

# **Escalade de l'engagement : décideurs et responsabilité : étude du cas “Les Amants du Pont Neuf”**

**ROYER Isabelle, DMSP Dauphine**

Pendant les deux dernières décennies, l'escalade de l'engagement a donné lieu à une littérature importante en psychologie appliquée et en comportement organisationnel. Les situations d'escalade de l'engagement sont définies selon Brockner (1992) de la façon suivante : elles sont caractérisées par des décisions successives de poursuite de l'action prises face à des retours d'information négatifs concernant les allocations de ressources précédentes, à une incertitude quant à la réalisation du but, et à une liberté de choix de poursuivre ou de s'arrêter. Les recherches se sont tout d'abord focalisées sur la mise en évidence des déterminants de l'escalade par des expérimentations en laboratoire. Depuis 1986, cinq études de cas ont été réalisées. Elles ont concerné l'exposition universelle de Vancouver (Ross et Staw, 1986), la centrale nucléaire de Shoreham (Ross et Staw, 1993), le recrutement d'un cadre (Drummond, 1994a), un département de service technique (Drummond, 1994b) et la guerre du Golfe (Lipshitz, 1995).

Tous ces travaux, que ce soient les expérimentations en laboratoire ou les études de cas, présentent une caractéristique commune : ils étudient le phénomène de l'escalade de l'engagement sous l'angle du responsable, généralement un décideur unique, ou parfois un groupe restreint. De ce fait, il y a une association entre l'action, le décideur et le sentiment de responsabilité.

L'objectif de cet article est de montrer que cette perspective d'analyse qui associe une action au décideur qui l'a initiée ne représente qu'un cas particulier de phénomène d'escalade et que, par conséquent, l'étude de l'escalade de l'engagement ne peut pas être envisagée a priori sous l'angle d'un décideur mais nécessite, au préalable, une analyse des acteurs pour identifier les différents participants à la poursuite de l'action. Cette idée est mise en évidence grâce à une étude de cas : le film de Léos Carax “Les Amants du Pont Neuf”.

## **1— Déterminants et dynamique de l'escalade de l'engagement**

L'escalade de l'engagement est un comportement qui s'écarte de la rationalité économique qui consisterait à arrêter un projet lorsque les retours d'information deviennent négatifs et que la réalisation de l'objectif est incertaine. La recherche d'explications à ce comportement a permis de mettre en évidence un grand nombre de facteurs agissant sur l'escalade. Un prototype d'escalade, décrivant la dynamique du phénomène, a également été proposé par Staw et Ross (1987).

### **Les déterminants de l'escalade de l'engagement**

Les déterminants de l'escalade de l'engagement sont nombreux. L'importance relative de chacun de ces facteurs a fait l'objet de discussions mais il se dégage un consensus sur la nécessité de prendre en compte plusieurs facteurs pour expliquer le phénomène de l'escalade de l'engagement. Ces déterminants ont été regroupés en quatre catégories par

Staw et Ross (1987) en fonction de leur nature : psychologique, sociologique, organisationnelle et caractéristique du projet. Ces catégories sont brièvement présentées.

Les déterminants psychologiques regroupent l'ensemble de facteurs qui agissent sur l'individu en dehors de toute contrainte extérieure, ce qui n'exclut pas qu'ils puissent être renforcés ou limités par des influences externes.

Certains concernent le traitement de l'information. La théorie de la dissonance cognitive indique que les individus retiennent bien les faits qui confirment leurs idées et ont tendance à oublier tout ce qui va à l'encontre de leurs croyances (Festinger, 1957). Il en résulte un biais d'évaluation. Plusieurs auteurs (Bazerman, Beekun, Schoorman, 1982; Schoorman, 1988) ont montré ces biais d'évaluation du responsable en faveur de sa décision initiale.

Selon Whyte (1986), la théorie de la perspective (Tversky et Kahneman, 1981) explique l'escalade de l'engagement en situation d'échec. En effet, en situation de perte, un individu est plus enclin à risquer une somme supplémentaire pour gagner quelque chose qu'un individu qui n'a rien perdu car la valeur associée à une perte est moins importante pour lui que pour un individu qui n'a rien perdu. L'effet de certitude (Tversky et Kahneman, 1981) agit également en faveur de l'escalade car il indique qu'en situation de perte, un individu préfère risquer une grosse somme que choisir une perte certaine même si le montant en est plus faible.

L'effet de fonds perdus découle de la théorie de la perspective. Il indique que les individus poursuivent l'action en cours pour ne pas avoir l'impression d'avoir gaspillé de l'argent (Arkes et Blumer, 1985). Cet effet est d'autant plus important que la part des investissements déjà engagés est élevée (Garland et Newport, 1991) ou que l'on se sent près du but.

En plus de ces biais liés au traitement de l'information, d'autres facteurs psychologiques agissent directement sur la poursuite de l'action.

La théorie de l'autojustification indique que, lorsqu'une personne est engagée dans une action qui tourne à l'échec et qu'elle se sent personnellement responsable des conséquences de l'action, elle s'engage alors davantage pour se persuader de la justesse de son choix initial (Staw, 1976). L'autojustification consiste ainsi à rationaliser un comportement antérieur dans le but de défendre psychologiquement ses compétences. L'effet de la responsabilité du décideur sur l'escalade de l'engagement a été vérifié par de nombreux auteurs (Staw et Fox, 1977 ; Bazerman, Guiliano et Appelman, 1984 ; Whyte, 1991). Par ailleurs, le fait de se sentir responsable agit sur le processus de traitement de l'information. Les responsables sont plus sujets aux biais d'interprétation liés à la dissonance cognitive et à l'effet de fonds perdus (Bazerman, Guiliano et Appelman, 1984). Cet effet a été mis en évidence non seulement pour des individus mais aussi pour des groupes. Dans une expérimentation sur des groupes de quatre personnes, Bazerman, Guiliano et Appelman (1984) montrent que les groupes responsables d'un projet allouent plus de budgets à l'action entreprise que les groupes non responsables.

Les succès antérieurs du responsable peuvent également favoriser l'escalade de l'engagement (Staw et Ross, 1987). En effet, la théorie du renforcement indique que les individus ont tendance à reproduire un comportement déjà vécu qui les a satisfait (Platt, 1973). La persistance sera d'autant plus probable qu'il existe des bénéfices individuels à court terme et que les conséquences négatives sont éloignées ou collectives.

L'auto-inférence est un autre mécanisme psychologique qui permet d'expliquer la poursuite d'une action. Dans ce cas, les personnes infèrent de leur action antérieure des valeurs et des préférences qui les poussent à continuer. L'engagement dans une action sera d'autant plus important qu'il a été librement choisi et que l'action est explicite, irréversible et visible par autrui (Salancik, 1977). Ce comportement n'est pas spécifique aux situations d'échec.

Enfin, la théorie du budget mental indique que, lorsque les individus se fixent une limite budgétaire, ils ont tendance à la respecter (Heath, 1995) et ce d'autant plus qu'elle a été publiquement déclarée (Brockner, Shaw et Rubin, 1979). Ceci conduit généralement à limiter l'escalade de l'engagement mais peut aussi parfois favoriser la poursuite de l'action. En effet, ce comportement peut conduire à poursuivre l'action jusqu'à épuisement du budget, même si cela n'est pas nécessaire (Brockner, Shaw et Rubin, 1979).

Les déterminants sociologiques regroupent les pressions sociales ou culturelles qui agissent sur le comportement de l'individu.

Les normes d'évaluation peuvent favoriser la poursuite de l'action (Staw et Ross, 1987). La persistance dans une ligne d'action cohérente est valorisée par autrui et en particulier par les managers (Staw et Ross, 1980). Ceux qui violent cette norme peuvent être pénalisés (Becker, 1960). Le résultat est un facteur important de l'évaluation d'un manager (Staw et Ross, 1980) or ceci ne favorise pas non plus l'abandon d'un projet car un retrait est considéré comme un échec. La conjugaison de la norme de persistance et de l'évaluation par les résultats conduit à "l'effet héros" (Staw et Ross, 1980) qui est une sur-évaluation des décideurs qui poursuivent l'action malgré l'adversité et finissent par réussir.

La visibilité du responsable est un facteur de poursuite de l'action. Lorsque l'individu est identifié à une action en cours d'échec, il peut hésiter à exposer ses erreurs aux autres de peur de ternir son image. Il poursuit alors son action pour justifier sa décision initiale vis-à-vis d'autrui (Staw et Ross, 1987).

L'adversité est un catalyseur dans le développement de l'engagement pour les gens qui perçoivent leur activité comme l'expression de valeurs fondamentales (Lyndon et Zanna, 1990). Fox et Staw (1979) ont montré qu'une résistance de la direction liée à une menace de perte d'emploi favorise l'escalade de l'engagement.

La compétition favorise aussi l'escalade de l'engagement (Teger, 1980). Dans ce contexte, les considérations économiques perdent de leur importance et sont remplacées progressivement par la motivation de défaire son adversaire. L'impact de la compétition sur la poursuite de l'action a été également vérifié par Haunschild, Davis-Blacke et Fischman (1994).

La référence à un modèle constitue également un facteur de poursuite de l'action. Brockner et al. (1984) montrent que les individus s'engagent davantage lorsqu'ils sont en présence d'une personne qui s'engage également dans l'action. Ce phénomène d'imitation est plus important chez les personnes qui ont une faible estime de soi (Brockner et al., 1987). La référence à un modèle n'agit pas que par imitation. Le jugement d'une personne sur son action est pris en compte par les individus pour guider leur propre comportement dès lors que ce jugement est estimé crédible (Brockner et al., 1984). Ainsi, lorsqu'une personne ne s'est pas engagée et regrette de ne pas l'avoir fait, son influence joue également en faveur de l'escalade de l'engagement.

Les déterminants organisationnels concernent les facteurs qui proviennent de l'organisation dans laquelle se déroule l'action.

Comme le note Becker (1960), une décision est rarement isolée et s'accompagne d'autres décisions qui lui sont liées. Ceci peut favoriser le statu quo. De même dans l'entreprise, par volonté de se lancer dans un pari économique ou commercial, un premier projet peut entraîner une suite d'actions ou d'autres projets liés entre eux. L'arrêt du projet initial peut alors conduire à renoncer à l'ensemble des nouvelles orientations. Dans ce cas, des modifications mineures dans le cadre de l'action initiale seront plus probables qu'un changement radical ou un arrêt (Staw et Ross, 1987).

L'institutionnalisation est un facteur d'escalade de l'engagement. Une action est fortement institutionnalisée dès lors qu'elle est largement acceptée, menée par de multiples personnes et persiste dans le temps. Dans ce cas, l'action a peu de chance d'être réévaluée, les décisions de poursuite ne sont pas évoquées et l'action persiste alors d'elle-même (Goodman, Bazerman et Conlon, 1980).

L'inertie administrative favorise également la poursuite d'une action. Staw et Ross (1989) notent que ce facteur est certainement le plus simple. Même si la nécessité d'un retrait est reconnue, les acteurs peuvent ne pas agir dans ce sens si les procédures à mettre en œuvre pour stopper l'action sont lourdes ou si l'arrêt dérange les habitudes établies. Il est alors plus facile de laisser faire.

Les soutiens politiques internes constituent aussi une source d'escalade de l'engagement (Staw et Ross, 1987). Un projet peut nécessiter des alliances. Il demande au minimum des supporteurs au sein de la direction pour voir le jour. Ceux-ci pourront influencer la poursuite de l'action. Pfeffer (1981) indique même que les décisions peuvent être davantage le résultat d'influences politiques que de l'évaluation objective de ce sur quoi elles portent.

Les déterminants du projet, enfin, concernent les caractéristiques du projet lui-même et les retours d'information.

La structure des investissements agit sur l'escalade de l'engagement. Dès que des dépenses prennent une nature d'investissement, l'action est motivée par les gains futurs. Dans ce cas, plus la rentabilité de l'investissement est élevée et plus elle est éloignée dans le temps, plus longtemps on persiste dans l'action (Northcraft et Wolf, 1984). La forme la plus propice à la poursuite de l'action concerne les investissements qui ne génèrent des revenus que lorsque les dépenses sont totalement terminées.

Les coûts d'arrêt d'un projet et la valeur des investissements récupérables doivent être pris en compte dans la décision d'abandon ou de poursuite du projet (Northcraft et Wolf, 1984). Staw et Ross (1987) indiquent que des coûts d'arrêt élevés ou une valeur de revente faible peuvent constituer des freins au retrait.

Le mode de décision peut favoriser l'escalade de l'engagement. Brockner, Shaw et Rubin (1979) ont montré qu'une situation de prise de décision passive favorise la poursuite de l'action. Lorsqu'une action continue d'elle-même sans intervention et nécessite une décision pour s'arrêter, elle se poursuit plus longtemps que si quelqu'un doit décider régulièrement de continuer pour qu'elle se poursuive.

Les travaux de McCain (1986) indiquent clairement l'effet de l'absence d'alternative comme facteur d'escalade de l'engagement. Les personnes qui peuvent investir dans plusieurs projets différents s'engagent moins dans le projet initial déficient que ceux qui sont privés d'alternative. Dans le prolongement, Northcraft et Neale (1986) montrent que des coûts d'opportunités explicites de l'alternative facilitent le retrait car les

personnes orientent alors leur rationalité vers le futur au lieu du passé comme ils le font habituellement.

Ross et Staw (1986) ont également identifié la présence de partenaires dans le projet comme un frein au retrait du fait des contrats qui ont été conclus ou des pressions exercées en faveur du projet. En effet, les intérêts de ces partenaires ne convergent pas nécessairement avec ceux des responsables du projet.

Les caractéristiques des retours d'information agissent également sur l'escalade de l'engagement.

Bowen (1987) affirme que l'escalade de l'engagement n'est possible que si les retours d'information sont ambigus. L'ambiguïté laisse la place à des interprétations multiples qui s'orientent en faveur de l'action initiale du fait des facteurs psychologiques. L'ambiguïté existe dans trois cas : lorsqu'il est impossible d'établir un standard auquel comparer les données, lorsqu'il est possible d'établir un standard mais qu'on ne parvient pas à le faire ou lorsque le standard existe mais qu'il est impossible de collecter les données nécessaires à la comparaison.

Plusieurs auteurs ont montré que la saillance des coûts favorise l'arrêt car les individus se rendent mieux compte de la situation (Rubin et Brockner, 1975 ; Brockner, Rubin et Lang, 1981). Lorsque les coûts sont peu visibles, les individus poursuivent plus longtemps l'action. Rubin et Brockner (1975) indiquent également que lorsque les gains potentiels décroissent lentement, les personnes s'engagent davantage dans l'action que lorsque la baisse est rapide.

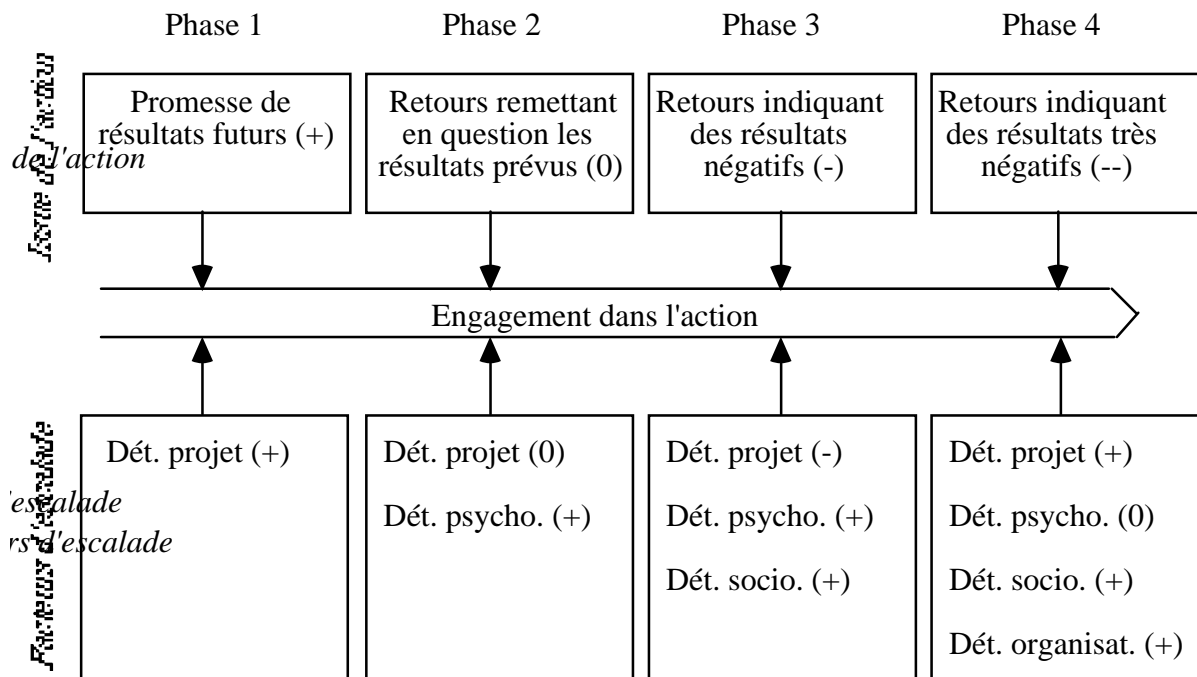
Le nombre d'échecs successifs agit en faveur du retrait. Plusieurs auteurs (McCain, 1986 ; Garland, Sandefur et Rogers, 1990) montrent un retrait progressif des participants au fur et à mesure que les échecs se succèdent.

La nature des problèmes a aussi une incidence sur l'engagement (Staw et Ross, 1978). Lorsque le problème était prévisible et que le responsable ne peut pas rejeter la faute sur quelqu'un d'autre, il manifeste une tendance à l'escalade de l'engagement plus importante que lorsque le problème ne l'était pas car il éprouve un plus grand besoin de se justifier (Leatherwood et Conlon, 1987).

Suite à l'analyse du cas de la centrale nucléaire de Shoreham, Ross et Staw (1993) ont ajouté une cinquième catégorie de facteurs : les déterminants contextuels. Cette catégorie ne contient qu'un seul facteur. Il s'agit des soutiens politiques en provenance de l'extérieur de l'organisation.

### **La dynamique de l'escalade de l'engagement**

Staw et Ross (1987) ont élaboré un prototype d'escalade qui décompose le phénomène en quatre étapes et indique, pour chacune d'entre elles, quelles sont les catégories de facteurs qui interviennent. La figure 1 présente les différentes forces qui agissent sur la poursuite de l'action au cours de ces quatre phases : les informations concernant l'issue de l'action en termes économiques d'une part et les déterminants de l'escalade d'autre part.



Les signes entre parenthèse (+,-,0) indiquent l'influence sur l'engagement dans l'action :

+ un effet en faveur de la poursuite, - un effet en faveur du retrait, 0 un effet neutre.

**Figure 1 : Etapes d'un prototype d'escalade (d'après Staw et Ross 1987)**

Les résultats attendus, positifs au départ, se dégradent progressivement pour devenir négatifs. L'issue économique de l'action agit ainsi nettement en faveur d'un retrait à partir de la phase 3. Néanmoins, l'action se poursuit en raison des facteurs d'escalade qui agissent dans le sens opposé et viennent contrecarrer l'effet induit par la perspective de résultats négatifs.

Ces facteurs d'escalade interviennent différemment selon les phases du processus. Le prototype indique que les déterminants du projet sont seuls à agir durant la première phase. Ensuite en phase 2, lorsque les bénéfices du projet deviennent douteux, insuffisants pour motiver à eux seuls la poursuite mais pas de nature à imposer un retrait immédiat, les facteurs psychologiques prennent le relais pour pousser le responsable à poursuivre l'action. Lorsqu'en phase 3 l'issue de l'action devient clairement négative et que les déterminants du projet poussent également au retrait, les facteurs sociologiques s'ajoutent aux facteurs psychologiques pour inciter à la poursuite de l'action. Enfin, dans la dernière phase, l'issue de l'action est très négative mais des facteurs organisationnels viennent s'ajouter aux facteurs sociologiques pour motiver la poursuite de l'action. Par ailleurs, les déterminants du projet peuvent redevenir positifs et inciter à la poursuite notamment dans le cas où les coûts d'arrêt sont devenus tellement élevés qu'il est moins coûteux de continuer. A ce stade, l'impact des facteurs psychologiques diminue, notamment celui de l'autojustification car la décision initiale est alors plus lointaine et perd ainsi de sa pertinence.

De manière générale, les déterminants de l'escalade de l'engagement tendent à se déplacer du niveau individuel vers un niveau interpersonnel ou social puis

organisationnel en raison de l'évolution du projet lui-même qui acquière de la visibilité et implique de plus en plus de départements de l'organisation au fur et à mesure de son développement (Staw et Ross, 1989).

La littérature concernant l'escalade de l'engagement tient compte de l'influence de différents acteurs puisqu'elle considère des facteurs sociologiques et des facteurs organisationnels tels que les soutiens politiques. Toutefois, ces facteurs sont analysés relativement à une unité de décision généralement stable : un décideur unique ou un groupe restreint. Ce sont les facteurs qui influencent la décision du responsable. Concernant les études de cas réalisées, l'analyse est effectuée sous l'angle d'un individu (le responsable de l'action) à l'exception du cas de la centrale nucléaire de Shoreham où les auteurs (Ross et Staw, 1993) considèrent la direction que l'on peut supposer être un groupe restreint.

Par ailleurs, dans les expérimentations, la responsabilité de l'issue de l'action est associée au choix initial d'engagement dans l'action. Ainsi, la variable de responsabilité consiste à faire choisir au sujet, ou au groupe, l'attribution d'une première allocation de ressources ou encore à lui spécifier qu'il a effectué cette décision. L'impact de la responsabilité dans l'escalade de l'engagement, en plus d'avoir été vérifié dans de nombreuses expérimentations, est particulièrement important puisqu'il constitue le fondement de la théorie de l'autojustification considérée par certains auteurs (Staw et Ross, 1987 ; Brockner, 1992) comme l'explication probablement la plus pertinente de la poursuite d'une action en cours d'échec. Ces résultats ont conduit Staw et Ross (1987) à proposer, parmi leurs recommandations pour limiter les risques d'apparition du phénomène ou pour favoriser le retrait, le remplacement du responsable de la décision initiale ou la séparation des responsabilités entre la décision initiale et les décisions suivantes.

L'étude du cas qui suit a pour objectif de montrer qu'il n'y a pas nécessairement d'association entre l'action, le décideur et la responsabilité du choix initial dans un phénomène d'escalade de l'engagement.

## **2 — Récit d'un cas d'escalade : le film “Les Amants du Pont Neuf”**

Ce cas a été retenu car il permet de mettre en évidence la dissociation entre l'action, la décision et la responsabilité. Il a été reconstitué a posteriori à partir de sources secondaires (voir annexe).

### **Première étape : l'origine du projet**

1987

Léos Carax pense à un film qui raconterait une histoire d'amour entre deux clochards. Il veut tourner le film en super 8, en noir et blanc sur le Pont Neuf : en résumé une histoire simple qui demande peu de moyen.

Automne 1987

A la lecture du synopsis, Philippe Diaz et Alain Dahan, producteurs du précédent film de Léos Carax "Mauvais Sang" (qui a coûté 17 millions au lieu des 11 prévus initialement et 18 semaines de tournage supplémentaires), trouvent le projet admirable.

Les acteurs principaux, Denis Lavant et Juliette Binoche, déjà partenaires dans le précédent film de Léos Carax, pensent que les rôles sont difficiles mais sont demandeurs. Le tournage des "Amants du Pont Neuf" est annoncé.

Début 1988

Contrairement à ce que pensait Léos Carax, tourner sous le vrai Pont Neuf pendant trois mois est impossible. Le projet passe alors du super 8 noir et blanc en décor naturel à la couleur avec un décor important qui nécessite la reconstruction du pont. Les producteurs déterminent le budget et l'organisation du tournage. Ils estiment à vingt semaines la durée totale du tournage dont trois semaines sur le vrai Pont Neuf pour tourner les scènes de jour. Les scènes de nuit seront tournées sur un décor sommaire à proximité de Paris pendant six semaines. Le budget est estimé à 32 millions de francs dont 8 pour le décor. Ce budget a été entièrement établi à partir du synopsis qui ne fait que brosser le film à grands traits et est donc tout à fait insuffisant pour déterminer un budget. Un chargé de production de l'équipe réalise une évaluation d'un montant plus élevé mais son avis n'est pas retenu.

Les deux producteurs créent une société spécialement pour le film : FPC (Film Plein Champ). Les 32 millions nécessaires sont difficiles à trouver. Personne n'est assez confiant pour investir directement dans le film car le budget est élevé pour ce genre de film (32 millions contre 15 à 17 en moyenne), Léos Carax est réputé comme quelqu'un d'incontrôlable et les deux producteurs, Dahan et Diaz, sont jugés manquer d'assise. Par conséquent, les trois plus gros co-financeurs : Antenne 2, Gaumont et Téléscène s'engagent seulement à terme. Dans ce cas, les fonds ne sont débloqués qu'à la livraison du film. L'UFCA (Union pour le Financement du Cinéma et de l'Audiovisuel), qui normalement intervient pour fournir des compléments de financement, avance les fonds. Elle supporte donc tous les risques. Cet organisme public, qui trouve que Diaz est un co-producteur peu solide, pense à en exiger un autre pour accorder les avances mais finalement ne fait rien. Par ailleurs, le Ministre de la culture, Jack Lang, soutient Léos Carax en tant que représentant de la nouvelle vague du cinéma français.

Aucun site n'a été trouvé près de Paris pour la construction du décor. Finalement, le site retenu est Lansargues dans le Midi. Le terrain est loué car, étant donné la faible durée d'utilisation, louer est moins onéreux qu'acheter. Le début du tournage est prévu le 18 juillet à Paris. Le tournage sur le Pont Neuf doit avoir lieu entre le 25 juillet et le 15 août. Le 16 commencent les travaux de réfection du pont, tout doit donc être terminé. La fin du tournage est prévue pour le 14 décembre 1988. La sortie du film sera en 1989, année du bicentenaire. Ce film sera un hommage de plus à la révolution avec sa scène sous les feux d'artifices du 14 juillet. Tout à été savamment calculé sans temps mort. Tout doit s'enchaîner rapidement.

Les acteurs préparent leur rôle. Ils vivent au milieu des clochards pendant plusieurs jours. Juliette Binoche s'impose de vivre quelque temps comme le personnage qu'elle incarne : vivre dans la rue, dormir dehors, manger peu, ne pas se laver.

4 juillet 1988

Pendant les répétitions, Denis Lavant se blesse. Les médecins préconisent huit semaines de plâtre et de rééducation. L'arrêt de Lavant rend impossible le tournage sur le pont avant le 16 août, limite prévue de l'autorisation. La mairie de Paris qui n'a alors toujours



pas donné son autorisation officielle pour les trois semaines avant le 16 août mais a déjà très avancé le dossier, refuse de changer les dates. Les autorisations sont un vrai casse tête. Pour la scène de ski nautique sur la Seine, 75 autorisations sont nécessaires.

Le choix est alors posé clairement. Faut-il arrêter ou continuer en décor, ce qui implique des surcoûts très importants ? Alain Dahan penche pour l'arrêt.

### **Deuxième étape : premier pas dans l'escalade**

Léos Carax fait comme si de rien n'était et continue à tourner.

Les coûts sont calculés. Le coût d'arrêt total est estimé par les assurances entre 12 et 15 millions pour les indemnités diverses. La production, FPC, estime les coûts d'arrêt partiel à 8 millions et évalue la transformation du décor de nuit en décor de jour à 9 millions à condition d'utiliser des matériaux légers et donc fragiles. D'après les assureurs, les coûts de transformation du décor ont été surestimés. Eux, les ont budgétés à 3 millions. Finalement, les assurances avec les conseils de l'expert de IFCIC (Institut pour le Financement du Cinéma et des Industries Culturelles) choisissent la poursuite et acceptent de financer les travaux du décor à hauteur de 3 millions. A ce tarif, continuer la production est moins onéreux que de payer les indemnités d'un arrêt total. Pour la production, la poursuite est également intéressante car, en cas d'arrêt, elle ne gagne rien. L'UFCA qui assure toute la trésorerie, donc tous les risques, ne prend pas la peine d'étudier le dossier. Sur place, les gens sont persuadés que, de toute façon, s'ils refusent de financer, Léos Carax ira voir Jack Lang qui exercera des pressions via l'IFCIC pour autoriser le financement.

Fin août 88

Les travaux du décor commencent. Très rapidement, le budget s'avère insuffisant. Deux imprévus surgissent : la nécessité de relever la nappe phréatique et changer la terre qui ne permet pas de construire en dur. L'UFCA assure la trésorerie en attendant les fonds des assurances. Cet organisme verse progressivement des fonds pour un montant de 15 millions au lieu des 8 prévus par les assurances.

Léos Carax continue toujours de tourner tout ce qu'il peut. Devant cette attitude et les frais du pont, les financiers commencent à s'inquiéter. Carax devient le bouc émissaire. On conteste son talent, on l'accuse de détourner l'argent des jeunes cinéastes pour satisfaire sa folie des grandeurs.

L'affaire devient politique. On s'interroge sur le rôle du Ministère de la culture et l'aveuglement des institutions financières.

Décembre 1988

La construction du décor s'arrête. L'UFCA qui a déjà trop versé retire sa participation.

Début 1989

La production s'arrête. Le budget total de départ a déjà été entièrement utilisé. 20 minutes de film ont été tournées. Le pool bancaire recherche un nouveau producteur.

### **Troisième étape : reprise du projet par Von Buren**

Alain Dahan contacte Christian Fechner et annonce qu'il reste trois mois de tournage qui nécessitent environ 25 millions de francs. Carax explique à Fechner qu'il reste une vingtaine de semaines. Fechner budgète les coûts à 50 à 60 millions. Les financiers devant la somme craignent une escroquerie. Le discours de Fechner déplaît car il dit que plus on attend, plus on perd d'argent. L'UFCA le rejette et cherche un autre repreneur.

Carax refuse de changer quoi que ce soit à son scénario. Face à ce manque de flexibilité, les repreneurs potentiels refusent de s'engager. Pendant tout ce temps, le décor, construit en matériaux légers pour limiter les coûts, tombe en miettes sous les intempéries.

Devant l'incapacité des financiers à trouver un nouveau producteur, Léos Carax et Juliette Binoche tentent de sauver le film. Ils font des démarches auprès des avocats, des banquiers, des assureurs. Léos Carax fait des cassettes des 20 minutes déjà tournées et les envoie partout. Il a des retours qui l'incitent à continuer, notamment de la part de Spielberg et Chéreau qui le félicitent pour son travail. Néanmoins, aucun ne veut s'engager.

Février 89

Les assurances paient les 15 millions à l'UFCA au lieu des 8 prévus et se retirent. La situation est jugée grave par l'UFCA dont le président va en personne retirer le chèque des assurances.

Printemps 1989

Alain Dahan trouve un repreneur : Francis Von Buren, financier suisse. Celui-ci proclame qu'il veut bien investir 30 millions dans le film, ce qui porte le budget total à plus de 70 millions.

Juin 89

Philippe Diaz prend les dettes les plus lourdes sur la société FPC et dépose le bilan. Francis Von Buren s'associe avec Dominique Vignet qui s'occupera de la gestion du tournage et crée avec lui la société Pari à Deux. L'UFCA accorde un nouveau crédit qui permet d'étouffer les dettes les plus criardes.

Von Buren injecte 18 millions et s'engage, en plus, sur 10 autres pour payer les fournisseurs. Cette somme a été débloquée sur présentation d'un devis fait à la sauvette par Dahan en dehors de toute structure juridique. Pari à Deux n'a pas encore d'existence légale. Le 25 juin, la construction du décor reprend.

25 Juillet 89 , le tournage reprend sous la direction de Léos Carax. L'inorganisation est totale à Lansargues. Sur le décor, tout manque.

Automne 89

Alain Dahan établit pour les nouveaux producteurs un devis sérieux de 30 à 40 millions, plus élevé que le précédent de 25 millions. Devant le montant du devis, les problèmes du décor, l'absence de structure juridique, l'inconnu sur les droits des 20 minutes déjà tournées, Von Buren se retire après avoir versé 18 millions de francs.

**Dernière étape : reprise par Fechner**

Début 1990

Pari à Deux négocie avec Christian Fechner sous l'égide du CNC (Centre National du Cinéma) pour une éventuelle reprise du film. Fechner demande à Léos Carax de changer la fin du film qui à elle seule coûte 5 millions. Juliette Binoche résilie un contrat avec Elia Kazan pour pouvoir reprendre le tournage des Amants. Les acteurs, les vingt techniciens, comme Léos Carax croient au film. Ils payent ensemble le gardien du site de Lansargues.

Mai 1990

A Cannes, Gérard Calderon, directeur de l'UFCA, Georges Prost, directeur de l'IFCIC et Jacques Lang se déclarent prêt à financer le projet si Christian Fechner reprend le film. Samedi 19, Dominique Wallon, directeur du CNC, Georges Prost et Patrick Godinet chargé du dossier de l'UFCA décident de rattraper le coup. Le lendemain, Dominique Wallon en lieu et place de Fechner négocie le rachat des droits pour 900 000 francs au lieu de 1,7 million auprès de Philippe Vignet.

Christian Fechner accepte de reprendre le film. Tout le monde se dérobe alors : les pouvoirs publics qui ont fait des déclarations à Cannes et même les banquiers, avec qui Fechner travaille habituellement, qui acceptent de participer seulement si Fechner engage une caution personnelle. Malgré les déclarations à Cannes, aucun financier ne croit au film. Fechner décide de finir le film seul. "Pour la première fois de ma vie, je me retrouvais seul, sans aucun partenaire. Orgueil, entêtement ou loyauté envers Carax, il n'y avait plus de retour en arrière possible." dit Fechner (Le Point, 1991).

A Lansargues, le décor est presque détruit. Les matériaux fragiles n'ont pas supporté les intempéries. De plus, comme il faut faire des scènes de jour, il faut tout repenser. Fechner réévalue le budget à 65 millions.

Le décor doit être entièrement refait pour un tournage débutant le 22 août, y compris le pont qui doit être réorienté car le tournage aura lieu en hiver au lieu de l'été. Les délais sont respectés. Le tournage sur le décor débute le 28 août pour trois mois. Fechner éponge les dettes : 10 millions. Denis Lavant se casse la clavicule en venant à son travail. Le tournage est momentanément interrompu mais Léos Carax en profite pour tourner les scènes de raccord.

Le 20 décembre, le tournage sur le décor est terminé. Le 8 mars, le tournage est totalement fini. Reste à réaliser le montage. Là encore le montage est plus difficile que prévu notamment pour la bande son qui nécessite de retirer tous les bruits de la campagne de Lansargues (chants d'oiseaux, tracteurs,...) et ajouter les bruits de ville.

Au total, selon les estimations, le film aura coûté entre 100 et 150 millions de francs dont 70 injectés par Fechner au lieu des 32 initialement prévus. Le décor, à lui seul, a coûté 35 millions au lieu de 8. Le tournage s'est étalé sur une période de près de trois ans au lieu de 5 mois.

### **3— Analyse des participants à la poursuite de l'action**

L'analyse du cas repose uniquement sur des données secondaires (voir annexe). Ces données ne permettent pas une analyse détaillée qui mettrait en évidence tous les facteurs ayant agi sur la poursuite de l'action. Ces informations permettent néanmoins de reconstituer la trame générale de l'action et d'identifier plusieurs participants ayant eu une incidence sur la poursuite de l'action.

Le film "Les Amants du Pont Neuf" répond à la définition de l'escalade de l'engagement de Brockner (1992). On constate trois décisions successives de poursuite de l'action. Ces décisions sont prises dans un contexte de retours d'information négatifs concernant les allocations de ressources précédentes. Lors de la première en juillet 88, les budgets prévus se révèlent insuffisants en raison de l'accident de Lavant qui conduit à réaliser un décor plus coûteux. Lors des décisions suivantes, les budgets sont chaque fois épuisés. Par ailleurs, conformément à la définition, il reste une incertitude quant à la réussite du film et les décideurs sont libres de poursuivre ou non le tournage.

Le cas étudié rentre donc la définition d'une situation d'escalade de l'engagement. La reconstitution chronologique des événements permet de distinguer quatre phases dans le cas étudié, conformément au prototype de Staw et Ross (1987). La première concerne la période d'engagement initial dans l'action durant laquelle on n'observe aucun incident. Elle se termine par l'accident de Lavant et ses répercussions financières qui constituent les premiers retours d'information remettant en question les résultats prévus. La seconde concerne la poursuite du tournage par Diaz et Dahan grâce au financement des assureurs, la troisième concerne la reprise du projet par Von Buren et la quatrième sa reprise par Fechner.

Toutefois, contrairement aux cas précédemment étudiés, on n'observe pas d'unité de décision stable que ce soit au niveau individuel ou au niveau d'un groupe restreint. De ce fait, se pose la question du rôle des différents participants dans la poursuite de l'action.

On peut identifier dans ce cas, un grand nombre de participants à la poursuite de l'action ayant des influences diverses (tableau 1).

**Tableau 1 : Récapitulatif du rôle des participants à la poursuite de l'action**

	<b>Phase 1 Décision initiale</b>	<b>Phase 2 Poursuite de Diaz et Dahan</b>	<b>Phase 3 Reprise par Von Buren</b>	<b>Phase 4 Reprise par Fechner</b>
<b>Producteurs</b>	Décision de Diaz et Dahan de produire le film, via leur société FPC.	Préférence de Dahan pour l'arrêt. Evaluation du décor à 9 millions.	Retrait de FPC après épuisement des budgets et recherche d'un repreneur avec sous estimation des budgets. Reprise par Von Buren.	Retrait de Von Buren. Reprise par Fechner.
<b>Carax</b>	Initie le projet : propose le synopsis.	Ignore le problème et continue le tournage.	Diverses démarches auprès d'avocats, banquiers, assureurs. Envoie de cassettes à des producteurs.	Volonté de poursuivre : accepte une modification du film.

<b>Acteurs</b>	Soutien moral de Binoche et Lavant auprès de Carax qui sont intéressés par les rôles.	—	Aide de Binoche auprès de Carax.	Soutien de Binoche. Soutien de l'ensemble de l'équipe du tournage.
<b>Autres cinéastes</b>	—	—	Soutien moral.	—
<b>Jacques Lang</b>	Soutien de Lang à la nouvelle vague du cinéma français.	Soutien perçu de Lang de la part de l'UFCA.	—	Promesse de financement à Fechner.
<b>Co-financeurs</b>	A2, Gaumont, Télécène (et d'autres plus petits) acceptent de s'engager à terme pour 32 millions.	—	—	—
<b>UFCA</b>	Pense exiger un troisième co-producteur mais ne le fait pas. Avance tous les fonds.	N'étudie pas le dossier. Accepte d'assurer la trésorerie en attendant les assurances.	Retrait de sa participation. Refuse Fechner. Recherche un autre repreneur. Accepte Von Buren et accorde un nouveau crédit.	Promesse de financement à Fechner.
<b>Assurances</b>	—	Choisissent la poursuite, moins coûteuse pour elles avec leur estimation du décor à 3 millions en raison des coûts d'arrêt.	Versement de 15 millions au lieu des 8 prévus.	—
<b>IFCIC</b>	—	Conseille la poursuite.	—	Promesse de financement à Fechner.

### Une succession de décideurs qui relancent l'action après une période de suspension

L'analyse montre l'interdépendance des différentes personnes ou organismes ayant participé à la poursuite de l'action. Toutefois au sein de ces participants, on peut considérer comme décideur le producteur car lui seul dispose du pouvoir de poursuivre ou stopper le tournage. Selon cette perspective, on constate, dans ce cas étudié, la succession de trois décideurs : Film Plein Champ (la société de Dahan et Diaz) durant les deux premières phases, puis Pari à Deux avec Von Buren et Vignet comme associé durant la phase 3 et, enfin, Fechner durant la dernière phase. La poursuite de l'action est donc le résultat de trois décideurs successifs. Par ailleurs, on observe que les deux premiers décideurs : Film Plein Champ et Pari à Deux, se retirent, engendrant un arrêt du projet. La poursuite ne s'effectue que lors de l'arrivée d'un repreneur, qui n'est pas responsable de la décision initiale de commencer le tournage du film.

Au niveau des décideurs, la théorie de l'autojustification ne permet pas d'expliquer la poursuite de l'action puisqu'on constate que les deux premières sociétés de production se retirent, provoquant ainsi un arrêt de l'action, tout du moins momentané. Au contraire, le comportement de chacun des trois décideurs correspond davantage à la

théorie du budget mental qui indique que le décideur respecte les limites budgétaires qu'il s'est fixé (Heath, 1995). Pour chacun des décideurs, les limites budgétaires fixées ne sont pas respectées en toute rigueur mais toutefois les dépenses s'en écartent peu. Ainsi, les premiers producteurs, Diaz et Dahan, pensent arrêter au moment de l'accident et poursuivent avec les fonds des assurances puis se retirent lorsque les fonds sont épuisés. Ensuite Von Buren se retire lorsqu'il se rend compte que le budget de 30 millions qu'il acceptait d'investir dans le film sera insuffisant. Enfin, Fechner respecte quasiment le budget qu'il avait évalué : ses investissements s'élevant à 70 millions contre les 65 prévus.

Ces constatations vont à l'encontre des conclusions dominantes dans la littérature concernant l'escalade de l'engagement. En effet, le décideur responsable de la décision initiale (Film Plein Champ) se retire au lieu de décider la poursuite de l'action, contrairement à la théorie de l'autojustification. On observe que la poursuite de l'action n'est permise que par l'arrivée de nouveaux décideurs, ce qui va à l'encontre de la recommandation de Staw et Ross (1987) qui préconisent le changement du responsable afin de limiter l'escalade.

#### Un leader, initiateur de l'action, qui se sent responsable de son issue mais non décideur

Bien que les producteurs puissent être considérés comme décideurs de la poursuite de l'action, ces participants divers intervenant successivement permettent difficilement de comprendre la continuité de l'action. Au contraire, Léos Carax, apparaît comme le lien qui assure la dynamique de l'action, depuis son origine en 1987 jusqu'à la fin en 1991. Bien qu'il ne dispose pas de pouvoir de décision, l'analyse montre son rôle central, comme initiateur et leader du projet.

La théorie de l'autojustification semble mieux pouvoir s'appliquer à l'initiateur et leader qu'est Léos Carax. En effet, il est à l'origine du projet puisque c'est lui qui soumet le synopsis à Dahan et Diaz. Par ailleurs, sa forte volonté de poursuite apparaît avec les premières difficultés, l'accident de Lavant, lorsqu'il continue à filmer et engager de nouveaux frais alors que Dahan pense arrêter le tournage. Ainsi, c'est lui qui fait à ce moment le premier pas vers l'escalade. Ensuite, lorsque Film Plein Champ se retire et que les financiers ne parviennent pas à trouver un repreneur, il entreprend, avec Juliette Binoche, de multiples démarches pour permettre la poursuite du tournage. Pour lui, les considérations économiques ne sont pas prioritaires et l'arrêt n'est pas concevable. Ainsi, il déclarait peu après la fin du film "Je n'arrive pas à imaginer ce que serait devenue la vie pour nous si le film s'était arrêté. C'est de l'impensable" (Les Cahiers du Cinéma, 1991).

Ainsi, on observe la présence d'un leader qui se sent responsable de l'issue de l'action, qui pousse à la poursuite du projet, mais qui n'est pas le décideur.

En plus des décideurs et de ce leader, on rencontre également d'autres participants ayant une incidence importante sur la poursuite de l'action, notamment les partenaires financiers.

#### Le rôle des partenaires financiers

Conformément aux observations de Ross et Staw (1986) concernant l'exposition universelle de 1986, on observe que l'existence de partenaires peut être une source d'escalade de l'engagement en raison de leurs divergences d'intérêts. En effet, de par le montage financier élaboré au départ, certains organismes financiers ont intérêt à ce que le film s'achève, contrairement au producteur. Ainsi, l'UFCA, qui a avancé les fonds, a intérêt à l'achèvement du film puisque les co-financeurs ne se sont engagés qu'à terme. Lors de l'accident de Lavant, elle n'étudie pas le dossier et avance les fonds débloqués par les assurances. Plus tard, elle pousse au surinvestissement en débloquant des avances supérieures au budget autorisé par les assurances. Ensuite, cet organisme a également une influence importante lorsqu'il refuse une reprise rapide par Fechner, provoquant la dégradation du décor, puis l'autorise à Von Buren sur des estimations de coûts dont beaucoup savent qu'elles sont sous-évaluées. Enfin, lors de la reprise par Fechner, ses promesses de financement ne sont pas sans incidence sur sa décision de reprendre le film.

Par ailleurs, au moment de l'accident de Lavant, les assureurs ont également intérêt à la poursuite du projet puisque, selon leurs estimations, la poursuite leur coûte moins cher que les indemnités d'un arrêt complet. Leur choix de financer la poursuite est déterminant lors du passage en phase 2 de l'escalade de l'engagement.

Ainsi, les différents organismes financiers ont eu une participation active à la poursuite de l'action en soutenant ou choisissant les décideurs successifs.

En plus des partenaires financiers, on constate la présence de multiples soutiens de différentes natures.

#### Des soutiens multiples à différents niveaux et de différentes natures

Comme le signalent Staw et Ross (1987), les soutiens politiques peuvent influencer sur les décisions de poursuite ou de retrait. On observe dans le cas "Les Amants du Pont Neuf" différentes formes de soutien auprès de différentes personnes.

L'IFCIC est intervenu à plusieurs reprises, tout d'abord en conseillant aux assureurs de choisir de financer la poursuite plutôt que l'arrêt du projet puis, lors de la reprise par Fechner, en lui promettant des financements.

Alain Dahan, ancien producteur, a également favorisé la poursuite du projet en cherchant activement un repreneur. Par ses démarches personnelles et une présentation systématique de budgets très inférieurs à ce qui était réellement nécessaire, il a joué un rôle actif dans la reprise du projet par Von Buren.

En plus des soutiens agissant sur les décideurs, on constate une autre forme de soutien que l'on pourrait caractériser de psychologique qui s'exerce principalement sur le leader, Léos Carax, renforçant sa propre motivation à continuer. On peut identifier trois participants : Juliette Binoche, Chéreau et Spielberg, puis l'équipe de tournage.

L'engagement personnel de Juliette Binoche constitue un soutien psychologique important pour Carax. Durant l'attente de la reprise par Von Buren, elle réalise avec lui des démarches auprès des avocats, banquiers et assureurs. Plus tard, elle résilie un contrat avec Elia Kazan pour pouvoir poursuivre le tournage.

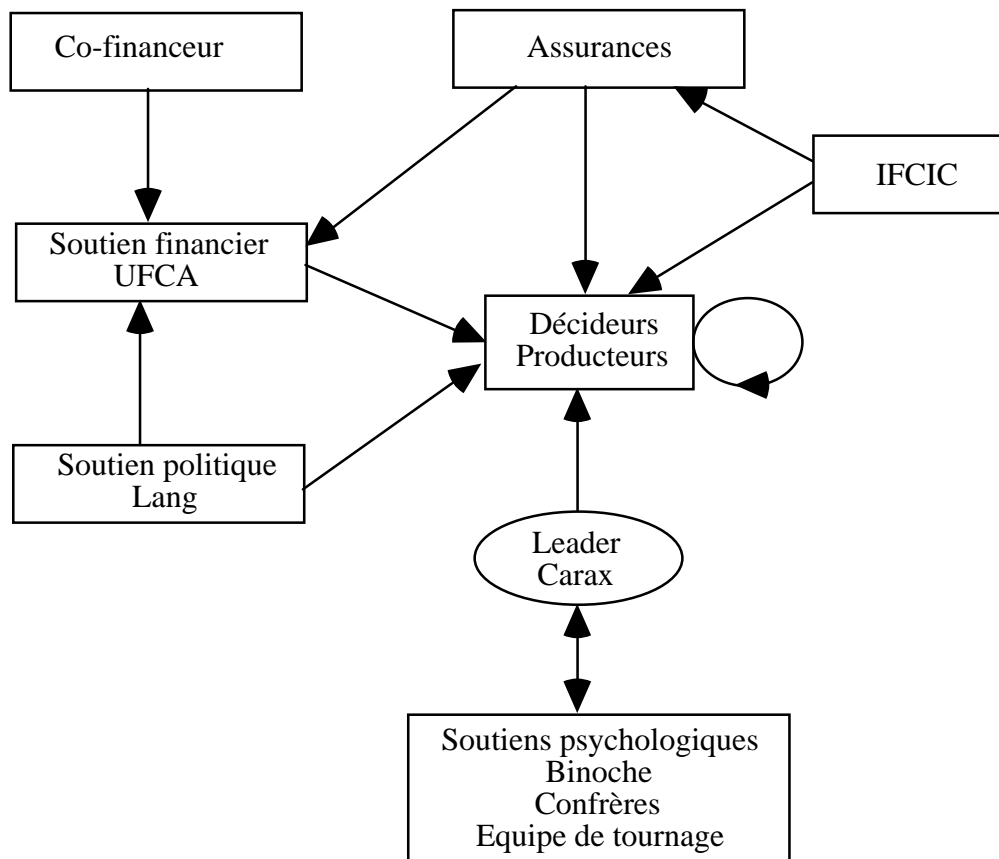
Les félicitations de Chéreau et Spielberg constituent également des encouragements à poursuivre pour Léos Carax à un moment où le projet est en suspens.

Le soutien de l'ensemble de l'équipe apparaît notamment lorsqu'elle décide de payer le gardien pour garder le décor dans l'attente de la reprise par Fechner. Cette implication forte de l'équipe, et plus particulièrement de Juliette Binoche, a incontestablement poussé Léos Carax à poursuivre. Il explique : "J'ai été au bout de ce film pour Juliette et moi, pour ceux qui l'ont fait avec nous (...) J'ai eu des périodes de découragement, Juliette non" (Les Inrockuptibles, 1991).

Tous ces soutiens essentiellement psychologiques, renforcent la motivation du leader.

On observe également une autre forme de soutien, plus insidieuse, qui agit sur divers intervenants : celle de Jack Lang. Il n'apparaît réellement que durant le festival de Cannes de 1990 pour inciter Fechner à reprendre le film. Il déclare alors avec le directeur de l'UFCA et l'IFCIC qu'il est prêt à financer le projet si Fechner reprend le film, tout en précisant que lui n'a pas de fonds mais se débrouillera pour en trouver. Néanmoins son ombre est présente durant tout le déroulement du projet. Dès le départ, tout le monde sait qu'il soutient la nouvelle vague du cinéma français dont Carax fait partie ; il est probable que cela ait eu une incidence dès le départ sur les organismes publics qui ont accepté tous les risques alors que, habituellement, leur rôle se limite à assurer un complément. L'ombre de Jack Lang est explicite dans le discours des membres de l'UFCA qui disent ne pas avoir étudié le dossier juste après l'accident de Denis Lavant car, de toute façon, Jack Lang aurait agi pour la poursuite du projet. Son influence possible a pu conforter les membres de l'UFCA dans leur attitude de laisser faire.

L'influence des différents participants est résumée dans la figure 2.





## **Figure 2 : Influence des participants dans la décision**

Contrairement aux cas précédemment étudiés et aux expérimentations qui associent généralement l'action à un décideur qui se sent responsable des conséquences de son choix initial, on constate, dans le cas étudié, une dissociation de ces trois éléments.

L'engagement personnel d'un individu est principalement observé chez Léos Carax, à l'origine du projet mais non décideur. La poursuite de l'action n'est pas associée à un décideur particulier puisqu'au contraire, la poursuite n'est assurée que par un changement de producteur. Ce cas illustre par ailleurs l'importance des partenaires et des différents soutiens déjà mis en évidence dans la littérature. L'analyse montre que la poursuite de l'action ne peut pas être attribuée à une personne ou un groupe restreint mais résulte de la convergence d'un ensemble fluctuant de participants.

Dans le cas étudié, la poursuite de l'action semble résulter d'un processus de type garbage can (Cohen, March et Olsen, 1972). A certains moments, on constate une convergence, difficilement prévisible, de solutions techniques et de moyens financiers qui viennent répondre aux problèmes du tournage, apportés par différents protagonistes, qui rend la poursuite de l'action possible. Et comme l'indiquent ces auteurs, fréquemment ce processus ne résout pas correctement les problèmes.

Le constat d'un phénomène de garbage can n'est pas surprenant dans la mesure où le projet répond aux trois caractéristiques des anarchies organisées décrites par Cohen, March et Olsen (1972). Les préférences sont incertaines, notamment en raison de la divergence entre les critères artistiques et financiers. On est également dans le cas de technologie floue dans la mesure où l'on maîtrise mal le processus d'élaboration d'un film qui soit un succès. Enfin, on est dans le cadre d'une participation fluide où les intervenants changent en partie au cours du temps, notamment les décideurs.

### **Conclusion**

Ce cas indique qu'il n'existe pas nécessairement une association stricte entre un projet, un décideur et le sentiment de responsabilité. Dans le cas étudié, chacun des décideurs, en l'occurrence les producteurs, montre un comportement plus proche de la théorie du budget mental qui consiste à se retirer lorsque les budgets fixés sont épuisés que de l'escalade de l'engagement. Ceci n'empêche pas le projet de continuer avec d'autres. Par ailleurs, l'individu chez qui l'on observe le plus d'acharnement à poursuivre est Léos Carax qui, conformément à la littérature, se sent responsable des conséquences de son action, en l'occurrence le succès du film. Mais ce leader n'est pas décisionnaire.

Cette étude de cas, qui s'ajoute aux cinq existantes, ne remet pas en cause les résultats de la littérature relative à l'escalade de l'engagement. Elle l'enrichit en indiquant simplement que l'escalade de l'engagement n'est pas nécessairement le fait d'un décideur unique, qui se sent responsable de l'action mais que, au contraire, un projet peut survivre grâce à un changement de responsable.

L'existence de ce type de situation étend le champ des situations possibles. Ceci a une incidence sur la méthodologie d'étude des phénomènes d'escalade de l'engagement. Elle pose le problème du choix de l'unité d'analyse.

Que la décision soit individuelle ou de groupe, l'analyse des facteurs d'escalade de l'engagement nécessite d'identifier le ou les décideurs. En effet, dans la littérature, les déterminants de l'escalade expliquent le comportement de l'unité de décision que celle-ci soit un individu ou un groupe. Cette définition de l'unité de décision est notamment utile à l'analyse pour mettre en évidence les facteurs d'influence externe tels que les soutiens politiques et la référence à des modèles.

Le cas étudié indique que l'on ne peut pas préjuger a priori de l'unité d'analyse pertinente pour l'étude d'un phénomène l'escalade de l'engagement. Par conséquent, l'analyse du phénomène de l'escalade de l'engagement dans une action en cours d'échec nécessite au préalable une analyse des acteurs afin de pouvoir choisir quelle est l'unité de décision pertinente : un individu, un groupe restreint ou un ensemble fluctuant de participants.

Par ailleurs, ce cas apporte de nombreuses interrogations concernant la responsabilité. Dans l'article initial de Staw, au niveau théorique, la responsabilité est clairement une responsabilité perçue : "l'individu doit se sentir personnellement responsable des conséquences négatives de son action" (Staw, 1976, p 28). Mais, dans les expérimentations, il y a une assimilation entre le sentiment de responsabilité et la personne qui prend la décision initiale et est responsable de par sa fonction.

Le cas étudié laisse supposer l'existence possible de différents types de responsabilité qui ne sont pas nécessairement réunis en une même personne. Le producteur, de par sa fonction, est responsable au sens financier, juridique et décisionnaire. Léos Carax n'a pas de responsabilité directe concernant ces trois aspects. En revanche, il semble se sentir responsable, d'une part, des frustrations des personnes qu'il a entraînées dans l'aventure en tant qu'initiateur et, d'autre part, de la qualité artistique du film en tant que metteur en scène.

Les conséquences du sentiment de responsabilité dépendent peut être de la nature de cette responsabilité. Ceci permettrait d'expliquer le comportement volontaire de poursuite de Léos Carax ainsi que le retrait des producteurs dû aux conséquences financières de leur décision. Ces interrogations indiquent l'intérêt de travaux visant à affiner le concept de responsabilité, réelle ou perçue, et ses conséquences sur l'escalade de l'engagement.

## Références

- Arkes Hal R. et Catherine Blumer (1985), The Psychology of Sunk Cost, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 35, 124-140.
- Bazerman Max H., Toni Guiliano et Alan Appleman (1984), Escalation of Commitment in Individual and Group Decision Making, *Organisational Behavior and Human Performance*, 33, 141-152.
- Bazerman Max H., Rafik I. Beekun et F. David Schoorman (1982), Performance Evaluation in a Dynamic Context: A Laboratory Study of the Impact of a Prior Commitment to the Ratee, *Journal of Applied Psychology*, 67, 6, 873-876.
- Becker Howard S. (1960), Notes on the Concept of Commitment, *American Journal of Sociology*, 66, 1, 32-40.
- Bowen Michael (1987), The Escalation Phenomenon Reconsidered: Decision Dilemmas or Decision Errors?, *Academy of Management Review*, 12, 1, 52-66.
- Brockner Joel (1992), The Escalation of Commitment to a Failing Course of Action: Toward Theoretical Progress, *Academy of Management Review*, 17, 1, 39-61.
- Brockner Joel, Jeffrey Z. Rubin et Elaine Lang (1981), Face-saving and Entrapment, *Journal of Experimental Social Psychology*, 17, 68-79.
- Brockner Joel, Myril C. Shaw et Jeffrey Z. Rubin (1979), Factors Affecting Withdrawal from an Escalating Conflict: Quitting Before It's Too Late, *Journal of Experimental Social Psychology*, 15, 492-503.
- Brockner Joel, Sinaia Nathanson, Alan Friend, John Harbeck, Charles Samuelson, Robert Houser, Max H. Bazerman et Jeffrey Rubin (1984), The Role of Modeling Processes in the 'Knee Deep in the Big Muddy' Phenomenon, *Organizational Behavior and Human Performance*, 33, 77-99.
- Brockner Joel, Michael N. O'Malley, Terrian Hite et Daniel K. Davies (1987), Reward Allocation and Self-Esteem: The Roles of Modeling and Equity Restoration, *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 4, 844-850.
- Cohen Michael D., James G. March et Johan P. Olsen (1972), A Garbage Can Model of Organizational Choice, *Administrative Science Quarterly*, 17, 1, 1-25.
- Drummond Helga (1994a), Escalation in Organizational Decision Making: A Case of Recruiting an Incompetent Employee, *Journal of Behavioral Decision Making*, 7, 1, 43-55.
- Drummond Helga (1994b), Too Little Too Late: A Case Study of Escalation in Decision Making, *Organization Studies*, 15, 4, 591-607.
- Festinger Leon (1957), *A Theory of Cognitive Dissonance*, Evanston, IL.: Row Peterson.

- Fox Frederick V. et Barry M. Staw (1979), The Trapped Administrator: Effects of Job Insecurity and Policy Resistance upon Commitment to a Course of Action, *Administrative Science Quarterly*, 24, 3, 449.
- Garland Howard et Stephanie Newport (1991), Effects of Absolute and Relative Sunk Costs on the Decision to Persist with a Course of Action, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 48, 55-69.
- Garland Howard, Craig A. Sandefur et Anne C. Rogers (1990), De-escalation of commitment in Oil Exploration: When Sunk Costs and Negative Feedback Coincide, *Journal of Applied Psychology*, 75, 6, 721-727.
- Goodman Paul S., Max Bazerman et Edward Conlon (1980), Institutionalization of Planned Organizational Change, *Research in Organizational Behavior*, 2, ed. Barry M. Staw et Larry L. Cummings, Greenwich, CT, JAI Press, 215-246. .
- Haunschild Pamela R., Alison Davis-Blacke et Mark Fichman (1994), Managerial Overcommitment in Corporate Acquisition Processes, *Organization Science*, 5, 4, 528-540.
- Heath Chip (1995), Escalation and De-escalation of Commitment in Response to Sunk Costs: The Role of Budgeting in Mental Accounting, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* , 62, 1, 38-54.
- Leatherwood Marya L. et Edward J. Conlon (1987), Diffusibility of Blame: Effects on Persistence in a Project, *Academy of Management Journal*, 30, 4, 836-847.
- Lipshitz Raanan (1995), The Road to Desert Storm, *Organization Studies*, 16, 2, 243-263.
- Lyndon John E. et Mark P. Zanna (1990), Commitment in the Face of Adversity: A Value Affirmation Approach, *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 6, 1040-1047.
- McCain Bruce E. (1986), Continuing Investment Under Conditions of Failure: A Laboratory Study of the Limits to Escalation, *Journal of Applied Psychology*, 71, 2, 280-284.
- Northcraft Gregory B. et Gerrit Wolf (1984), Dollars, Sense, and Sunk Costs: A Life Cycle Model of Ressource Allocation Decisions, *Academy of Management Review* ,9 , 2, 225-234.
- Northcraft Gregory B. et Margaret A. Neale (1986), Opportunity Costs and the Framing of Ressource Allocation Decisions, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 37, 348-356.
- Pfeffer Jeffrey (1981), *Power in Organizations*, Marshfield, MA: Pitman.
- Platt John (1973), Social Traps, *American Psychologist*, august, 641-651.

- Ross Jerry et Barry M. Staw (1986), Expo 86: An Escalation Prototype, *Administrative Science Quarterly*, 31, 274-297.
- Ross Jerry et Barry M. Staw (1993), Organizational Escalation and Exit: Lessons from the Shoreham Nuclear Power Plan, *Academy of Management Journal*, 36, 4, 701-732.
- Rubin Jeffrey Z. et Joel Brockner (1975), Factors Affecting Entrapments in Waiting Situations: The Rosencrantz and Guildenstern Effect, *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, 6, 1054-1063.
- Salancik G. R. (1977), Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief, in Staw and Salancik (Eds), *New Directions in Organizational Behavior*, Malabar, FL: Robert E. Krieger, 1-54.
- Schoorman F. David (1988), Escalation Bias in Performance Appraisals: An Unintended Consequence of Supervisor Participation in Hiring Decisions, *Journal of Applied Psychology*, 73, 1, 58-62.
- Staw Barry M. (1976), Knee-Deep in the Big Muddy: A Study of Escalating Commitment to a Chosen Course of Action, *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 27-44.
- Staw Barry M. et Frederic Fox (1977), Escalation: Some Determinants of Commitment to a Previously Chosen Course of Action, *Human Relations*, 30, 431-450.
- Staw Barry M. et Jerry Ross (1978), Commitment to a Policy Decision: A Multitheoretical Perspective, *Administrative Science Quarterly*, 23, 40-64.
- Staw Barry M. et Jerry Ross (1980), Commitment in an Experimenting Society: A Study of the Attribution of Leadership From Administrative Scenarios, *Journal of Applied Psychology*, 65, 3, 249-260.
- Staw Barry M. et Jerry Ross (1987), Understanding Escalation Situations: Antecedents, Prototypes, and Solutions, *Research in Organizational Behavior*, ed Barry M. Staw et Larry L. Cummings, Greenwich, CT, JAI Press, 39-78.
- Staw Barry M. et Jerry Ross (1989), Understanding Behavior in Escalation Situations, *Science*, 246, 216-220.
- Teger Alan (1980), *Too Much Invested to Quit*, New York, Pergamon Press.
- Tversky Amos et Daniel Kahneman (1981), The Framing of Decisions and the Psychology of Choice, *Science*, 211, 30, 453-458.
- Whyte Glen (1986), Escalating Commitment to a Course of Action: A Reinterpretation, *Academy of Management Review*, 11, 2, 311-321.
- Whyte Glen (1991), Diffusion of Responsibility: Effects of the Escalation Tendency, *Journal of Applied Psychology*, 76, 3, 408-415.

### **Annexe : sources documentaires**

1989, 16 novembre : *L'événement du Jeudi*, La folie Carax, E. Dargot, pp. 108-111.

1989, 31 août : *Le Figaro*, Un Pont-Neuf en Camargue, C. Labarde.

1990, 7 février : *7 à Paris*, SOS Carax : la suite, M. Weitzmann, pp. 45-46.

1990, 23 mai : *7 à Paris*, Léos Carax : négociations secrètes, M. Weitzmann, pp. 46-48.

1990, 24 janvier : *7 à Paris*, n° 427, SOS Carax : le système de production français en question, M. Weitzmann, pp. 44-48.

1990, juillet/août : *Les Cahiers du Cinéma*, n° 434, Le pari du Pont Neuf, S. Toubiana, pp. 14-15.

1991 : *Les Cahiers du Cinéma*, n° spécial : L'épopée des Amants.

1991 : *Les Inrockuptibles*, Interview de Léos Carax, C. Fevret et S. Kaganski, pp. 90-99.

1991 : *Positif*, n° 369, pp. 36-38.

1991, 1er avril : *Le point*, n° 967, L'odyssée d'un film, R. Mallat, pp. 98-104.

1991, 10 octobre : *France Soir*, L'aventure du Léos Carax, M. Pantel, p. 17.

1991, 12 octobre : *Le Point*, n° 995, Rubrique culture, M. Pascal, pp. 115-116.

1991, 16 octobre : *Le quotidien de Paris*, n° 3705, les amants du pont d'or, E. de Brantes, p. 18.

1991, 16 octobre : *Télérama*, n° 2179, La Vedette du Pont Neuf, P. Murat, B. Génin, et F. Pascaud, pp. 41-44.

1991, 17 octobre : *France Soir*, Le pont de Carax entre dans la légende, C.-J. Philippe, p. 17.

1991, 17 octobre : *Paris Match*, Interview de Juliette Binoche, I. Frain, pp. 40-43.

1991, octobre : *La Revue du Cinéma*, n° 475, Les amants du Pont Neuf, J. Zimmer, pp. 21-22.