termes de prise de décision et de gestion de conflits au sein de la filière cinématographique.

2/ CNC (2008) : rapport sur la durée de vie des films en salles, 25 p.

Innovation et lancement des nouveaux produits dans l'industrie cinématographique

A la fois facteur de croissance et de rajeunissement pour les entreprises, mais également source de dépenses exceptionnelles sujettes à risque, les lancements de nouveaux produits demeurent une question épineuse à laquelle de nombreuses recherches ont été consacrées. Entre une perspective marketing d'analyse de comportements de clients potentiels et une vision plus stratégique fondée sur l'analyse de dynamiques concurrentielles, les interrogations autour de cette problématique sont variées allant de la définition de l'innovation à celle du lancement opérationnel. Etant donné la très forte pression concurrentielle présente au sein de l'industrie cinématographique, celle-ci apparaît particulièrement illustrative des enjeux générés par le développement et le lancement de nouveaux produits.

L'innovation dans l'industrie cinématographique : entre création et standardisation

Le lancement d'un nouveau produit sur un marché est subordonné, au moins en partie, au processus d'innovation à l'origine de l'offre. En effet, le degré d'innovation d'un produit tel qu'il est perçu par le marché influence son adoption par les clients et donc la manière dont l'entreprise doit le lancer (Le Nagard-Assayag et Manceau, 2011). De nombreux critères permettent de caractériser l'innovation : récence sur le marché, différence par rapport aux produits existants, fonctions du produit, cibles visées ou encore nouvelles habitudes de consommation engendrées.

Dans le cas de l'industrie cinématographique, où les organisations évoluent historiquement sur des marchés de prototypes, certains de ces critères, tels que la différenciation, permettent de caractériser le degré d'innovation du produit. Cependant, pour un certain nombre de projets, cette industrie semble tendre vers une forme d'étroite conformité

reproductrice (Creton, 2001). L'investissement dans une logique d'exception (notamment esthétique) n'est donc pas la seule démarche à l'œuvre dans le développement de l'offre cinématographique. Par exemple, les « remakes » (de films classiques, de séries télévisées), les adaptations (de romans, de B.D. à succès) ou encore les franchises de films sont des pratiques conventionnelles depuis de nombreuses années. Même si pour certains, elles illustrent la pénurie relative de nouvelles idées, ces démarches n'excluent en rien l'innovation autour de l'œuvre originale.

Ainsi, le produit cinématographique semble plutôt être au cœur d'une dialectique standardisation/innovation. La logique de standardisation, qui conduit les organisations à imiter les pratiques filmiques antérieures, est motivée à la fois par la nécessité d'une production de masse et par la volonté de se référer à des normes (par exemples stylistiques) stabilisées. Par ailleurs, les contraintes économiques de plus en plus importantes, doublées d'une concurrence exacerbée entre les films, génèrent une incertitude grandissante quant au succès des productions. En conséquence, les professionnels peuvent être tentés de privilégier des stratégies d'imitation et de suiveurs, consistant à reproduire des comportements ayant réussi à leurs prédécesseurs. Le développement de tels comportements mimétiques peut donc apparaître comme une solution alternative acceptable afin de réduire les risques inhérents à cette activité même si cette stratégie est susceptible de générer à long terme des contre-performances (Creton, 2001).

C'est dans ce contexte que les films doublons ont semblé se multiplier au cours de ces quinze dernières années (tableau 1). Si cette liste (non-exhaustive) ne se révèle certes pas être la norme de la production, elle montre tout de même un degré de mimétisme fort de la part de certains projets. Cependant, au-delà de cette question de l'innovation, de la création et donc de la définition d'un nouveau

Tableau 1 : Principaux exemples de films doublons : date de lancement et résultats au box-office

Films jumeaux	Dates de lancement (France)	Résultats au box-office (nombre d'entrées France)
<i>Les Liaisons Dangereuses</i> de S. Frears	22 mars 1989	1 695 208
<i>Valmont</i> de M. Forman	06 décembre 1989	675 690
<i>Deep Impact</i> de M. Leder	27 mai 1998	1 181 456
<i>Armageddon</i> de M. Bay	05 août 1998	4 618 327
<i>Fourmiz</i> de Dreamworks	11 novembre 1998	1 529 819
<i>1001 Pattes</i> de Pixar	10 février 1999	3 161 913
<i>L'emploi du temps</i> de L. Cantet	14 novembre 2001	1 061 952
<i>L'Adversaire</i> de N. Garcia	28 août 2002	226 579
<i>Truman Capote</i> de B. Miller	08 mars 2006	445 760
<i>Scandaleusement Célèbre</i> de D. McGrath	04 avril 2007	60 872
<i>Coco avant Chanel</i> d'A. Fontaine	22 avril 2009	1 030 096
<i>Coco et Igor</i> de J. Kounen	30 décembre 2009	132 159
<i>La Croisière</i> de P. Pouzadoux	20 avril 2011	673 307
<i>Bienvenue à bord</i> de E. Lavaine	05 octobre 2011	1 422 411
<i>Sex friends</i> de I. Reitman	16 février 2011	943 569
<i>Sexe entre amis</i> de W. Gluck	07 septembre 2011	539 953
<i>Blanche Neige</i> de T. Singh	11 avril 2012	817 797
<i>Blanche Neige et le Chasseur</i> de R. Sanders	13 juin 2012	1 955 857

Source : <http://www.jpbox-office.com/>

produit cinématographique, la problématique des films « doublons » semble davantage porter sur la question du lancement de ces produits sur le marché cinématographique en salle.

Le lancement de produits dans le secteur cinématographique : entre agglomération et différenciation temporelle

Parmi toutes les décisions s'intégrant dans une problématique de lancement, le choix de la date, ainsi que la programmation d'une éventuelle préannonce, apparaissent déterminantes dans la réussite de la sortie d'un produit nouveau. Plus particulièrement, ces facteurs inscrivent le lancement de l'offre dans une dynamique concurrentielle, celui-ci pouvant entraîner des réactions de la part des autres acteurs en présence. Sur ce point, la question de l'ordre d'entrée sur le marché a été abondamment traitée dans les recherches en marketing. Selon la « loi du premier occu-

pant » (Ries et Trout, 1993), une entreprise doit être la première à pénétrer un marché, sans forcément être la meilleure. En plus de profiter d'une avance technologique et d'économies d'échelle, ce premier entrant pourra également bénéficier d'un double avantage psychologique : être capable d'influencer la formation des préférences des consommateurs et profiter de perceptions plus durables et mieux ancrées (Golder et Tellis, 1993). Dans cette logique, la stratégie de préannonce peut permettre de favoriser la planification de l'achat par le consommateur. Si ces bénéfices tendent à être remis en cause, le statut de suiveur précoce pouvant également être source d'avantages concurrentiels (Shankar, Carpenter et Krishnamurthi, 1998), la tentation d'occuper la position de pionnier reste encore très forte.

Cependant, dans les faits, il arrive assez fréquemment que les dates de lancement de produits concurrents soient contiguës, notamment lorsque les entreprises proposent

des produits aux caractéristiques proches (Le Nagard-Assayag et Manceau, 2011). Mobilisant les mêmes ressources, observant les mêmes tendances et évolutions de marchés et intervenant dans les mêmes secteurs, certaines entreprises vont ainsi parfois jusqu'à entretenir une proximité temporelle dans leur lancement de produits qui les rend codépendantes. Cette proximité peut également être renforcée par le caractère saisonnier du marché, incitant alors les entreprises à lancer conjointement leurs produits juste avant les pics temporaires de consommation afin d'en renforcer la probabilité de succès.

Le cinéma est un secteur particulièrement représentatif de l'importance des dates de pré-annonce et de lancement des nouveaux produits qui peuvent être essentielles au succès ou à l'échec des films sur le marché en salle (Einav, 2007). Etant, de surcroît, marqué par une forte saisonnalité de la consommation et par un cycle de vie des produits extrêmement court, la dynamique concurrentielle de lancement dans ce secteur semble s'articuler autour de deux positions : l'agglomération ou la différenciation temporelle (Cartier et Liarte, 2010). Dans cette perspective, le choix de la date de sortie d'un film se réalise de manière binaire plutôt que continue, en adaptant au niveau temporel le raisonnement tenu en matière de localisation géographique des points de vente (Sorenson et Baum, 2003).

Ainsi, la première option, celle de l'agglomération temporelle, renvoie à une situation où des films concurrents, s'adressant aux mêmes spectateurs, se retrouvent en même temps sur le marché de l'exploitation en salle. Au sein de ce secteur à forte saisonnalité, les jours fériés, les festivals ou encore les cérémonies de remises de prix constituent autant d'institutions temporelles (Demil et Leca, 2003) qui peuvent rythmer le timing d'entrée des films et conduire les entreprises à opter pour des stratégies d'agglomération temporelle. Un tel choix peut d'ailleurs générer des effets de synergie à travers le principe de l'attraction

cumulative. Défini dans le cadre du choix des emplacements commerciaux, ce principe indique que le regroupement d'activités similaires dans un environnement géographique proche crée souvent une synergie d'attractivité supérieure à la somme des attractivités individuelles des commerces (Cliquet, 1992). Ainsi, dans le secteur cinématographique, l'agglomération temporelle peut conduire à un accroissement global de la demande sur les films présents en même temps sur le marché en salle (cas des périodes de vacances souvent marquées par les sorties simultanées de nombreux films pour enfants). Cependant, davantage qu'une stratégie délibérée, l'agglomération temporelle apparaît plutôt comme une forme de convention interne au secteur permettant aux organisations de réduire *ex-ante* l'incertitude liée au lancement d'un film (Cartier et Liarte, 2010).

A contrario, la différenciation temporelle consiste à privilégier le lancement de films concurrents sur des périodes distinctes, sans chercher à s'inscrire dans des périodes à forte demande. L'analyse des précédents cas de lancement de films jumeaux montre d'ailleurs que ce choix de la différenciation temporelle est plutôt dominant (tableau 1). Ainsi, alors que le film *Les liaisons dangereuses* sortait sur les écrans le 19 mars 1989, *Valmont* a été volontairement proposé par les producteurs (et notamment C. Berri) six mois plus tard, le 6 décembre. De même, si les producteurs de *Deep Impact* ont distribué leur film début mai 1998, ceux d'*Armageddon* ont intentionnellement attendu le début de l'été. Dans ces deux cas, une trop forte proximité temporelle aurait pu entraîner une confusion dans l'esprit des consommateurs, rendant difficile la différenciation des offres proposées simultanément et, par conséquent, le choix entre l'un ou l'autre film. En effet, un tel amalgame peut diminuer le potentiel commercial de chacune des offres en raison de l'apparition d'un phénomène de cannibalisation directe entre les produits. La différenciation temporelle peut donc permettre

de réguler l'intensité concurrentielle entre les organisations à l'origine du lancement de produits similaires afin d'éviter une forme d'hypercompétition (Gimeno et Woo, 1996).

Or, le lancement simultané des deux *Guerre des boutons* s'est bel et bien inscrit dans cette logique de concurrence exacerbée. Sortis à seulement une semaine d'intervalle, ces deux films illustrent parfaitement la stratégie d'agglomération temporelle, invitant à s'interroger sur les déterminants et les conséquences d'une telle confrontation.

Déterminants et conséquences du lancement simultané des deux *Guerre des Boutons*

Cet exemple de film « doublon » est loin d'être un cas isolé dans l'histoire de la création cinématographique. Il présente cependant des particularités importantes qui font de cette agglomération une situation stratégique particulièrement inédite.

Présentation du cas étudié

Si ces deux films présentent des « mix produits » distincts (acteurs et réalisateurs différents) (tableau 2), ils sont en définitive relativement proches. En effet, ancrés autour d'une même histoire et s'adressant tous deux

à un public large, leurs *scenarii* ne sont certes pas totalement analogues (l'un se déroule sur fond de seconde guerre mondiale tandis que l'autre se déroule dans les années 60), mais ils restent tous les deux extrêmement proches du scénario originel du film d'Yves Robert, conduisant de nombreux critiques cinématographiques à conclure que « *les produits sont équivalents* » (20 Minutes).

Présentation de la méthodologie

Afin de comprendre les raisons de cette confrontation directe, une méthodologie centrée sur l'étude de cas (complétée par une analyse des discours des spectateurs) a été mobilisée. Cette méthodologie, en permettant l'examen d'un phénomène contemporain au sein de son contexte réel (Yin, 2009), se révèle pertinente pour identifier et analyser les acteurs impliqués dans ce cas de lancement simultané, ainsi que leurs manœuvres concurrentielles. La dimension processuelle étant centrale dans notre étude, le support monographique a été adopté comme outil d'analyse (Roy, 2004).

Ainsi, dans un premier temps, de nombreux articles de presse généralistes et spécialisés, interviews des acteurs en présence ont été mobilisés (encadré 1).

Tableau 2 : Tableau comparatif des deux *Guerre des Boutons*

	<i>La Guerre des Boutons</i>	<i>La Nouvelle Guerre des Boutons</i>
Réalisateur	Yann Samuëll	Christophe Barratier
Acteurs	E. Elmosnino, M. Seigner, F. Testot, A. Chabat	L. Casta, G. Canet, K. Merad, G. Jugnot
Producteur	Marc du Pontavice	Thomas Langmann
Coproduit principal	TF1 Films Production / TF1 Droits audiovisuels	Canal +
Distributeur France	UGC Distribution	Mars Distribution
Date de sortie	14/09/11	21/09/11
Durée	1h49	1h40
Synopsis	D'après l'œuvre de Louis Pergaud, transposée en 1960.	D'après l'œuvre de Louis Pergaud, transposée en 1944.

Encadré 1 : Utilisation de données secondaires

La monographie consacrée au lancement simultanée des deux *Guerre des Boutons* a été réalisée en s'appuyant exclusivement sur des données secondaires : articles issus de la presse généraliste française, de la presse étrangère, de médias spécialisés ainsi que des ouvrages sur le secteur (cf. Annexe 1). Ces sources ont été retenues en raison de l'exceptionnelle couverture médiatique dont a bénéficié cette confrontation.

La mobilisation de données secondaires s'avère potentiellement plus pertinente que des données primaires en raison du regard rétrospectif porté sur l'événement analysé. Elle n'altère donc pas la qualité de la recherche (Rowlinson, 2004). Ce type de données nécessite en revanche d'être questionné par la mobilisation de plus d'une source, afin d'offrir de multiples alternatives concernant l'événement analysé et de compenser la multitude d'informations contradictoires et/ou incomplètes. Le défi majeur pour le chercheur consiste alors à trier les données collectées, à exclure les faits non liés à la question de recherche et à réconcilier les informations retenues afin de former un témoignage authentique, logique et explicatif de l'événement analysé (Carson et Carson, 1998).

Dans un second temps, les données recueillies ont été articulées afin d'identifier les profils des différentes organisations impliquées, ainsi que les événements concurrentiels majeurs qui ont jalonné ce lancement simultané et enfin leurs conséquences en termes de résultats commerciaux (Figure 1).

Dans un troisième temps, lors d'une phase d'analyse, la mise en relation ordonnée des faits a permis de faire ressortir les effets d'interaction afin de comprendre l'émergence de cette situation stratégique particulière. Ainsi, si l'accès facilité au roman de Pergaud peut expliquer la naissance conjointe des deux projets (histoire disponible à moindre coût et potentiellement source de succès important), l'agglomération temporelle constatée semble davantage trouver sa source dans un défaut de pilotage au sein de la filière, favorisant l'émergence de logiques conflictuelles horizontales et verticales.

Enfin, dans un dernier temps, afin de compléter les informations recueillies grâce à cette méthodologie d'étude de cas, nous avons également pris en considération les réactions du public directement confronté à ce double lancement en salle. Pour cela, une phase qualitative d'analyse des discours des spectateurs a été mise en œuvre sur la base des témoignages publiés sur le site Internet Allocine.fr à propos des deux films concurrents. Une analyse

de contenu thématique a été réalisée afin de repérer les unités sémantiques structurant leur discours.

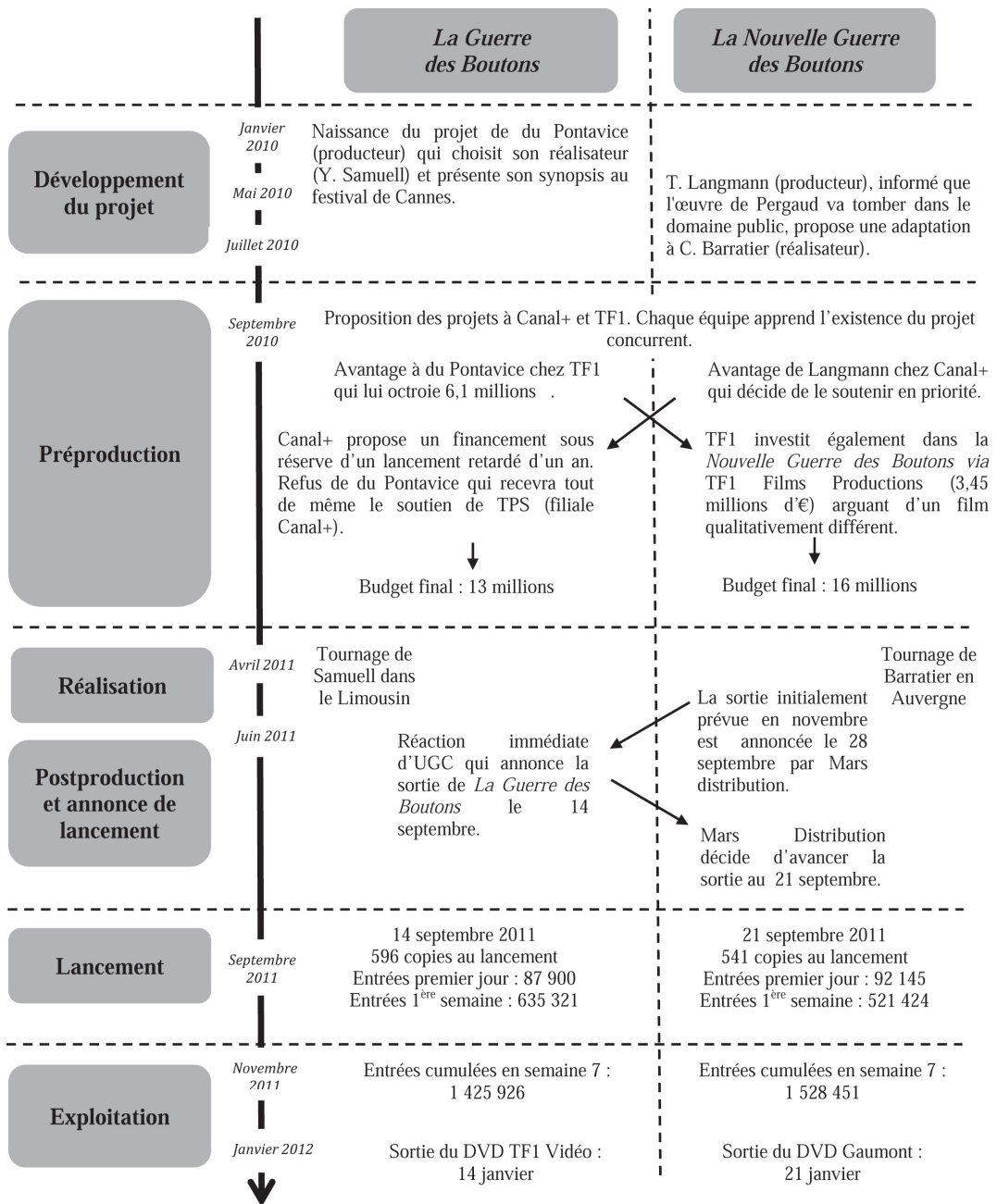
Une filière cinématographique à forte propension conflictuelle

L'examen des différents événements jalonnant ce lancement simultané illustre parfaitement le caractère composite des films, requérant ce que Caves (2000) appelle une « équipe disparate » (*motley crew*). En effet, au sein de la filière cinématographique, doivent collaborer un ensemble de parties prenantes (scénaristes, réalisateurs, acteurs, producteurs, financeurs, distributeurs, exploitants, diffuseurs) ne partageant pas nécessairement les mêmes objectifs.

Dans ce cas particulier, il apparaît que le conflit a opposé très rapidement les deux producteurs, du Pontavice et Langmann, de façon d'autant plus virulente qu'ils avaient déjà eu un différend concernant un précédent projet³. Mais au-delà de ce contexte relationnel initialement dégradé, le conflit est devenu manifeste dans le cas de *La Guerre des Boutons* suite aux interactions avec les financeurs des projets.

3/ Adaptation cinématographique non aboutie de Rahan.

Figure 1 : Deux projets concurrents en « interaction » : principales étapes et parties prenantes engagées



Le défaut de pilotage de la filière cinématographique par les financeurs

Au sein de la filière cinématographique française, le système de financement a été, jusqu'à la fin des années 80, traditionnellement fondé sur une logique d'amortissement selon

laquelle le producteur prenait un « risque direct » sur les films. Prenant en compte la part élevée des coûts de création et de main d'œuvre, ainsi que l'aléa structurel de la production cinématographique, ce système a évolué vers une logique de préfinancement,

consistant à mutualiser le risque artistique et financier, en échange notamment de l'attribution d'une partie des droits d'exploitation aux chaînes de télévision (Creton, 2001). Ainsi, ces dernières occupent aujourd'hui un rôle majeur dans le pilotage et la gouvernance de la filière. Dans le cas du double projet autour de *La Guerre des Boutons*, ces acteurs (TF1 et Canal+ en l'occurrence) auraient pu intervenir pour neutraliser ce télescopage et réguler un affrontement prévisible entre les deux producteurs. Or, ils ont choisi au final de ne pas le faire.

Cette absence de régulation s'est en réalité manifestée de deux façons différentes. Elle s'est d'abord illustrée à travers l'échec des négociations entre producteurs et financeurs au stade de la préproduction. Alors que dans le secteur cinématographique, la relation de pouvoir apparaît largement asymétrique et à l'avantage des financeurs, ces derniers n'ont pas pu obliger les producteurs à adopter un comportement qu'ils n'auraient pas spontanément choisi (Dahl, 1957) : l'abandon ou le lancement retardé du film. Du Pontavice a en effet refusé de décaler son film à la demande de Canal+, renonçant en contrepartie à un financement plus important de la part de la chaîne. Arguant qu'il était le premier à avoir développé son projet, il a maintenu ses positions, persuadé de tenir entre ses mains un produit de meilleure qualité que le film concurrent. Dans le secteur culturel, ce type d'antagonisme n'est pas exceptionnel dans la mesure où ses acteurs sont très fortement guidés par l'affect et la passion pour défendre la qualité voire la supériorité de leurs projets.

Le défaut de régulation s'est également manifesté par le choix des chaînes de finalement contribuer aux deux projets concurrents. Malgré l'échec de ces tractations, Canal+ a tout de même octroyé une coproduction de TPS (filiale de Canal+) au film de Yann Samuëll (notamment en rachetant 300 000 euros la seconde fenêtre de diffusion du film). TF1 a, de son côté, participé au financement des

deux productions *via* TF1 Films Production et a choisi de se substituer à Canal+ dans le projet de *La Guerre des Boutons* (Du Pontavice) *via* sa filiale TF1 Droits Audiovisuels.

Derrière cette apparente neutralité des chaînes se cache donc une stratégie opportuniste. Le secteur cinématographique étant dominé par une incertitude qui rend difficile toute prédiction de succès ou d'échec d'un film, même à un stade avancé de la production, les chaînes ont préféré investir dans les deux projets. Elles se sont ainsi assurées un parfait contrôle de leur diffusion télévisuelle, quitte à renforcer les tensions relationnelles entre producteurs qui se sont ensuite propagées aux autres parties prenantes de la filière.

Une diffusion du conflit à l'ensemble de la filière

Les financeurs n'ayant pas tranché, le conflit entre les producteurs est devenu manifeste et s'est prolongé aux étapes de production et de postproduction. Même si les résultats commerciaux des précédents films doublons sortis en France ne mettent pas en évidence un avantage au premier entrant (tableau 1), les deux équipes ont cherché à terminer leur film dans un laps de temps le plus réduit possible pour pouvoir apparaître avant l'autre projet sur les écrans. Ainsi, d'un côté, « *l'équipe* [de Y. Samuëll] *a mixé l'image en même temps que le son* » tandis que de l'autre, le producteur (T. Langmann) a triplé les équipes de postproduction afin de réaliser cette étape en 6 semaines au lieu des 3 ou 4 mois habituels.

Par la suite, ce conflit s'est prolongé dans une logique verticale et a contaminé d'autres acteurs. Les modifications successives des dates de sorties décidées par les distributeurs (Mars Distribution et UGC) et les effets d'annonce les accompagnant illustrent la forte dynamique concurrentielle qui s'est alors instaurée entre ces organisations. Ces manœuvres, qui ont favorisé l'agglomération temporelle entre les deux films, constituent un indicateur explicite de l'état de tension

entre producteurs et distributeurs et démontrent à leur tour le caractère affectif de l'antagonisme.

Ce dernier ne s'est d'ailleurs pas arrêté au choix de la date de sortie des œuvres. Au stade de l'exploitation, les producteurs ont cherché également à accaparer au maximum l'espace en salle en mettant en œuvre une politique de distribution intensive et en déployant chacun un nombre de copies important. Sur 5 464 écrans disponibles, les deux films en ont ainsi occupé près de 1 200 au moment de leur affrontement.

Enfin, l'intensité concurrentielle s'est manifestée en termes de communication et d'occupation de l'espace médiatique. Des budgets promotionnels élevés ont été déployés, permettant une multiplication des opérations de communication (notamment les avant-premières) en amont du lancement des films. Parallèlement, les producteurs et réalisateurs n'ont eu de cesse de chercher à mettre en avant les caractéristiques de leur mix-produit afin de les différencier (acteurs, genre, degré d'adaptation de l'œuvre originale) et d'en démontrer indirectement la supériorité sur l'autre. Cependant, ces stra-

tégies de communication ont relayé au final des messages extrêmement proches. Cette « *communication...un peu inhabituelle* » comme le reconnaît du Pontavice, avait pour objectif d'acquérir une plus grande visibilité que le film concurrent et de déclencher un bouche-à-oreille favorable lors de la première semaine d'exploitation, l'industrie cinématographique étant très fortement dépendante de ces échanges d'informations entre consommateurs (Belvaux et Marteaux, 2007).

Une stratégie de lancement simultanée sous-optimale pour les acteurs du conflit

Fort de ce principe, les réactions des spectateurs ont été également analysées. Comme le notait un responsable de Gaumont avant le double lancement « *les gens voudront voir La Guerre des boutons en ne sachant peut-être pas qu'il y en a deux et laquelle ils voudront voir, à moins qu'ils s'amuse à comparer les deux versions* » (*Le Monde*). L'examen attentif des 722 critiques de spectateurs disponibles sur allocine.fr lui donne raison à plusieurs titres car elles se structurent en effet autour de trois types de réactions (encadré 2).

Encadré 2 : Perception du lancement simultané des deux *Guerre des Boutons* par les spectateurs – exemples de critiques

Confusion entre les deux films – A propos de *La Nouvelle Guerre des Boutons*, une spectatrice écrit : « *J'ai été un peu déçue du scénario. Heureusement qu'Alain Chabat fait partie du casting des acteurs* », mais cet acteur fait partie de la distribution de l'autre projet. Un autre spectateur conseille : « *Attention quand vous achetez vos billets. Vérifiez-bien que l'on vous donne « La Nouvelle Guerre des Boutons et pas la Guerre des Boutons !* ».

Comparaison entre les deux films – Un certain nombre de spectateurs comparent les deux films à l'original d'Yves Robert, mais comparent surtout les deux films concurrents entre eux : « *Ce remake est moins bien que l'original, mais mieux et plus marrant que celui de Christophe Barratier* », « *Elles sont toutes deux très différentes et agréables à regarder* », « *La version qui m'a le moins convaincue des deux guerres déclarées en même temps...* », « *Bien en comparaison de l'autre « guerre des boutons* ».

Incompréhension face au double lancement – D'autres spectateurs considèrent que « *proposer deux remakes identiques en l'espace d'une semaine reste toujours incompréhensible* » et s'insurgent contre une « *idée complètement idiote* ». Ainsi, à l'instar de ce spectateur qui trouve « *regrettable que les producteurs de ces deux films n'aient pas eu l'intelligence de n'en faire qu'un* », une profonde incompréhension vis-à-vis de cette situation de concurrence directe apparaît dans les propos du public (« *ce que l'on appelle de l'acharnement* », « *Voilà une guerre des boutons dont je me serais bien passé sans carte illimitée* »).

L'agglomération temporelle a pu diluer l'identité des films dans l'esprit d'une partie du public : certains spectateurs ont, consciemment ou non, des difficultés à distinguer les deux films. Par contre, d'autres spectateurs, au fait de l'existence des deux films différents, les évoquent conjointement dans leurs commentaires. C'est le cas dans 29% des avis relevés (tableau 3). Cette comparaison semble d'ailleurs plus importante de la part d'un public potentiellement plus cinéphile (présentant un nombre moyen plus élevé de critiques publiées sur le site). Enfin, une dernière catégorie de spectateurs dénonce quant à elle très sévèrement ce double lancement.

Au final, si les évaluations globales des spectateurs sont plutôt favorables à la version de Samuël (tableau 3), c'est en réalité la seconde adaptation par ordre d'entrée sur le marché (*La Nouvelle Guerre des Boutons*) qui a capté le plus grand nombre de spectateurs en salle. Cependant, aucun des deux films n'est finalement parvenu au succès commercial escompté, n'atteignant ni l'un ni l'autre le seuil plancher fixé à deux millions d'entrées permettant la rentabilité sur ce marché.

S'il est vrai que cette simultanéité a pu générer certains effets positifs notamment en termes de couverture médiatique et d'intérêt cumulé pour les deux films (en donnant la possibilité aux spectateurs de les comparer), les données recueillies *via* la monographie et l'analyse des avis des spectateurs, laissent apparaître de nombreux effets négatifs. Au

regard des résultats commerciaux, il semble que les spectateurs aient plutôt opéré un choix intra-genre, renforçant la cannibalisation entre ces deux projets. Même s'il est impossible de deviner quelle carrière aurait pu faire chacun des deux *opus* s'ils étaient sortis à plusieurs mois ou années d'intervalle, il semble plausible d'envisager qu'un seul et même film aurait pu plus aisément atteindre le seuil de rentabilité. Ainsi, l'articulation entre l'importance des ressources déployées et les entrées réalisées au box-office confirme le caractère sous-optimal de cette situation de concurrence frontale (Simonoff et Sparrow, 2000).

Un affrontement riche en enseignements théoriques et opérationnels

Avant de discuter des enseignements tirés de cette analyse de cas, il paraît important d'en identifier les limites. De ce point de vue, la méthodologie mobilisée (notamment l'utilisation de données secondaires) a pu conditionner au moins en partie l'interprétation réalisée et l'analyse retenue. Par ailleurs, le caractère particulièrement atypique de cette situation invite à la prudence quant à la généralisation des propos. Comme nous l'avons signalé, l'originalité de cette situation stratégique ne réside pas tant dans la proposition de films doublons que dans l'agglomération temporelle de deux produits quasi-identiques. Ce choix apparaît aberrant au regard des pra-

Tableau 3 : Les deux *Guerre des Boutons* évaluées par les spectateurs

	<i>La Guerre des Boutons</i>	<i>La Nouvelle Guerre des Boutons</i>
Note moyenne	3,1 sur 5 pour 1594 notes	2,8 sur 5 pour 1525 notes
Nombre de critiques publiées	374 critiques	348 critiques
Répartition des critiques	Sur 722 critiques publiées : <ul style="list-style-type: none"> - 512 (71%) n'évoquent qu'un seul film (nombre moyen de critiques publiées par ces spectateurs = 196) - 210 (29%) évoquent les 2 films simultanément (nombre moyen de critiques publiées par ces spectateurs = 369) 	

tiques antérieures en vigueur dans le secteur, les organisations optant plus volontiers pour la différenciation temporelle dans le cas de projets « jumeaux ».

Apport théorique : une rationalité dégradée en situation d'interactions complexes

Si cette stratégie d'agglomération temporelle a déjà été analysée, il « restait à comprendre pourquoi les acteurs de l'industrie cinématographique pouvaient adopter une stratégie considérée comme sous optimale » (Cartier et Liarte, 2010). Si des règles internes au secteur (comme les institutions temporelles) ont pu déjà être identifiées pour expliquer ce phénomène, l'analyse de ce cas spécifique a permis de faire émerger d'autres facteurs explicatifs : la prédominance de choix guidés par des logiques affectives dans un contexte relationnel initialement dégradé, un phénomène de contagion du conflit au sein de la filière dans une logique inter-organisationnelle et enfin une absence de pilotage de cette même filière.

Par ailleurs, si cette analyse montre que les logiques de conflit personnel peuvent altérer considérablement les choix stratégiques des organisations, elle met également à jour l'incapacité de la filière cinématographique française et de l'ensemble de ces acteurs à dénouer ce type de conflit. De ce point de vue, en proposant simultanément des offres indifférenciées, les organisations concernées ont créé une instabilité forte au sein d'un champ stratégique structuré et régulé (Demil et Leca, 2003).

Plus globalement, et au-delà du secteur cinématographique, cette analyse a également permis de mettre à jour l'absence de rationalité économique classique, parfaite, logique et déductive au sein de ces organisations (Arthur, 1994). En situations d'interactions complexes, elles ne peuvent plus supposer que les autres acteurs se comportent de manière rationnelle, ce qui les conduit alors à

des actions délibérément sous optimales lors de phases de lancement de produits, pourtant particulièrement risquées.

Implication managériale : éviter l'agglomération temporelle

Dans une perspective plus opérationnelle, il est à espérer que, suite à ce conflit, les différents protagonistes de la filière (financier, producteur, réalisateur, distributeur) cherchent davantage à réguler leurs rapports afin d'en permettre un meilleur fonctionnement. Leur capacité à sortir d'un conflit inter-organisationnel paraît être un facteur décisif.

L'examen de cet affrontement inédit et de ses conséquences commerciales nous amène à conclure que cette résolution doit prioritairement se réaliser en évitant l'agglomération temporelle entre les projets concurrents. Dans cette perspective, plusieurs acteurs peuvent intervenir de façon à rationaliser des comportements, parfois trop passionnels dans le secteur culturel :

- traditionnellement, ce rôle d'arbitre est dévolu aux différents financeurs des projets concernés, dans la mesure où ils collaborent relativement tôt dans la chaîne de création et de production cinématographique. Dans une situation potentielle de concurrence frontale, il paraît essentiel que ces acteurs opèrent un véritable choix entre les projets afin d'éviter une telle hypercompétition.
- Cette régulation peut cependant être également jouée par les distributeurs. En effet, comme le remarque von Rimscha (2008), les distributeurs disposent d'une position dominante sur un marché en raison de leur nombre limité face à une multitude de producteurs. La distribution constituerait ainsi une étape pivot au sein de la chaîne de valeur, le risque d'exploitation pouvant être géré et régulé par ces acteurs. Leur arbitrage peut avoir du poids car ils possèdent une connaissance plus fine des attentes des consommateurs, étant plus en aval dans

la filière. Par ailleurs, ils détiennent une autre fonction clé en étant initiateurs des campagnes de communication. Les distributeurs de films élaborent en effet l'information et les stratégies de promotion qu'ils doivent créer et maintenir tout au long de l'exploitation du film (Croquet, 1998). On comprend ainsi que dans une telle situation de télescopage, ils sont à même de pouvoir imposer des dates de sortie différenciées.

- Enfin, un dernier acteur pourrait être envisagé pour arbitrer une telle situation de concurrence frontale : le public lui-même. Ainsi, aux Etats-Unis, les spectateurs endossent un rôle de régulateur dans la mesure où leurs évaluations des projets à venir (à travers des projections tests) peuvent avoir un impact sur les dates de sortie retenues. Une règle officieuse veut que « *si, à la même date de sortie prévisionnelle, deux films visent la même cible, le film ayant le moins bon score mesuré par le National Research Group [en fonction du niveau de notoriété et d'attrait du film] voit sa sortie reportée par son studio* » (Dehée, 2006). En France, les sociétés de distribution de films n'investissent pas réellement dans ce type d'étude. L'indépendance et l'autonomie traditionnellement dévolue à la démarche de création française expliquent cette réserve.

Pour ne pas en arriver à confier les rênes de la filière aux spectateurs, financeurs et distributeurs doivent donc impérativement assumer leur rôle d'arbitre. S'ils n'y parviennent pas et que l'agglomération temporelle ne peut être évitée, il conviendra d'apprendre à la gérer au mieux. Dans ce cas-là, les moyens d'action qui sont à disposition des organisations peuvent être classiquement la modification du mix produit (choix des acteurs, réalisateur, réécriture du scénario...) en amont de la réalisation. En termes de communication, il conviendra d'apporter une attention toute particulière à la gestion de la préannonce ou à la mise en œuvre d'une pression médiatique et promotionnelle accrue de façon à créer un

fort sentiment d'attente. Plus particulièrement, les distributeurs pourront chercher à analyser véritablement la structure du public de façon à pouvoir identifier un public cible spécifique à chaque offre. Les campagnes de communication pourraient alors s'adresser de manière indifférente à un large public en supposant que tout le monde est susceptible d'aller voir ce film et/ou s'adresser à un segment particulier du public en adaptant les discours et les représentations du film (Croquet, 1998). Enfin, les organisations peuvent encore mettre en œuvre une distribution saturante en préemptant le plus grand nombre d'écrans possibles pour s'assurer une plus grande visibilité et donc une meilleure attraction des spectateurs.

L'objectif sera de mobiliser ces leviers afin d'amener le public à différencier les offres proposées sur une période de temps rapprochée. Cependant les organisations doivent faire attention à l'ampleur de la réponse concurrentielle, l'autre projet pouvant suivre les mêmes options stratégiques et provoquer au final une banalisation des deux offres comme dans le cas des deux *Guerres des Boutons*. En outre, la mobilisation simultanée d'un nombre important de dispositifs peut induire un poids au final relativement faible de chaque action, plus particulièrement lorsque les ressources et les budgets sont insuffisants.

Conclusion

Cette situation exceptionnelle de concurrence frontale entre deux projets cinématographiques jumeaux s'avère extrêmement instructive tant elle souligne les risques liés à une stratégie d'agglomération temporelle. On retiendra en premier lieu un risque d'exploitation, aucun des deux films concurrents n'ayant pu atteindre le seuil plancher de rentabilité en raison d'une importante cannibalisation. Mais ce télescopage a également entraîné un important risque artistique. On peut en effet légitimement douter des effets bénéfiques d'une réduction du temps de réali-

sation et de postproduction à laquelle se sont livrées les deux équipes sur la qualité finale des projets. Bien que le public ne récompense pas forcément la perfection artistique et technique, il semble peu judicieux de s'engager dans cette voie au risque de proposer des produits culturels faiblement légitimes. Enfin, cette hypercompétition peut également présenter un risque de réputation pour les producteurs à l'origine des projets (von Rimscha, 2008). Cette situation pourra en effet détériorer la confiance du marché envers ces différents producteurs au moment d'engager de futurs projets.

Mais, au-delà de ce cas atypique et de ses spécificités purement sectorielles, ce travail offre un éclairage novateur sur un aspect important des lancements de produits : le timing d'entrée sur le marché. Alors que les stratégies commerciales de lancement de produits se sophistiquent considérablement notamment sur la communication, les réflexions sur la période de mise sur le marché et sur les dynamiques concurrentielles engendrées en environnement incertain restent, quant à elles, relativement sommaires. Elles s'articulent pour l'essentiel autour de l'ordre d'entrée sur le marché et du temps de réponse. De ce point de vue, il paraît intéressant de revisiter cette question sous l'angle de l'agglomération ou de la différenciation temporelle, de leurs avantages et de leurs risques spécifiques. Il s'agira alors pour les entreprises d'être capables de déterminer l'option temporelle la plus pertinente, en fonction du contexte concurrentiel dans lequel elle sera mise en place et d'être capables d'adapter en conséquence les stratégies et outils opérationnels à mettre en œuvre pour en tirer tous les bénéfices.

Références

Arthur B.W. (1994), Inductive reasoning and bounded rationality, *American Economic Review*, 84, 2, 406-411.

Belvaux B. et Marteaux S. (2007), Les recommandations d'internautes comme source d'information.

Une application au domaine cinématographique, *Recherche et Applications en Marketing*, 22, 3, 65-82.

Carson P.P. et Carson K.D. (1998), Theoretically grounding management history as a valuable form of knowledge, *Journal of Management History*, 4, 1, 29-42.

Cartier M. et Liarte S. (2010), Timing d'entrée, incertitude et agglomération temporelle : le cas de l'industrie cinématographique hollywoodienne, *M@n@gement*, 13, 2, 70-98.

Caves R.E. (2000), *Creative industries, contracts between art and commerce*, Harvard University Press.

Cliquet G. (1992), *Le management stratégique des points de vente*, Sirey, Paris.

Creton L. (2001), *L'économie du cinéma*, Paris, Nathan, 4^e ed.

Croquet C. (1998), Les processus de médiation et de médiatisation au cours des campagnes de communication des films, *Médiations culturelles : dispositifs et pratiques*, 21, 83-95

Dahl R.A. (1957), The concept of power, *Behavioral Science*, 2, 3, 201-215.

Dehée Y. (2006), L'argent d'Hollywood, *Le Temps des médias*, 1, 6, 129-142.

Demil B. et Leca B. (2003), Architecture de marché et régulation dans l'exploitation cinématographique française, *Revue Française de Gestion*, 29, 142, 229-252

Einav L. (2007), Seasonality in the US motion picture industry, *RAND Journal of Economics*, 38, 1, 127-145.

Galaskiewicz J. et Wasserman S. (1989), Mimetic processes within an interorganizational field : an empirical test, *Administrative Science Quarterly*, 34, 454-479.

Gimeno J. et Woo C.Y. (1996), Hypercompetition in a multimarket environment: the role of strategic similarity and multimarket contact on competitive de-escalation, *Organization Science* 7, 322-341.

Golder P. et Tellis G.J. (1993), Pioneering advantage: marketing fact or marketing legend, *Journal of Marketing Research*, 30, 158-170.

Le Nagard-Assayag E. et Manceau D. (2011), *Le marketing de l'innovation : De la création au lancement de nouveaux produits*, 2^e édition, Paris, Dunod.

Ries A. et Trout J. (1993), *The 22 immutable laws of marketing, Violate them at your own risk*, New York, Harper Collins Business.

Rowlinson M. (2004), Historical analysis of company documents, in C. Cassell et G. Symon

- (coord.), *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*, Londres, Sage Publications, 301-311.
- Roy P. (2004), Les stratégies de renforcement du leadership de marché : stabiliser ou perturber la concurrence ?, *Revue Française de Gestion*, 148, 207-225.
- Shankar V., Carpenter G.S. et Krishnamurthi L. (1998), Late mover advantage: how innovative late entrants outsell pioneers, *Journal of Marketing Research*, 35, 1, 54-70.
- Simonoff J.S. et Sparrow I.R. (2000), Predicting movie grosses: winners and losers, blockbusters and sleepers, *Chance Magazine*, 13, 3, 15-24.
- Sorenson O. et Baum J.A.C. (2003), Geography and strategy: the strategic management of space and place, in J.A.C. Baum et O. Sorenson (coord.), *Advances in Strategic Management*, Vol. 20, Geography and Strategy, Greenwich, CT, JAI Press, 1-19.
- Von Rimscha B., (2009), Managing risk in motion picture project development, *Journal of Media Business Studies*, 6, 4, 75-101.
- Yin R.K. (2009), *Case study research: design and methods*, 3rd Edition, Thousand Oaks, CA Sage Publications.

Annexe 1 : Liste des articles de presse mobilisés

Sources	Références des articles	Date de publication
20 Minutes	http://www.20minutes.fr/cinema/787348-la-guerre-boutons-clash	14/09/11
	http://www.20minutes.fr/cinema/791534-la-guerre-boutons-berets-blancs-blancs-berets-comment-choisir-camp	21/09/11
Allociné.fr	http://www.allocine.fr/article/dossiers/cinema/dossier-18591730/	24/09/11
	http://www.allocine.fr/article/fichearticle_gen_carticle=18599921.html	06/10/11
Cinemovies	http://www.cinemovies.fr/actu/la-guerre-des-boutons-deux-projets-concurrents-en-france/13159	14/04/11
	http://www.cinemovies.fr/actu/la-guerre-des-boutons-deux-films-pour-une-bataille-avortee/14323	14/09/11
	http://www.cinemovies.fr/actu/la-nouvelle-guerre-des-boutons-le-match-peut-enfin-commencer/14378	21/09/11
	http://www.cinemovies.fr/actu/box-office-fr-christophe-barratier-vs-yann-samuell-round-1-de-la-nouvelle-guerre-des-boutons/14487	29/09/11
Fr2day	http://fr2day.com/movies/the-war-of-the-buttons-has-been-declared-on-french-cinema-screens	21/09/11
France soir	http://www.francesoir.fr/loisirs/cine/une-idee-deux-films-guerre-des-doublons-136388.html	14/09/11
	http://www.francesoir.fr/loisirs/cine/guerres-des-boutons-bataille-commence-136912.html	14/09/11
	http://www.francesoir.fr/loisirs/cine/deux-guerres-des-boutons-en-une-semaine-histoire-d-un-duel-sans-merci-136396.html	13/09/11
	http://www.francesoir.fr/loisirs/cine/guerre-des-boutons-bataille-des-re-makes-126492.html	11/08/11
L'Express / Studio Ciné-Live	http://www.lexpress.fr/culture/cinema/la-guerre-des-boutons-la-nouvelles-guerres-des-boutons-la-guerre-est-declaree_1029721.html	14/09/11
	http://www.lexpress.fr/culture/cinema/la-guerre-des-boutons-la-vraie-de-vraie_1015967.html	29/07/11
	http://www.lexpress.fr/culture/cinema/bilan-la-guerre-des-boutons-de-yann-samuell-contre-la-nouvelle-guerre-des-boutons-de-christophe-barratier-2-films-2-perdants_1037409.html	06/10/11
	http://www.lexpress.fr/culture/cinema/la-guerre-des-boutons-la-nouvelles-guerres-des-boutons-la-guerre-est-declaree_1029721.html	14/09/11
La Croix	http://www.la-croix.com/Culture/Cinema/Deux-Guerre-des-boutons-vont-batailler-en-salles-_EP_-2011-09-13-710817	13/09/11
	http://www.la-croix.com/Culture/Cinema/Deux-Guerre-des-boutons-dos-a-dos-sans-bretelles-ni-boutons-_EP_-2011-09-20-713445	20/09/11

Sources	Références des articles	Date de publication
<i>La Montagne</i>	http://www.lamontagne.fr/auvergne/actualite/departement/haute-loire/haute-loire-local/2011/08/31/la-guerre-des-boutons-tournee-en-auvergne-sera-t-elle-un-flop-136262.html	31/08/11
<i>La Parisien</i>	http://www.leparisien.fr/loisirs-et-spectacles/a-chacun-sa-guerre-des-boutons-22-09-2011-1619593.php	22/09/11
<i>LCI / TF1</i>	http://lci.tf1.fr/cinema/news/box-office-la-nouvelle-guerre-des-boutons-rempile-6749295.html	06/10/11
<i>Le Figaro</i>	http://www.lefigaro.fr/cinema/2011/09/13/03002-20110913ARTFIG00590--la-guerre-des-boutons-le-match.php	13/09/11
	http://plus.lefigaro.fr/note/la-gueguerre-des-boutons-tournera-t-elle-au-fiasco-20110913-546814	13/09/11
	http://www.lefigaro.fr/mon-figaro/2011/09/06/10001-20110906ARTFIG00586-la-guerre-des-boutons-est-declaree.php	06/09/11
	http://www.lefigaro.fr/cinema/2011/03/22/03002-20110322ARTFIG00674-bagarre-autour-de-la-guerre-des-boutons.php	22/03/11
<i>Le Monde</i>	http://www.lemonde.fr/cinema/article/2011/09/13/derriere-l-ecran-la-vraie-guerre-des-boutons_1571598_3476.html	13/09/11
<i>Le Nouvel Observateur</i>	http://teleobs.nouvelobs.com/articles/29466-la-guerre-des-boutons-tf1-victime-de-la-meteo	13/10/11
	http://tempsreel.nouvelobs.com/culture/20110913.OBS0246/cinema-la-gueguerre-des-boutons.html	13/09/11
<i>Le Parisien</i>	http://www.leparisien.fr/espace-premium/culture-loisirs/pas-de-vainqueur-pour-la-guerre-des-boutons-11-10-2011-1664370.php	11/10/11
	http://www.leparisien.fr/loisirs-et-spectacles/boutons-la-guerre-des-chiffres-est-declaree-23-09-2011-1622110.php	23/09/11
	http://www.leparisien.fr/lyon-69000/la-guerre-des-boutons-et-celle-des-chiffres-avantage-barratier-22-09-2011-1620286.php	22/09/11
<i>Le Point</i>	http://www.lepoint.fr/culture/la-guerre-de-la-guerre-des-boutons-a-commence-01-02-2011-134310_3.php	01/02/11
	http://www.lepoint.fr/chroniqueurs-du-point/emmanuel-berretta/le-cinema-francais-compte-ses-boutons-27-09-2011-1378083_52.php	27/09/11
	http://www.lepoint.fr/cinema/quand-la-guerre-des-films-fait-des-morts-21-07-2011-1357337_35.php	21/07/11
<i>Libération</i>	http://next.liberation.fr/cinema/01012359674-la-sale-guerre-des-boutons	14/09/11
	http://next.liberation.fr/cinema/01012356993-qui-gagnera-la-guerre-de-la-guerre-des-boutons	30/08/11
<i>Marianne</i>	http://www.marianne.net/Guerre-des-boutons-Se-retrouver-dans-une-concurrence-frontale-c-est-delirant_a210325.html	14/09/11
<i>New York Times</i>	http://travel.nytimes.com/2011/09/15/movies/two-versions-of-war-of-the-buttons-open-in-france.html?_r=0	14/09/11
<i>Première</i>	http://www.premiere.fr/Cinema/News-Cinema/La-guerre-des-boutons-la-guerre-des-chiffres-ne-fait-que-commencer-2929758	22/09/11
<i>Review de presse.com</i>	http://www.reviewdepresse.com/article-la-guerre-de-la-guerre-des-boutons-aura-bien-lieu-81307533.html	15/09/11
<i>Rue 89</i>	http://www.rue89.com/2011/09/06/la-guerre-des-guerre-des-boutons-peut-avoir-lieu-220790	06/09/11
<i>Slate.fr</i>	http://www.slate.fr/lien/42101/film-guerre-boutons	04/08/11
<i>Télérama</i>	http://www.telerama.fr/cinema/poussees-d-agne-pour-cause-de-guerre-des-boutons,72083.php	19/08/11
	http://www.telerama.fr/cinema/la-guerre-des-doublons,72650.php	10/09/11
	http://www.telerama.fr/cinema/comptons-les-boutons,73318.php	27/09/11
<i>The Hollywood Reporter</i>	http://www.hollywoodreporter.com/movie/war-buttons/review/235435	14/09/11
	http://www.hollywoodreporter.com/movie/war-buttons/review/238735	21/09/11
<i>The Huffington Post</i>	http://archives-lepost.huffingtonpost.fr/article/2011/09/14/2589894_la-guerre-des-boucons-ou-comment-le-cinebizness-rejoint-le-politique.html	14/09/11
<i>The Wall Street Journal</i>	http://online.wsj.com/article/SB10001424053111904265504576568383569971652.html	15/09/11