



HAL
open science

Champions pour le meilleur et pour le pire : propositions de résolution du paradoxe entre les littératures sur le champion et sur l'escalade de l'engagement

Isabelle Royer, Gwenaëlle Briand-Decré

► To cite this version:

Isabelle Royer, Gwenaëlle Briand-Decré. Champions pour le meilleur et pour le pire : propositions de résolution du paradoxe entre les littératures sur le champion et sur l'escalade de l'engagement. AIMS, May 2008, Nice-Sophia Antipolis, France. hal-04430954

HAL Id: hal-04430954

<https://hal.science/hal-04430954>

Submitted on 1 Feb 2024

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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

Champions pour le meilleur et pour le pire : propositions de résolution du paradoxe entre les littératures sur le champion et sur l'escalade de l'engagement

Isabelle Royer

LEM-CNRS UMR 8179

IAE de Lille

104 avenue du Peuple Belge

59 000 Lille

Isabelle.royer@iae.univ-lille1.fr

Gwenaëlle Briand

DRM-CNRS UMR 7088

Université Paris-Dauphine

Place de Maréchal de Lattre de Tassigny

75 775 Paris cedex 16

gwenaellebriand@gmail.com

Résumé

La persistance face à l'adversité a été étudiée principalement dans deux courants de littérature ayant des perspectives divergentes : la littérature sur le champion et la littérature sur l'escalade de l'engagement. Alors que la littérature sur le champion présente typiquement la persistance face à l'adversité comme un comportement nécessaire et ayant des conséquences positives sur l'innovation, celle concernant l'escalade de l'engagement décrit la persistance face à l'adversité comme un comportement négatif qui conduit à un accroissement des pertes financières.

Cet article propose d'explorer le paradoxe entre ces deux courants de littérature afin d'affiner la compréhension du comportement de persistance en situation d'incertitude. Pour cela, suivant les modes de résolution des paradoxes proposés par Poole et Van de Ven (1989), nous avons exploré de façon théorique les relations et intégrations possibles entre les deux courants autour de deux questions : comment le champion peut-il conduire à l'escalade ? Quel est le rôle du champion sur l'issue de l'action ? Cette démarche nous a conduit à sept propositions théoriques. Trois portent sur les conditions initiales typiques du champion favorables à l'escalade. Trois concernent des voies additionnelles par lesquelles le champion peut favoriser l'escalade. La dernière porte sur l'incidence du champion sur l'issue de l'action.

Ces propositions sont illustrées par deux cas d'escalade de l'engagement dans l'industrie cinématographique : l'un se soldant pas un succès (Titanic dirigé par James Cameron) et l'autre par un échec (Les Amants du Pont Neuf dirigé par Léos Carax). Les implications de ces propositions sont ensuite discutées.

Mots clés : champions, escalade de l'engagement, prise de décision, cinéma

Champions pour le meilleur et pour le pire : propositions de résolution du paradoxe entre les littératures sur le champion et sur l'escalade de l'engagement*

Résumé

La persistance face à l'adversité a été étudiée principalement dans deux courants de littérature ayant des perspectives divergentes : la littérature sur le champion et la littérature sur l'escalade de l'engagement. Alors que la littérature sur le champion présente typiquement la persistance face à l'adversité comme un comportement nécessaire et ayant des conséquences positives sur l'innovation, celle concernant l'escalade de l'engagement décrit la persistance face à l'adversité comme un comportement négatif qui conduit à un accroissement des pertes financières.

Cet article propose d'explorer le paradoxe entre ces deux courants de littérature afin d'affiner la compréhension du comportement de persistance en situation d'incertitude. Pour cela, suivant les modes de résolution des paradoxes proposés par Poole et Van de Ven (1989), nous avons exploré de façon théorique les relations et intégrations possibles entre les deux courants autour de deux questions : comment le champion peut-il conduire à l'escalade ? Quel est le rôle du champion sur l'issue de l'action ? Cette démarche nous a conduit à sept propositions théoriques. Trois portent sur les conditions initiales typiques du champion favorables à l'escalade. Trois concernent des voies additionnelles par lesquelles le champion peut favoriser l'escalade. La dernière porte sur l'incidence du champion sur l'issue de l'action.

Ces propositions sont illustrées par deux cas d'escalade de l'engagement dans l'industrie cinématographique : l'un se soldant pas un succès (Titanic dirigé par James Cameron) et l'autre par un échec (Les Amants du Pont Neuf dirigé par Léos Carax). Les implications de ces propositions sont ensuite discutées.

Mots clés : champions, escalade de l'engagement, prise de décision, cinéma

* Nous remercions le lecteur anonyme pour ses encouragements et suggestions.

L'innovation est une source d'avantage concurrentiel génératrice de rente pour l'entreprise (McGrath & Ming-Hone, 1996). S'il existe un consensus sur l'impact positif de l'innovation sur l'entreprise, la littérature sur les processus de développement de ces innovations est moins consensuelle, notamment en ce qui concerne le comportement de persistance face à l'adversité.

La persistance face à l'adversité a été étudiée principalement dans deux courants de littérature ayant des perspectives divergentes : la littérature sur le champion et la littérature sur l'escalade de l'engagement. En effet, la littérature sur le champion présente typiquement la persistance face à l'adversité comme un comportement nécessaire pour lever la résistance au changement (Schon, 1963; Frost & Egri, 1991) et ayant des conséquences positives sur l'innovation (Schon, 1963; Burgelman, 1983; Day, 1994, Markham & Griffin, 1998). Le champion présente, par voie de conséquence, des similitudes avec le héros (Frost et Egri, 1991) et intègre à ce titre l'histoire de l'entreprise (par exemple Art Fry chez 3M pour le Post It). A contrario, la littérature sur l'escalade de l'engagement décrit typiquement la persistance face à l'adversité comme un comportement négatif qui conduit à un accroissement des pertes financières (e.g. : Staw, 1997). En situation d'adversité, le responsable d'une décision initiale est sujet à des biais psychologiques (e.g. : Staw, 1976) et sociologiques (Brockner, Rubin & Lang, 1981; Staw & Ross, 1980) qui peuvent éloigner son comportement de la rationalité économique. Par suite, de nombreux auteurs ont montré que changer le dirigeant est un moyen efficace d'éviter l'escalade (Staw, 1976 ; Boulding et al, 1997). Il apparaît ainsi un paradoxe entre les deux courants.

Bien que l'escalade ait fait l'objet d'études empiriques dans des contextes d'innovation (Boulding et al, 1997; Schmidt & Calantone, 1998; 2002; Biyalogorsky et al. 2006), ce paradoxe n'a pas été étudié. Aucun de ces quatre articles ne fait référence au concept de champion. Pourtant, leurs résultats confirment le paradoxe. Ainsi, Schmidt et Calantone (1998) ont montré que l'escalade est d'autant plus propice que l'innovation est radicale, ce qui est précisément le contexte où le champion est jugé le plus nécessaire en raison de l'incertitude qui y est associée (Schon, 1963 ; Dean, 1987).

Cet article propose d'explorer le paradoxe entre la littérature sur le champion et celle sur l'escalade de l'engagement afin d'affiner la compréhension du comportement de persistance en situation d'incertitude. Pour cela, suivant les modes de résolution des paradoxes proposés par Poole et Van de Ven (1989), nous avons exploré de façon théorique les relations et intégrations possibles entre les deux courants autour de deux questions : comment le champion peut-il conduire à l'escalade ? Quel est le rôle du champion sur l'issue de l'action ? Cette démarche nous a conduit à 7 propositions théoriques présentées dans une

première partie. Ces propositions sont ensuite illustrées par deux cas d'escalade de l'engagement dans l'industrie cinématographique : l'un se soldant pas un succès (Titanic dirigé par James Cameron) et l'autre par un échec (Les Amants du Pont Neuf dirigé par Léos Carax). Les implications de ces propositions sur le management de l'innovation et l'escalade de l'engagement sont ensuite discutées.

I CHAMPION ET ESCALADE DE L'ENGAGEMENT : DEUX PERSPECTIVES DIFFERENTES SUR LA PERSISTANCE FACE A L'ADVERSITE

La littérature sur le champion fait partie de la littérature en innovation et repose sur le travail fondateur de Schon (1963) qui a identifié ce rôle comme déterminant dans le succès des innovations radicales. Le champion est le plus souvent défini comme un individu qui émerge de façon informelle dans une organisation et « effectue une contribution décisive à l'innovation en promouvant activement et avec enthousiasme sa progression à travers ses étapes critiques » (Achilladelis et al., 1971 : 14 repris par Howell & Higgins, 1990 ; Howell, Shea & Higgins, 2005; Howell & Shea, 2001; Markham, 2000). Au contraire, la littérature sur l'escalade de l'engagement n'a été introduite en innovation qu'à la fin des années 90. Elle est issue de la psychologie sociale et du concept d'autojustification de Staw (1976) qui montre qu'un individu est enclin à poursuivre l'action lorsqu'il se sent responsable de la décision initiale. L'escalade est définie par Brockner (1992 : 40) comme « une succession de décisions de poursuite prises en dépit de retours d'information négatifs concernant les allocations de ressources antérieures, dans un contexte d'incertitude sur le résultat et de liberté de choix de poursuivre ou non ». Ces deux courants de littérature - champion et escalade de l'engagement - présentent des perspectives et conclusions divergentes sur la persistance face à l'adversité qui sont résumées dans un premier point. Toutefois, les concepts et de récents travaux empiriques suggèrent une absence d'incompatibilité entre les courants qui est présentée dans un deuxième point. Sept propositions reliant les deux courants sont ensuite proposées.

I.1 RESULTATS DOMINANTS DES DEUX COURANTS DE LITTERATURE

La littérature sur le champion et celle sur l'escalade de l'engagement ont des points de focalisation et des hypothèses sous-jacentes qui diffèrent et aboutissent à des conclusions paradoxales concernant les bénéfices de la persistance (voir tableau 1).

La littérature sur le champion suppose qu'un projet d'innovation tend à s'arrêter en l'absence du soutien d'un champion (Schon, 1963; Roberts & Fushfeld, 1981; Burgelman, 1983, Frost & Egri, 1991). Dans les termes de Frost et Egri (1991 :270) « Sans un champion qui leur est

dédiées, les idées d'innovation peuvent rester dormantes dans l'attente de futurs développement et mise en œuvre ». En effet, l'innovation présente deux caractéristiques qui rendent nécessaire le rôle de champion : l'incertitude et l'adversité. Ainsi, en situation d'incertitude, le choix des managers repose davantage sur leur perception de la personne qui propose un projet que sur l'évaluation du projet lui-même (Schon, 1963; Dean, 1987). En outre, les innovations rompent le statu quo et rencontrent de ce fait une résistance au changement (Shane, 1994). Celle-ci requiert la présence d'un champion pour être levée (Schon, 1963; Frost & Egri, 1991).

Tableau 1 : Différence des perspectives champion et escalade sur la persistance

	Champion	Escalade de l'engagement
Hypothèse sous-jacente sur l'action	Une action a besoin d'être soutenue pour continuer	Une action n'a pas besoin d'être soutenue pour continuer
Contexte adversité	Justifie le rôle du champion	Provoque l'escalade
Contexte Incertitude	Rend le champion nécessaire	Est une condition de l'escalade
Place de l'individu	Le champion est un rôle facteur de succès de l'innovation parmi d'autres	Le décideur initial regroupe un ensemble de facteurs d'escalade de l'engagement parmi d'autres.
Hypothèse sous-jacente sur l'individu	L'individu influence l'issue de l'action	L'individu n'influence pas l'issue de l'action
Valeur de la persistance face à l'adversité	Comportement positif nécessaire au succès	Comportement négatif, irrationnel sur le plan économique

Au contraire, la littérature sur l'escalade de l'engagement suppose qu'un projet engagé a tendance à se poursuivre. De nombreux facteurs y poussent dont certains extrêmement simples tels que l'inertie d'administrative (Staw, 1997). Staw et Ross (1987) les ont regroupés en quatre catégories selon leur nature psychologique, sociologique, organisationnelle ou projet. Parmi eux, l'incertitude du projet est une condition de l'escalade (Staw, 1997) et l'ambiguïté favorise les interprétations multiples en faveur du projet (Bowen, 1987). L'adversité est un élément central des principaux facteurs psychologiques et sociologiques tel que l'autojustification (e.g. :Staw, 1997), la justification vis-à-vis de l'extérieur (Brockner, Rubin & Lang, 1981) ou encore la théorie des fonds perdus (Arkes & Blumer, 1985; Staw & Hoang, 1995). En effet, ce sont les retours d'information négatifs sur les ressources allouées qui conduisent le décideur initial à l'escalade de l'engagement.

Partant de ces conceptions différentes de l'action, chaque perspective apporte un regard

différent sur la persistance face à l'adversité. Ainsi, dans la littérature sur le champion, la persistance face à l'adversité est une caractéristique comportementale du rôle du champion dont l'effet est positif sur l'action. Cette caractéristique constitue une des trois dimensions de la mesure du comportement de champion développée par Howell, Shea et Higgins (2005). De nombreuses recherches empiriques tant qualitatives (Schon, 1963 ; Burgelman, 1983) que quantitatives sur les champions (e.g. : Markham & Griffin, 1998, Howell & Shea, 2001) ont montré une incidence positive du champion sur l'innovation. Tel le héros, le champion a la capacité de surmonter les obstacles pour finalement réussir (Frost et Egri, 1991). En tant qu'individu, le champion a donc une influence sur l'issue positive de l'action.

Au contraire, la littérature relative à l'escalade de l'engagement considère la persistance face à l'adversité comme un comportement négatif, non rationnel sur le plan économique (Staw, 1997, Boulding et al, 1997). En effet, les nouvelles allocations de ressources ne font qu'accroissent les pertes financières d'un projet déficient. De nombreux travaux empiriques ont montré cette tendance à poursuivre des actions en cours d'échec qui se solde par un échec, aussi bien des expérimentations en laboratoires (e.g. : Staw, 1976 ; Ku et al., 2006), des études de cas (e.g. : Ross & Staw, 1986, 1993), que des enquêtes quantitatives (Staw & Hoang, 1995 ; Staw et al., 1997). En tant qu'individu, le décideur initial est une source de biais psychologiques et sociologiques qui s'orientent tous en faveur de la poursuite en cas de difficulté. Il représente ainsi un ensemble de facteurs d'escalade parmi d'autres. Par suite, il est recommandé de le remplacer pour éviter l'escalade (Staw & Ross, 1987; Boulding et al., 1997). Implicitement, l'individu n'a donc pas d'incidence sur le fait que l'action ait une issue positive ou négative. Son influence est limitée à un choix de poursuite ou d'arrêt.

Malgré les différences majeures entre ces deux courants de littérature, plusieurs caractéristiques indiquent un possible rapprochement de ces perspectives.

I.2 DES APPROCHES NEANMOINS COMPATIBLES

Au-delà des différences saillantes, l'analyse des concepts et des travaux empiriques indique une compatibilité des deux courants. Par ailleurs, les littératures sur le champion et l'escalade partagent le concept d'engagement.

Conceptuellement, les deux courants ne présentent pas d'incompatibilité en termes d'issue de l'action, puisqu'elle est indéterminée. Bien que la persistance soit perçue comme un comportement négatif associé à l'échec dans le cadre de l'escalade de l'engagement, la définition de l'escalade ne présuppose pas une issue négative de l'action. Ainsi, des contributeurs majeurs dans ce champ précisent que l'escalade de l'engagement dans une

action en situation d'échec peut finalement se solder par un succès (Staw, 1981, Brockner, 1992). Par conséquent, la définition de l'escalade de l'engagement n'est pas incompatible avec le succès, typique de la littérature sur le champion. De façon similaire, bien que le champion soit généralement associé au succès, sa définition se focalise sur son rôle de promotion du projet (e.g. : Howell, Shea et Higgins, 2005) mais n'inclut pas le succès final. Ainsi, la définition du champion décrit des comportements au cours de l'innovation mais n'exclut pas une issue négative typique des situations d'escalade de l'engagement.

Ces issues atypiques ont été montrées par quelques travaux empiriques. Ainsi, quelques études de cas ont documenté des situations d'escalade avec une issue positive : l'Opération Tempête du Désert menée par les Etats Unis à l'encontre de l'Irak après l'invasion du Koweït en 1990 (Lipshitz, 1995) ou le développement du remède contre les ulcères Tagamet (Royer, 1996). Concernant le champion, l'étude menée par Markham (2000) sur 213 projets de R&D ne confirme pas de relation entre les champions et le succès des projets achevés.

Au delà de la compatibilité des concepts et des observations empiriques associées, les deux courants partagent un concept central, celui d'engagement. L'engagement est un concept très vaste qui s'applique à des objets divers, aussi bien une organisation, qu'un individu ou un projet (Salancik, 1977). Mais les deux courants partagent le concept plus spécifique d'engagement dans un projet particulier : une action en situation d'échec pour l'escalade de l'engagement et un projet d'innovation pour le champion. Malgré ce point commun, les unités d'analyse diffèrent d'un courant à l'autre. L'engagement est considéré au niveau de l'action dans la littérature sur l'escalade de l'engagement alors qu'elle est considérée au niveau de l'individu dans la littérature sur le champion. Ainsi, dans l'escalade de l'engagement, l'engagement est mesuré en termes d'allocation de ressources au projet, typiquement le budget (e.g Staw, 1976 ; Ross et Staw, 1986) voire les délais (e.g. Heath, 1995), que ce soit un individu ou un groupe qui alloue ces ressources, voire aucun individu en particulier si les ressources allouées résulte d'inertie administrative. Dans la littérature sur le champion, l'engagement considéré est celui de l'individu et se mesure par ses comportements (Howell, Shea & Higgins, 2005), par exemple son désir de prendre des responsabilités (Dean, 1987).

Les deux perspectives étant paradoxales mais pas incompatibles, nous proposons des voies d'intégration entre les littératures du champion et de l'escalade de l'engagement dans le but d'affiner la compréhension des deux courants de recherche, notamment le rôle du champion dans l'escalade de l'engagement du projet et le rôle du champion sur l'issue de l'action. Suivant les modes de résolution des paradoxes proposés par Poole et Van de Ven (1989), nous explorons les relations entre niveaux d'analyse (l'individu champion et le projet)

au cours du temps (le déroulement du projet depuis l'idée jusqu'au résultat).

I.3 VERS UN RAPPROCHEMENT DES LITTÉRATURES SUR L'ESCALADE ET LE CHAMPION.

Pour faciliter l'intégration des deux courants de littérature, nous avons clairement séparé les niveaux d'analyse et les périodes temporelles. Ainsi, nous avons élaboré 7 hypothèses dans un contexte simplifié où le champion est un middle manager qui n'a pas le pouvoir de décision de poursuite ou d'arrêt du projet. Cette situation a été choisie en raison de son caractère typique mais ne prétend pas couvrir l'ensemble des configurations d'innovation, par exemple celle où le champion fait partie du top management (Maidique, 1987 ; Day, 1994). L'action est décomposée en trois périodes: condition initiale d'engagement, escalade de l'engagement et issue de l'action.

I.3.1 Conditions initiales de l'engagement du champion et de l'organisation

Le champion comporte des caractéristiques définitoires qui rendent ce rôle particulièrement propice à l'escalade de l'engagement. En effet, Salancik (1977) indique 4 caractéristiques comportementales qui déterminent le niveau d'engagement : le caractère explicite, librement consenti, public et irrévocable de l'action. Les trois premières caractéristiques sont partie intégrante de la définition du rôle de champion qui font de lui un acteur propice à l'escalade de l'engagement. Ainsi, le caractère explicite de l'action est une caractéristique du rôle de champion qui le distingue notamment du rôle de « issue seller » (Ashford et al. 1998). En effet, le champion assure la promotion d'un projet concret ou d'une solution concrète alors que le « issue seller » peut se contenter d'attirer l'attention sur un problème sans nécessairement proposer de solution. La liberté fait également partie de la définition du rôle de champion caractérisé d'émergent et informel (Schon, 1963) reposant sur un choix discrétionnaire (Angle & Van de Ven, 1989). Ce rôle comporte également un aspect public dans la mesure où sa définition (voir plus haut) se focalise sur la promotion une innovation (e.g. : Howell, Shea & Higgs, 2005). Ceci conduit à la proposition suivante :

Proposition 1 : Le rôle de champion inclut une action explicite, librement consentie et publique qui crée un engagement initial élevé du champion.

Au-delà des caractéristiques propres au rôle, des caractéristiques personnelles peuvent favoriser l'escalade de l'engagement. La littérature en innovation indique que les champions sont nécessaires en situation d'incertitude car les managers fondent davantage leur décision sur l'homme que sur le projet qu'ils ont du mal à évaluer (Schon, 1963 ; Dean, 1987). Ils fondent notamment leur décision sur la crédibilité de l'individu qui repose sur le passé (Dean,

1987), notamment sur ses expériences antérieures réussies. Or, ces succès passés constituent un facteur d'escalade de l'engagement (Audia et al., 2000) car le succès augmente la confiance en soi (Milliken et Lant, 1991) et conduit l'individu à se fixer des buts plus élevés que les précédents (Locke & Latham, 1990). Ainsi, en estimant les capacités d'un individu par ses succès passés, les managers choisissent des individus plus enclins à prendre des risques dans les projets ambitieux et à les poursuivre en raison de leur très grande confiance en eux. Cette confiance génère optimisme et illusion de contrôle qui favorise l'escalade de l'engagement (Schwenck, 1986 ; Staw, 1997). On en déduit la proposition suivante.

Proposition 2 : Les décideurs retiennent davantage les champions ayant des succès passés favorisant l'escalade.

Bien qu'il existe des champions ayant des fonctions au niveau de la direction générale (Executive champion Maidique, 1987 ; Top Champion, Day, 1994) comme nous l'avons mentionné plus haut, le champion est plus souvent un middle manager qui n'a pas les ressources nécessaires pour mener à bien son projet, ni le pouvoir de prendre seul la décision d'engager l'organisation dans le projet (Frost & Egri, 1991). Il a besoin de vendre l'idée à la direction générale pour assurer les ressources nécessaires au développement du projet (Howell et al., 2005). Le champion est dans ce cas à l'origine d'un processus d'innovation autonome (Burgelman, 1983) où les champions mobilisent de faibles ressources initiales pour démontrer la faisabilité de leur projet avant de le soumettre à un niveau supérieur qui pourra finalement le retenir ou non. Cette démarche place les décideurs ou autres allocataires de ressource dans une position où ils peuvent choisir *librement* une action *explicite* qui gagne en *visibilité* avec leur acceptation formelle. En effet, le caractère autonome du projet confère au décideur une plus grande liberté de choix que s'il faisait partie d'un processus induit et cette liberté paradoxalement crée de l'engagement qui le contraint (Salancik, 1977). L'acceptation du projet accroît sa visibilité, notamment lorsque le champion a caché ses activités de développements (Burgelman, 1983). Ceci nous conduit à la proposition suivante :

Proposition 3 : Les champions sont à l'origine d'un processus d'innovation autonome qui conduit les décideurs à un engagement initial élevé.

Prises ensemble, ces trois premières propositions indiquent un phénomène de renforcement des conditions favorables à l'engagement entre le champion et les décideurs responsables de la décision initiale, les décideurs sélectionnant plus facilement les projets des champions ayant déjà réussi, et donc plus enclins à s'engager dans une escalade de

l'engagement.

I.3.2 L'escalade de l'engagement

La littérature dominante sur l'escalade de l'engagement indique que le simple fait d'avoir pris librement une décision favorise ensuite la poursuite de l'action en cas d'information négative pour de nombreuses raisons, notamment l'autojustification (e.g. : Staw, 1997). Dans le contexte simplifié qui nous intéresse, c'est la direction qui a le pouvoir d'allouer des ressources. D'après notre proposition 3, ces décideurs remplissent les conditions qui favorisent l'escalade de l'engagement. La littérature converge (Brockner, 1992) pour indiquer que ces décideurs seront donc sujets à des facteurs psychologiques qui les pousseront à continuer l'action. Au-delà de ce résultat bien établi dans la littérature, nous proposons d'autres chemins par lesquels le champion peut renforcer la tendance à la poursuite de l'action.

Le champion lui-même, bien que non décisionnaire des allocations de ressources peut se sentir responsable de l'action. Conformément à la proposition 1, il présente des caractéristiques favorables à l'escalade de l'engagement. De plus, certains champions adoptent le projet qu'ils soutiennent jusqu'à se l'approprier, même s'ils n'en sont pas les inventeurs. En cas de difficulté du projet, le champion peut avoir peur de perdre la face, ce qui le conduit à continuer pour se justifier vis-à-vis des autres (Brockner, Rubin & Lang, 1981) suivant le comportement typique du héros (Staw & Ross, 1980). Enfin, parallèlement à ces approches traditionnelles rétrospectives reposant sur la justification de décisions passées, Lydon et Zanna (1990) suggèrent que l'adversité peut seulement révéler des différences d'engagement. En effet, alors que les différences de niveaux d'engagement mesurées par des comportements dans l'action sont peu perceptibles en situation favorable, elles se révèlent lorsque des difficultés apparaissent. Ces auteurs montrent par exemple que les individus engagés dans des projets congruents avec leurs valeurs personnelles s'engagent davantage que les autres lorsque des problèmes surviennent. Le fait que le champion s'approprie le projet (Schon, 1963) implique une congruence avec ses valeurs personnelles. Le besoin d'accomplissement du champion (Howell et Higgins, 1990) le conduit alors à vouloir atteindre son objectif et, en l'occurrence, à mener à terme le projet. Il en découle la proposition suivante, cohérente avec les travaux de Markham (2000) montrant que les champions sont un facteur d'achèvement des projets :

Proposition 4 : Le besoin d'accomplissement conduit le champion à achever le projet qu'il considère comme le sien, ce qui le conduit à l'escalade de l'engagement en cas de difficultés.

Le champion exerce un leadership de type charismatique ou transformationnel (Howell et Higgins, 1990) qui lui permet de trouver des soutiens dans l'escalade aussi bien au niveau supérieur qu'au niveau inférieur. En effet, Howell et Higgins (1990) ont montré que les champions ont trois caractéristiques du leadership transformationnel : le charisme, l'inspiration et la stimulation intellectuelle. Cette forme de leadership, qui repose sur la motivation des individus vers un objectif qui transcende les intérêts personnels, est plus propice à un renouvellement des soutiens ou à entraîner des soutiens spontanés en faveur de la poursuite que le leadership transactionnel qui repose sur la négociation de récompenses relatives à la réalisation d'objectifs précis. Le leadership du champion reposant sur le charisme, le champion génère l'admiration et rallie son entourage à sa vision non conventionnelle (Conger et Kanungo, 1987). Par suite, les individus partageant cette vision ont tendance à imiter leur leader (Conger et Kanungo, 1987). Ils seront donc enclins à le suivre dans l'escalade de l'engagement. De plus, la vision du leader étant internalisée par ces individus, ils peuvent engager des actions spontanées conformes à cette vision, y compris certaines destinées à poursuivre le projet en dépit d'informations négatives. Ceci conduit aux deux propositions suivantes :

Proposition 5 : le leadership transformationnel du champion favorise l'adhésion des décideurs à la poursuite du projet.

Proposition 6 : le leadership transformationnel du champion conduit son entourage à soutenir spontanément le projet.

I.3.3 L'issue de l'action

L'incertitude sur l'issue de l'action qui caractérise le contexte peut être scindée en deux composantes : l'incertitude technologique (ou endogène) qui concerne la réalisation du produit et l'incertitude de marché (ou exogène) qui concerne l'adéquation du produit au marché (McGrath, 1997). En cas de difficultés, le champion accroît son engagement pour achever le projet qu'il considère comme le sien (cf proposition 4). En achevant le projet, le champion réduit l'incertitude technologique endogène. Toutefois, il ne réduit pas nécessairement l'incertitude exogène. La littérature sur l'escalade de l'engagement suggère que le champion est plus apte à réduire l'incertitude endogène que l'incertitude exogène. En effet, de nombreuses recherches montrent que les individus biaisent leurs perceptions et interprétations en faveur de leurs croyances initiales (Nisbett & Ross, 1980). Par suite, le champion souhaitant la réalisation de son projet (cf proposition 4), il filtrera plus fortement les informations susceptibles de remettre en cause son objectif (incertitude exogène) que celles montrant des problèmes de réalisation du projet lui-même (incertitude endogène). De

façon similaire, parmi les informations exogènes, il filtrera plus fortement les informations susceptibles de remettre en cause son projet que celles suggérant des adaptations de son projet. Par conséquent, le champion aura davantage tendance à résoudre les problèmes endogènes plutôt que les problèmes exogènes majeurs. Par ailleurs, le leadership transformationnel du champion, en particulier sa composante stimulation intellectuelle, favorise le développement de questions et réponses nouvelles (Howell & Higgins, 1990). Par conséquent, le champion favorise le développement d'innovations plus radicales ou au moins plus atypiques qui constituent des éléments de différenciation sur le marché.

Au total, le champion ayant tendance à terminer son projet et résoudre de manière innovante les problèmes qu'il perçoit, l'issue de l'action dépend essentiellement de l'adéquation avec le marché. Si l'idée initiale est adaptée au marché, la persistance face à l'adversité aura permis de développer des solutions innovantes, éléments de différenciations qui pourront être valorisés et générer des revenus et bénéfices élevés. En revanche, si l'idée initiale est en inadéquation avec le marché, la persistance face à l'adversité jusqu'à l'achèvement n'aura conduit qu'à augmenter les pertes. Ceci nous conduit aux deux propositions suivantes liées :

Proposition 7a : le champion réduit davantage l'incertitude endogène que l'incertitude exogène.

Proposition 7b : le champion augmente la variance des bénéfices de l'action.

II METHODOLOGIE

Pour poursuivre l'exploration du paradoxe entre les deux courants de littérature et illustrer les propositions nous avons étudié deux cas à partir de données secondaires dans le même secteur d'activité : l'industrie cinématographique.

II.1 CHOIX DES CAS

Conformément à la configuration retenue pour l'élaboration des propositions, les deux films ont été réalisés à l'initiative du réalisateur (et champion) qui n'avait pas le pouvoir de décision de poursuite ou d'arrêt. Tous deux ont notoirement dépassé leur budget bien au-delà de 50 %. Si des dépassements de 10 à 20 % sont fréquents, un dépassement de budget de 50 % est considéré comme un maximum à ne pas franchir (Parisi, 1998 ; Guitton, 1991). Ces dépassements dans un contexte d'incertitude comportant des informations négatives sur les bénéfices en font des cas d'escalade de l'engagement. En revanche, leurs résultats sont opposés. Le premier est un cas de succès, typique des études de cas sur le champion mais

atypique pour celles sur l'escalade de l'engagement : il s'agit du film Titanic sorti en 1997 et dirigé par James Cameron qui détient le record mondial de recettes de tous les temps : 1,8 milliards de dollars. Le second est un cas d'échec, typique des recherches sur l'escalade de l'engagement mais atypique pour celles du champion : Il s'agit du film « les amants du pont neuf » sorti en 1990 et dirigé par Léos Carax qui a entraîné la faillite d'une société de production, des pertes financières importantes de ses deux autres producteurs et la contribution de sociétés d'assurances (voir tableau 2).

Tableau 2 : caractéristiques des films

		Titanic	Amants du Pont Neuf
Type de film	Genre	Aventure Drame sentimental	Drame sentimental
	Durée	194 mn	125 mn
Production	financement	Alliance Fox Paramount	3 producteurs successifs : FCP (87-89), Paris à 2 (89), Fechner (09-91)
Coûts	Initiaux	110 millions \$	32 millions francs
	Finaux	200 millions \$	160 millions de francs
Délais	Sortie prévue	juillet 1997	1989
	Sortie en salle	décembre 1997	octobre 1991
Résultats	Financiers	1,8 milliards de dollars (record mondial)	Pertes : Au moins 45 millions de francs (dont assurances)
	Nominations	14 Oscars	10 : 1 BAFTA, 1 CFCA, 2 Césars, 5 European Film Awards et 1 San Jordi
	Récompenses	11 Oscars dont 3 à Cameron	3 EFA et 1 SJ
Sources		IMDb (Internet Movie Database), un livre, 23 articles de presse, 2 documentaires et 7 mini-documentaires	IMDb, un numéro spécial des cahiers du cinéma, 24 articles de presse, 1 documentaire

En plus de leur intérêt théorique, ces cas présentent un intérêt intrinsèque dans la mesure où ils figuraient parmi les films les plus coûteux au moment de leur tournage. Enfin, le caractère exceptionnel de leur décor et les dépassements de budgets ont entraîné une médiatisation du tournage. De ce fait, les tournages ont été largement documentés et offrent des données secondaires plus riches que celle d'un film ordinaire. En plus des interviews et articles habituels, chaque film a donné lieu à nombre d'articles sur les dérives budgétaires du tournage, des documentaires et un ouvrage de Paula Parisi, journaliste qui a suivi l'intégralité du tournage de Titanic (voir tableau 2).

II.2 ANALYSES DES DONNEES

Chaque auteur a codé les deux cas avec une grille d'analyse commune. En cas de divergence entre sources concernant les perceptions et comportement, la priorité a été donnée aux interviews plutôt qu'à la presse. Au contraire, pour les budgets, nous avons privilégié les articles de presse a posteriori plutôt que les interviews ou les articles parus au moment des scandales qui indiquaient des valeurs plus élevées. Suivant la définition de Brockner (1992), nous avons qualifié les cas l'escalade de l'engagement en raison de retour d'information négatifs mesuré par la perception de rentabilité du projet et l'engagement de ressources supplémentaires mesurées en termes de délais et budget (voir tableaux 3 et 4).

Tableau 3 : Titanic

Interprétation	Données
Mai 1996 Retours positifs Malgré le budget élevé, il attire spontanément un co-financeur	Budget accordé 110 millions Sortie été 1997 La Paramount se propose comme co-financeur 50/50 pour un partage 50/50 des profits entre la Fox et la Paramount (Parisi, 1998: 148)
Décembre 1996 Retours négatifs : le budget est dépassé mais sans pouvoir être estimé Il ne semble plus possible de faire des bénéfices mais le projet se poursuit : il y a donc escalade de l'engagement	Estimations de 120 à 180 millions Retard de 2 semaines La Fox ne pense plus pouvoir atteindre le point mort (Parisi 1998: 200) La Paramount est heureuse d'avoir limité son investissement à 65 millions (Parisi, 1998: 245) Glub, Glub, Glub... Can James Cameron's Extravagant Titanic Avoid Disaster? (Masters, 1996)
Mai 1997 Retours très négatifs : le budget continue d'augmenter Les pertes sont considérées comme certaines mais le projet se poursuit : il y a donc escalade de l'engagement	Approche 200 millions hors studios de Baya (20 à 30 millions) Retard de 10 semaines, report de la sortie du film au 19 décembre "De l'été à Noël, la Fox se demande si elle perdra 20, 40, ou 60 millions de dollars avec Titanic". (Parisi, 1998: 253) « Cameron's fanatic attention to historic detail is threatening to turn into a disaster of its own. » (Brown, 1997)
Été 1997 Retours positifs ou nul : fin de l'escalade Le budget augmente encore un peu mais les retours sont positifs	200 millions Si la catastrophe semblait évitée – pas de trous de 60 millions de dollars, comme pour Waterworld, les éventuels profits seraient minces. (Parisi, 1998: 285)

Malgré la triangulation de différentes sources, le budget total des Amants du Pont Neuf

demeure relativement incertain. Toutefois, l'estimation globale la plus basse étant de 100 millions, soit plus de trois fois le budget initial, cette incertitude ne remet pas en question l'escalade.

Tableau 4 : Les Amants du Pont-Neuf

Interprétation	Données
Fin 1987	Budget accordé : 32 millions de francs 20 semaines de tournage pour une sortie en 1989
4 juillet 1988 Retours positifs : l'accident de Denis Lavant rend impossible le tournage en décor naturel mais permet de financer un décor de jour	Estimation 9 millions supplémentaires pour le décor, moins coûteux pour les assurances qu'un arrêt total estimé à 23 millions « Moi Léos, je lui avais dit, je crois qu'on va pouvoir s'offrir le décor, je croyais que c'était une sorte de cadeau qui arrivait comme ça du ciel » Dahan in Guitton (1991)
Reprise par Von Buren Retours négatifs : le budget total est dépensé. Le budget complémentaire est compris entre une et deux fois l'estimation de départ Les investisseurs jugent le projet trop risqué, mais le projet continue grâce à la reprise par Von Buren : il y a donc escalade de l'engagement	20 minutes ont été tournées. Le budget a été intégralement dépensé mais le décor n'est pas sorti de terre. Les assurances versent 14 millions pour solde de tout compte en décembre 1988. Estimation pour terminer le film : 30 millions selon les producteurs, 60 selon Fechner. Fechner « établit un nouveau devis, de 60 millions de francs, et s'en va battre le rappel des investisseurs du cinéma. En vain. L'ampleur des dégâts fait fuir ». (Amar, 1998)
Mai 90 : Reprise par Fechner Retours négatifs : le budget total est une nouvelle fois dépensé. Le budget complémentaire est compris entre une et deux fois l'estimation de départ Les investisseurs jugent le projet trop risqué, mais le projet se poursuit grâce à la reprise de Fechner : il y a donc escalade de l'engagement	40 minutes ont été tournées. Le complément de budget a été entièrement dépensé en novembre et les anciens producteurs estiment un complément de 40 à 50 millions. Von Buren se retire. Christian Fechner a mis "70 millions dans l'entreprise pour qu'elle redémarre et s'achève enfin. Risque considérable tout de même, pris jusqu'ici tout seul, personne dans la profession ne misant plus un centime sur ces " amants du pont d'or ". » (Heymann, 1990)

Concernant le champion, nous avons utilisé les trois dimensions de la mesure développée par Howell, Shea et Higgins (2005) : l'expression d'enthousiasme et de confiance, la persistance dans l'adversité et le fait de s'entourer des bonnes personnes.

Les analyses montrent que les deux metteurs en scène ont des caractéristiques de champion bien que Cameron le soit plus nettement que Leos Carax (voir tableau 5). En effet, si Leos Carax présente plusieurs caractéristiques de champion, sa personnalité lente et ses périodes de doute lors des arrêts de tournage s'éloignent de l'archétypique traditionnel du

champion. Tous deux montrent par ailleurs les trois caractéristiques du leadership transformationnel associé aux champions : charisme, stimulation intellectuelle et inspiration (Howell et Higgins, 1990). Le fait que les champions soient tous deux réalisateurs fait de ces illustrations des cas particuliers, même s'ils sont relativement courants. En effet, la responsabilité d'un projet est souvent donnée à celui qui l'a promu (Roberts & Fushfeld, 1981).

Table 5 : Trois dimensions du comportement de champion selon Howell, Shea & Higgins (2005)

	James Cameron	Leos Carax
Enthousiasme et confiance	Roger Corman se rappelle l'enthousiasme inlassable de Cameron, même à l'époque où il était au bas de l'échelle (Parisi, 1991 : 28)	Bon, faut de la joie sur un film. Même dans les pires moments, faut de la joie... Il faut s'amuser dans les choses mais il existe une responsabilité, on est responsable des personnes qu'on met devant sa caméra.(Fevret et Kaganski, 1991)
Persistance malgré l'adversité : Persistance mesurée par les délais, et le maintien du scénario et des acteurs	Six mois de délais malgré la pression à respecter la date. Maintien du scénario et des acteurs malgré les demandes des financeurs et les négociations financières qui conduisent Cameron à renoncer à sa rémunération.	Plus de deux ans de délais avec 3 arrêts de tournage faute de financement, dont deux accompagnées de scandales médiatiques. Maintien du scénario et des acteurs malgré les demandes des financeurs.
Implique les bonnes personnes : mesurée par les récompenses des collaborateurs	Lamont, Ford, Foster (direction), Carpenter (cinématographie), Lynn Scott (costume), Buff, Harris (montage), Horner (musique et chanson), Jennings (chanson), Landau (image), Rydstrom, Jonson, Summers, Ulano (son), bellfort, Boyes (son), Legato, Fisher, Kanfer (effets spéciaux)	Juliette Binoche (actrice), Escoffier (image), Quetier (montage)

III ILLUSTRATIONS

III.1 LA PRODUCTION DE TITANIC

L'engagement initial. Lorsque James Cameron présente son projet Titanic à la Fox en mars 1995, c'est déjà pour lui longue histoire. Il y pense en 1987 et y travaille depuis 1992, date à laquelle il a obtenu l'accord de l'institut Chirchov d'utiliser 2 sous-marins pour aller filmer l'épave du bateau. Depuis 1994, son frère travaille sur la mise au point d'une caméra

permettant de filmer en grand angle à 3700 mètres de profondeur. Cameron présente officiellement son projet à Peter Chernin et Tom Jacobson, président de la production dans le cadre de l'accord de préemption qui l'oblige à soumettre ses projets en priorité à ce studio. Il a déjà réalisé 6 films qui ont rapporté 1,2 milliards de dollars de recettes brutes (Parisi, 1998 : 26-27). Contrairement à l'usage, il n'a aucun document écrit. Bien que les dirigeants soient favorables à celui qui vient de faire rentrer 375 millions de dollars (Parisi, 1998 : 54), un drame sentimental de 3 heures que Cameron a estimé intuitivement à 80 millions de dollars constitue un projet atypique qui les rend sceptiques. Cameron ne demande pas de feu vert mais seulement 2 millions d'investissement préliminaires pour aller explorer l'épave du Titanic. Chernin accepte mais conditionne son feu vert à la réception du budget, comme le demande la procédure. L'expédition sous-marine se déroule durant tout le mois de septembre dans des conditions climatiques difficiles où Cameron échappe de justesse à la mort après une collision du sous-marin avec l'épave. Bien que les images ne soient pas à la hauteur de ses espérances, l'expédition a accru la motivation de Cameron qui souhaite désormais non seulement réaliser un film mais offrir un témoignage de Titanic au monde (Parisi, 1998 : 301). Le budget de préinvestissement a été largement dépassé (4 millions au lieu de 2) et le budget total est difficile à évaluer faute d'un lieu de tournage adapté. Les experts parviennent à établir un budget en avril 1996 : 125 millions de dollars sans compter les studios qui devront être spécifiquement construits à Baja (ville du Mexique) (Parisi, 1998: 126).

Pour lancer une production le réalisateur doit avoir le feu vert de la Fox sur le budget et la distribution. La Fox est réticente sur les deux points. Cameron supprime 80 effets spéciaux pour se rapprocher du budget de 110 millions autorisé par la Fox. La Fox hésite toujours sur la date de sortie, le budget, les capacités de Cameron à faire un drame sentimental. Les dirigeants de la Fox se rendent alors compte qu'ils n'ont pas de film important pour l'été 1997. Ils donnent leur feu vert à condition que le film puisse sortir le 4 juillet 1997 (Parisi, 1998: 128). Le film est alors annoncé mais le feu vert n'est toujours pas donné. La Fox critique les choix de distribution, notamment Leonardo Di Caprio dans le premier rôle car il n'est alors pas une star, et le cachet demandé par Bates jugé trop élevé. Cameron ne cède pas sur les acteurs et paie le complément du cachet de Bates. Malgré cela, le budget ne passe toujours pas. Cameron propose alors 4 millions sur son propre cachet et obtient le feu vert définitif le 28 mai.

L'escalade de l'engagement. Le 31 mai, on pose la première pierre du studio de Baja. La Fox cherche un co-financeur pour partager risques et bénéfices. Devant les hésitations de Universal, la Fox accepte la proposition de la Paramount. Les studios s'entendent sur un

financement 50/50 pour un partage 50/50 des profits. La Paramount était responsable de la diffusion de Titanic sur le marché américain et la Fox au niveau international.

Le tournage des scènes actuelles se déroule durant l'été et s'achève avec une semaine de retard et un budget largement dépassé. Dolgen, de la Paramount, menace Chernin de se retirer si le contrat n'est pas renégocié. La Fox accepte alors que la Paramount limite sa contribution à 65 millions de dollars. La presse décrit par la suite l'accord comme « l'une des meilleures affaires depuis la vente de Manhattan par les Indiens. » (Parisi, 1998: 154)

En octobre 1996, Cameron a dépensé environ 75 millions de dollars. Mechanic qui a remplacé Chernin se rend en personne sur le plateau pour demander des coupes mais Cameron refuse. Il envoie Katz, un gestionnaire réputé rigoureux, pour mettre de l'ordre dans une situation qui semble échapper à tout contrôle : personne ne semblait capable de dire exactement combien le film coûterait en fin de compte (Parisi, 1998: 180). La presse parle de désastre imminent.

Le 23 décembre, le budget du film est largement dépassé alors qu'il reste 60 jours de tournage. Cameron renonce à son pourcentage sur les recettes mais ce geste ne calme pas les appréhensions de Mechanic qui estime que Titanic n'atteindra pas le point mort. Mi mars, la tension monte. Bien que les deux studios poussent au respect de la date de sortie, elle ne semble plus pouvoir être respectée. La bande-annonce faite par Cameron pour ShoWest, la manifestation annuelle des exploitants, est mal accueillie par la Paramount. Friedman, son représentant, téléphone à la Fox : « Je viens de visionner la bande promo pour le ShoWest, lui dit-il. Et j'ai vomi sur mes chaussures. » (Parisi, 1998: 229). Après de longues discussions, Cameron modifie la bande-annonce qui est finalement accueillie par un tonnerre d'applaudissement. Le tournage se termine avec un mois de retard. Les journaux surnomment alors Titanic « le Waterworld de 1997 ». La post-production prend également plus de temps que prévu. Plusieurs dates de report ont été proposées, en juillet, août et décembre. Cameron qui considère que son film n'est pas un film d'été préfère le 19 décembre. Chernin accepte malgré le surcoût de 3 à 4 millions de dollars et les nouvelles négociations que cela implique avec la Paramount. A la Fox, « Mechanic semble promis à la guillotine...La situation de Chernin est un peu moins périlleuse. Peu de gens se rappellent que c'était lui qui avait vraiment donné le feu vert au film (Parisi, 1998: 252) »

L'issue de l'action. Dans un contexte d'accroissement répété des coûts qui augmente le risque financier de la Fox, la première projection test du film était très attendue. Le marketing de la Paramount et la notoriété de Cameron garantissent 20 millions de dollars de recettes le

week-end de sortie. Mais, ensuite, les recettes deviennent incertaines en raison du bouche-à-oreille favorable ou non. La projection se déroule très bien et l'espoir renaît dans l'organisation. Par ailleurs, des fans de Cameron ont réussi à localiser la projection pourtant tenue secrète et diffusent leurs commentaires enthousiastes sur Internet. Par suite, les journalistes de la grande presse – dont aucun n'a encore vu le film – n'osent plus parler de désastre mais seulement de pari. Ce test révèle par ailleurs une inaptitude des experts à prévoir certaines réactions du public. Par exemple, la scène des crachats que ni la production, ni les acteurs n'appréciait est plébiscitée par le public (Parisi, 1998). Inversement, personne n'avait suggéré de couper la scène de poursuite de Lovejoy que le public jugea non crédible et que Cameron finalement supprima. Toutefois sans surprise, 90 % des personnes jugèrent le film trop long. Cameron coupa alors 6 minutes de la scène d'ouverture du film, supprima la scène de Lovejoy. Il parvint à total... d'une minute et demie en moins (Parisi, 1998 : 263), qui suffit à ramener à 10 % le nombre de personnes trouvant le film trop long. La catastrophe semble être évitée mais la Fox pense que les éventuels profits seraient minces. Convaincu que les critiques seraient bonnes à Tokyo, Mechanic fixe alors la première de Titanic lors du Festival International de Tokyo, un mois avant la première nationale organisée par la Paramount. La projection à Tokyo est une réussite. La presse spécialisée américaine qualifie Titanic de chef d'œuvre (Parisi, 1998: 292). C'est le début d'un succès que personne n'avait anticipé, pas même Cameron. Le record historique de recettes : 1,8 milliards de dollars et 11 Oscars dont trois à Cameron (IMDB).

III. 2 LA PRODUCTION DES AMANTS DU PONT-NEUF

L'engagement initial. Durant l'année 1987, Léos Carax pense à un film qui raconterait une histoire d'amour entre un cracheur de feu et une peintre qui a perdu la vue. Il veut tourner le film simple, en noir et blanc, sur le Pont Neuf. Ses amis lui prédisent des jours difficiles à traiter d'un tel sujet. Carax présente toutefois l'idée à Philippe Diaz et Alain Dahan, producteurs du précédent film de Léos Carax "Mauvais Sang" qui a remporté le prix Louis Leduc. Ils la trouvent admirable. Les acteurs principaux, Denis Lavant et Juliette Binoche, sont demandeurs. Les producteurs détrompent Léos Carax sur la possibilité de tourner sur Pont Neuf pendant trois mois et proposent de tourner les scènes de nuit sur un décor. A la lecture du synopsis, ils estiment à vingt semaines la durée totale du tournage dont trois sur le Pont Neuf pour tourner les scènes de jour. Le budget est estimé à 32 millions de francs.

Fin 87, le feu vert est donné. Diaz s'est associé à Dahan pour créer la société de production FPC (Film Plein Champ). Ils ont réussi à rassembler les 32 millions nécessaires

grâce à de nombreux co-financeurs dont certains sont engagés à termes, notamment Gaumont pour 12,3 millions de francs. La sortie est prévue pour 1989. Le tournage doit commencer en juillet 1988 et comporte 3 semaines sur le Pont Neuf, fermé à la circulation pour travaux. Tout a été savamment calculé sans temps mort.

L'escalade de l'engagement Huit jours avant le début du tournage sur le pont, Denis Lavant se blesse. Les médecins préconisent huit semaines de plâtre et de rééducation, ce qui rend impossible le tournage sur le pont avant le 16 août, date limite de l'autorisation. Le choix est alors posé clairement. Faut-il arrêter ou créer un décor de jour, qui implique un surcoût ? Le devis d'arrêt s'élève à 23 millions (Heymann, 1990). 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, donc fragiles. Cette solution qui paraît avantageuse pour tous est acceptée par les assurances. L'UFCA qui assure la trésorerie, verse les fonds nécessaires à la transformation du décor dont le coût augmente en raison de la nécessité de relever la nappe phréatique. Carax continue de tourner des scènes de raccord à Paris en attendant que le décor soit terminé. En décembre 1988, le pont n'est toujours pas terminé, la compagnie d'assurances propose : « Ou vous acceptez une indemnité forfaitaire de 14 millions, ou on suspend tous les paiements. Dahan accepte. Le budget ayant déjà été entièrement utilisé, le film s'arrête. 20 minutes de film ont été tournées. FPC cherche un repreneur.

Alain Dahan contacte Christian Fechner et annonce qu'il reste trois mois de tournage qui nécessitent environ 30 millions de francs. Après avoir discuté avec Carax, Fechner indique 20 semaines de tournages pour un budget de 50 à 60 millions. La somme fait fuir les financiers. Ils demandent à Carax de changer le scénario pour réduire les coûts mais il refuse. Devant l'incapacité des financiers à trouver un nouveau producteur, Léos Carax et Juliette Binoche engagent des démarches auprès d'avocats, de banquiers, d'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.

En juin 1989, Alain Dahan trouve un repreneur : Francis Von Buren, financier suisse qui accepte d'investir les 30 millions nécessaires. Le tournage reprend en Juillet sous la direction de Carax qui respecte parfaitement le plan de travail. En revanche, la réalisation du décor semble incontrôlable. A l'automne 1989, un nouveau devis indique la nécessité de rajouter 40 à 50 millions. Devant ce budget, Von Buren stoppe les paiements. Le tournage s'arrête en novembre.

Carax et son équipe vont alors trouver une nouvelle fois Fechner, qu'il pense le seul à pouvoir sauver le film. Il estime que 80 millions seront nécessaires pour terminer et accepte dans la mesure où il ne serait pas seul à assumer le risque. Léos Carax accepte de changer la fin du film qui à elle seule coûte 5 millions. L'équipe se cotise pour payer le gardien du site de Lansargues en attendant la reprise mais personne ne souhaite aider Fechner. En mai 1990, à Cannes, le directeur de l'UFCA, le directeur de l'IFCIC et Jacques Lang se déclarent prêts à aider Christian Fechner mais tous se dérobent. Fechner décide néanmoins de finir le film avec la seule aide de l'équipe (Heymann, 1990).

L'issue de l'action Fechner injecte 70 millions de francs dont une grande part dans le décor qui doit être reconstruit après les intempéries. Le tournage reprend le 28 août, dans les délais et se termine le 8 mars. Le montage se révèle plus difficile que prévu et prends du retard. La sortie est prévue pour mai est reportée en octobre 1991. Le film rencontre un accueil mitigé de la critique et du public qui admire la mise en scène et les images « brillantissimes » et juge très négativement le dernier quart d'heure. Sur le plan financier, Von Buren déclare avoir perdu 10 millions, Fechner 20, les assurances ont versé 14 millions, sans compter la faillite de FPC.

III.3 - ILLUSTRATION DES PROPOSITIONS

Les trois premières propositions indiquent que le rôle de champion comporte des caractéristiques qui constituent des conditions initiales favorables ultérieurement à l'escalade de l'engagement. La première indique que le rôle de champion inclut une action explicite, librement consentie et publique qui crée un engagement initial élevé du champion. Conformément à cette proposition, Cameron a choisi délibérément de tourner Titanic : il en est non seulement le champion mais aussi l'initiateur. Son projet est explicite dès le départ même s'il n'a pas rédigé le synopsis : il s'agit d'un drame sentimental de 3 heures sur le Titanic. Ce projet devient public avec les premières démarches requises pour le mettre en œuvre, notamment les négociations avec l'institut Chirchov pour les sous-marins puis avec la Fox pour obtenir un pré-financement. De même Carax est à l'initiative du projet, qui devient explicite avec la rédaction du synopsis en 1987 et public avec ses démarches auprès des producteurs et acteurs.

Conformément à la proposition 2, les décideurs accueillent plus favorablement les personnes ayant eu des succès passés. Ainsi Parisi (1998 : 54) indique que les dirigeants de la Fox sont favorables à Cameron qui vient de faire rentrer 375 millions de dollars avec son

dernier film True Lies. De même Diaz déclarait « Mauvais sang a été un vrai succès public, de presse aussi bien sûr. On a eu le prix Louis Delluc, on a eu tout ce qui fallait. On est vraiment sorti de Mauvais sang très heureux, même avec plein de dettes. Quand un auteur comme ça vient vous revoir, vous avez très envie » (Guitton, 1991). Mais les succès passés encouragent les champions à se fixer des objectifs de plus en plus élevés plus favorables à l'escalade comme le montre l'évolution des budgets d'un film à l'autre. Ainsi, les budgets des six films de Cameron avec la Fox, ayant rapporté 1,2 milliard de recettes, sont dans l'ordre : 18 millions (Aliens, le retour), 16 millions (Alien Nation), 40 millions (Abyss), 24 millions (Point Break), 90 millions (Terminator 2) et 95 millions (True Lies), 35 millions (Strange Days). Le premier film de Carax comme presque tous les premiers films a été réalisé sans financement et a obtenu une récompense à Cannes. Son second film, Mauvais sang a coûté 17 millions, soit 5 de plus que prévu (Heymann, 1990) et obtenu le prix Louis Delluc.

La proposition 3 indique que les champions sont à l'origine d'un processus d'innovation autonome qui conduit les décideurs à un engagement initial élevé car ils acceptent librement un projet explicite et visible. En effet, contrairement à Cameron qui a un contrat qui l'oblige à proposer ses projets à la Fox, la Fox n'a aucune obligation de les accepter. Elle n'a pas d'obligation d'achèvement du projet et peut rompre la collaboration avec Cameron s'il dépasse son budget prévisionnel de 10% (Parisi 1998 : 200). Le projet est explicite au moment du feu vert puisque les décideurs disposent du scénario et du budget. Il est public dès avril 1996 avec sa programmation de sortie pour l'été 1997, avant même le feu vert officiel qui sera donné le mois suivant. De façon similaire, les producteurs de Carax sont totalement libres de produire ou non le film comme l'indique Fechner « Personne n'est obligé de produire Carax, y compris moi. (Guitton, 1991) » Ils peuvent également se retirer. C'est d'ailleurs ce que fait FPC faute de ressources pour pouvoir continuer puis Von Buren lorsque les budgets sont révisés à la hausse.

Ces conditions initiales favorisent l'escalade de l'engagement en cas de retours d'information négatifs (Staw, 1976 ; Brockner, Rubin & Lang, 1981, Salancik, 1977) des dirigeants et du champion. Les propositions suivantes suggèrent que le champion souhaite non seulement continuer mais achever son projet et que ses capacités de leadership transformationnel lui permettent de trouver des relais nécessaires à la poursuite.

Conformément à la proposition 4 qui précise que le besoin d'accomplissement conduit le champion à achever le projet qu'il considère comme le sien, Cameron et Carax se sentent investis d'une mission qui s'achèvera avec la bonne réalisation de leur projet. Ainsi, la vue de l'épave de Titanic au fond de l'océan modifie l'objectif de Cameron qui prend les allures mystiques comme l'indique Parisi (1998 :301) : « Cameron n'est ni superstitieux, ni

particulièrement croyant mais il vit là un signe et la mémoire de ce moment imprégna par la suite chaque minute du tournage. Il devait réussir ce film. Pour que les gens se rappellent à jamais le Titanic ». De même Carax ressent le besoin de traiter du sujet des clochards « Après Mauvais Sang, j'avais besoin de me confronter à une réalité lourde... Il disait si tu tournes ça, tu t'engages à avoir une vie pas drôle pour quelques temps... Véronique pensait plus en termes de fiction, elle pensait qu'il fallait tourner cette histoire simple. A vrai dire, je n'avais pas le choix » (Carax, 1991). Leur objectif est de réaliser leur projet indépendamment des circonstances comme l'indiquent ces citations des réalisateurs. Parisi (1998 : 274) écrit : « Quand les choses allaient au plus mal Cameron lui (Landau) avait assené : « Nous ferons ce film et nous le ferons bien, même si on doit y laisser notre peau, toi et moi. ». Carax (1991) déclare : « Je suppose qu'on m'accuse d'avoir tout fait pour que le film aille au bout et je referai pareil, comme tout cinéaste. »

La proposition 5 indique que le champion mobilise son leadership transformationnel, notamment son charisme, pour convaincre les décideurs de poursuivre lorsque les retours d'informations sont négatifs. Dès lors qu'il a réussi à conquérir la direction, elle aura ensuite tendance à accepter de nouvelles requêtes. Par exemple, au plus fort des tensions dans Titanic, à un moment où la Fox pense perdre 60 millions de dollars, Cameron obtient facilement l'accord et le soutien de Chernin pour reporter la sortie. Parisi (1998 : 251) écrit : « Reporter la sortie au 4^{ème} semestre coûterait toutefois à la Fox 3 ou 4 millions de dollars de plus. Cameron le savait, il en était désolé. Il offrit 50% de son pourcentage de son prochain film qui, il l'assurait, ne serait pas un acte d'amour mais un produit commercial. D'accord, acquiesça le producteur. Donne-moi un jour pour voir comment on peut jouer le coup ». Le (lendemain, le) mardi 27 mai, la Paramount annonça que Titanic sortirait en salle le 19 décembre 1997. » De même, lorsque Fechner se retrouve seul à vouloir financer l'achèvement du film qu'il estime à 80 millions de francs, il décide néanmoins de s'engager. « Pour la première fois de ma vie, dit Fechner, je me retrouvais seul, sans aucun partenaire. Orgueil, entêtement ou loyauté envers Carax, il n'y avait plus de retour possible. ... Il n'a que 30 ans ; C'est peut être sa jeunesse qu'on lui reproche, comme l'on m'avait reproché la mienne (Pascal, 1991). Selon la proposition 6, le leadership transformationnel du champion conduit son entourage à participer activement à l'escalade de l'engagement en soutenant spontanément le projet. Par exemple dans Titanic, Katz, le gestionnaire envoyé pour contrôler les dépenses, est lui aussi séduit et transforme sa mission de contrôle en aide à l'organisation. Ainsi Parisi (1998 : 181) reporte « Sa réputation était celle d'un gestionnaire coriace qui ne s'en laissait pas conter.... Katz fut terriblement impressionné par ce qu'il découvrit aux

studios de la Fox à Baja...Katz se dit qu'il serait stupide de sa part de tenter d'effectuer une « reprise en main » ou de se poser en donneur de conseils devant une équipe aussi motivée ». Dans *Les Amants du Pont Neuf*, les acteurs et l'équipe sont solidaires de Carax et contribuent directement à la poursuite du projet. Par exemple Juliette Binoche intervient auprès de Fechner et l'équipe technique se cotise pour payer le gardien du décor dans l'attente d'un repreneur. « Même juste avant le tournage en août dernier alors qu'on a failli arrêter tout ça, j'ai toujours pensé qu'on le ferait jusqu'au bout. J'ai même téléphoné à Fechner pour lui dire que je pensais que c'était vraiment le seul producteur qui pouvait faire ce film-là ». (Binoche in Guitton, 1991). Ces actions et autres marques d'engagement de l'équipe influence les décideurs comme l'exprime Fechner (Guitton, 1991) « Quand une comédienne est prête à sacrifier ses projets de film pendant 3 ans pour que cette aventure se termine, vous ne pouvez pas ne pas être touché d'abord et impressionné ensuite par sa détermination. De plus, tous les techniciens de Carax ont également refusé tout projet pendant la même période. »

La septième et dernière proposition indique que le champion réduit davantage l'incertitude endogène que l'incertitude exogène et que, par suite, il augmente la variance des bénéfices de l'action avec l'escalade. La deuxième partie de cette proposition ne peut pas être illustrée dans la mesure où elle requière un gros échantillon. Les deux cas illustrent seulement le fait que l'escalade puisse mener aussi bien à un immense succès qu'à des pertes financières élevées. En revanche, ils permettent d'illustrer la première partie qui distingue les deux types d'incertitude. L'incertitude endogène a été mesurée par les récompenses qui montrent la performance dans chacun des domaines de la production cinématographique alors que l'incertitude exogène a été mesurée par les recettes. Les deux films ont obtenus des récompenses (incertitude endogène) comme le montre le tableau 4, bien que celles des *Amants du Pont-Neuf* soient moins prestigieuses et moins nombreuses. En revanche, les films sont très contrastés au niveau de l'accueil de public (incertitude exogène) : *Titanic* ayant obtenu le record de recettes de tous les temps et Carax des recettes bien inférieures à celles attendues, ne permettant pas d'atteindre le point mort. Par ailleurs, plusieurs anecdotes illustrent la volonté aussi bien de Cameron que de Carax de ne pas favoriser l'adaptation au marché recommandée par les experts au détriment de leur vision du projet. Ainsi, Cameron refuse obstinément d'abandonner *Di Caprio* au profit d'une star alors que la Fox considère que « On ne peut pas faire un film de plus de 100 millions de dollars avec des inconnus. Impossible ! » (Parisi, 1998: 140). Cameron acceptera d'effectuer quelques coupes parmi celles demandées au début du tournage. Ensuite, « la réponse de Cameron ne variait pas d'un iota : « je sais ce que je fais. Impossible de faire l'économie de cette scène. Ça appauvrirait le film. » (Parisi, 1998: 185).

Cameron effectuera finalement quelques modifications suite aux tests. Il supprimera la scène de Lovejoy jugée peu crédible par le public, coupera 6 minutes de vues sous-marines pour aboutir à une version finale faisant 1 minute et demi de moins que la précédente. De même, Carax refusera le changement d'acteur recommandé par les assurances suite à l'accident de Denis Lavant (Guitton, 1991), ainsi que les modifications destinées à réduire les coûts.

CONCLUSION

La littérature dominante sur le champion et l'escalade de l'engagement présente des résultats paradoxaux concernant la persistance face à l'adversité, la première indique que ce comportement est positif et nécessaire au succès alors que le second montre qu'il est le résultat de biais et conduit à un accroissement des pertes. Suivant les recommandations de Poole et Van de Ven (1989) relatives à la résolution des paradoxes, nous avons élaboré sept propositions qui spécifient les relations entre niveau d'analyses (l'engagement du champion et l'engagement du projet mesurée par ses ressources) au cours du temps. Enfin, notre travail conceptuel nous a conduit à proposer une nouvelle relation entre le champion et l'issue de l'action, en l'occurrence l'accroissement de la variance des bénéfiques.

La résolution du paradoxe apporte des nuances à chacun des deux courants de littérature mobilisés. Ainsi, nos propositions théoriques conduisent à ajouter aux effets positifs du champion, un aspect potentiellement négatif, en l'occurrence l'escalade de l'engagement. Elles rappellent aussi que l'escalade de l'engagement peut se solder par un succès lorsque le marché répond de manière plus positive que prévue. Ainsi de même que la persistance d'une stratégie réussie peut conduire à l'échec lorsque le contexte change (Audia et al., 2000), nos propositions impliquent que la persistance dans une action en cours d'échec peut se solder par un succès lorsque le marché a mal été anticipé. Globalement, les sept propositions théoriques décrivent un phénomène de renforcement social au cours du temps initié par le champion dont l'issue est fondamentalement indéterminée en raison de l'incertitude du marché.

Ces propositions ont été développées dans le cadre d'un contexte organisationnel spécifique : celui où le champion n'a pas le pouvoir de décision relatif à la poursuite ou à l'arrêt du projet. De plus, elles ont été illustrées dans un contexte lui aussi spécifique : celui de l'industrie cinématographique avec des cas où le champion est également à l'origine de l'idée. Toutefois, ce contexte organisationnel particulier n'est pas éloigné du management par projet qui laisse une grande place à la promotion de projet par des champions mais dont les financements et les décisions restent l'apanage de la direction.

REFERENCES

- Angle, H. L., & Van de Ven, A. H. (1989). Suggestions for Managing the Innovation Journey. In A. H. Van de Ven, H. L. Angle & M. S. Poole (Eds.), *Research in the Management of Innovation: The Minnesota Studies* (pp. 663-697). New York, NY: Harper & Row.
- Arkes, H. R., & Blumer, C. (1985). The Psychology of Sunk Cost. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 35, 124-140.
- Ashford, S. J., Rothbard, N. P., Piderit, S. K., & Dutton, J. E. (1998). Out on a Limb: The Role of Context and Impression Management in Selling Gender-Equity Issues. *Administrative Science Quarterly*, 43(1), 23-57.
- Audia, P. G., Locke, E. A., & Smith, K. G. (2000). The Paradox of Success: An Archival and a Laboratory Study of Strategic Persistence Following Radical Environmental Change. *Academy of Management Journal*, 43(5), 837-853.
- Biyalogorsky, E., Boulding, W., & Staelin, R. (2006). Stuck in the Past: Why Managers Persist with New Product Failures. *Journal of Marketing*, 70(2), 108-121.
- Boulding, W., Morgan, R., & Staelin, R. (1997). Pulling the Plug to Stop the New Product Drain. *Journal of Marketing Research*, 34(1), 164-176.
- Bowen, M. G. (1987). The Escalation Phenomenon Reconsidered: Decision Dilemmas or Decision Errors? *Academy of Management Review*, 12(1), 52-66.
- Brockner, J. (1992). The Escalation of Commitment to a Failing Course of Action: Toward Theoretical Progress. *The Academy of Management Review*, 17(1), 39-61.
- Brockner, J., Rubin, J.Z., & Lang, E. (1981) Face-Saving and Entrapment. *Journal of Experimental Social Psychology*, 17, 68-79
- Burgelman, R. A. (1983). A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm. *Administrative Science Quarterly*, 28, 223-244.
- Carax, L., 1991 : *Les Cahiers du Cinéma*, n° spécial : L'épopée des Amants.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy of Management Review*, 12(4), 637-647.
- Day, D. L. (1994). Raising Radicals: Different Processes for Championing Innovative Corporate Ventures. *Organization Science*, 5(2), 148-172.
- Dean, J. W., Jr. (1987). Building the Future: The Justification Process for New Technology. In J. M. Pennings & A. Buitendam (Eds.), *New Technology as Organizational Innovation* (pp. 35-58). Cambridge, MA: Harper & Row.
- Frost, P., & Egri, C. (1991). Influence of political action on innovation. *Leadership Organization Development Journal*, 11(2), 4-12.
- Guiton, O. (1991). Enquête sur un film au-dessus de tout soupçon: Magic Films Productions.
- Heath, C. (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.
- Heymann, D., 1990 Les amants du pont d'or, Le Monde - 17/03/1990.
- Howell, J. M., & Higgins, C. A. (1990). Champions of Technological Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 317-341.
- Howell J.M. & Shea C.M. (2001) "Individual Differences, Environmental Scanning, Innovation Framing, and Champion Behavior : Key Predictors of Project Performance", *The Journal of Product Innovation Management*, 18, 15-27
- Howell, J. M., Shea, C. M., & Higgins, C. A. (2005). Champions of product innovations: defining, developing, and validating a measure of champion behavior. *Journal of Business Venturing*, 20, 641-661.
- Ku, G., Galinsky, A. D., & Murnighan, J. K. (2006). Starting Low but Ending High: A Reversal of the Anchoring Effect in Auctions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90(6), 975-986.

- Lipshitz, R. (1995). The Road to Desert Storm. *Organization Studies*, 16(2), 243-263.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). A Theory of Goal Setting and task Performance, Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- Lydon, J. E., & Zanna, M. P. (1990). Commitment in the Face of Adversity: A Value-Affirmation Approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(6), 1040-1047.
- Maidique, M. A. (1987). Entrepreneurs, Champions, and Technological Innovation. In E. B. Roberts (Ed.), *Generating Technological Innovation* (pp. 47-67). New York: Oxford University Press.
- Markham, S. K. (2000). Corporate Championing and Antagonism as Forms of Political Behavior: An R&D Perspective. *Organization Science*, 11(4), 429-447.
- Markham, S. K., & Griffin, A. (1998). The Breakfast of Champions: Associations Between Champions and Product Development Environments, Practices and Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 15(5), 436-454.
- Masters, K. (1996). Glub, glub, glub. *Time Canada*, 148(23), 66.
- McGrath, R. G. (1997). A Real Options Logic for Initiating Technology Positioning Investments. *Academy of Management Review*, 22(4), 974-996.
- McGrath, R. G., & Ming-Hone, T. (1996). Innovation, Competitive Advantage and Rent: A Model and Test. *Management Science*, 42(3), 389-403.
- Milliken, F. J. & Lant, T. K., 1991 The effect of an organization's recent performance history on strategic persistence and change. In P. Shrivastava, A. Huff & J. E. Dutton (Eds.), *Advances in strategic management*, 7, 129-156. Greenwich, CT : JAI Press.
- Nisbett, R., & Ross, L. (1980). *Human Inference: Strategies and Shortcomings of Social Judgment*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Parisi, P. (1998). *Titanic : l'histoire du film de James Cameron*: Presse de la Cité.
- Poole, M. S., & Van De Ven, A. H. (1989). Using Paradox to Build Management and Organization Theories. *Academy of Management Review*, 14(4), 562-578.
- Roberts, E. B., & Fusfeld, A. R. (1981). Staffing the Innovative Technology-Based Organization. *Sloan Management Review*, 22(3), 19-34.
- Ross, J., & Staw, B. M. (1986). Expo 86: An Escalation Prototype. *Administrative Science Quarterly*, 31, 274-297.
- Ross, J., & Staw, B. M. (1993). Organizational Escalation and Exit: Lessons from the Shoreham Nuclear Power Plant. *Academy of Management Journal*, 36(4), 701-732.
- Royer, I. (1996). L'escalade de l'engagement dans le développement de produits nouveaux. *Recherche et Applications en Marketing*, 11(3), 7-22.
- Salancik, G. R. (1977). Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief. In B. M. Staw & G. R. Salancik (Eds.), *New Directions in Organizational Behavior* (pp. 1-54). Malabar, FL: Robert E. Krieger.
- Schmidt, J. B., & Calantone, R. J. (1998). Are Really New Product Development Projects Harder to Shut Down? *Journal of Product Innovation Management*, 15(2), 111-123.
- Schmidt, J. B., & Calantone, R. J. (2002). Escalation of Commitment During New Product Development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(2), 103-118.
- Schon, D. A. (1963). Champions for Radical New Inventions. *Harvard Business Review*, 41(2), 77-86.
- Schwenk, C. R. (1986). Information, Cognitive Biases, and Commitment To a Course of Action. *Academy of Management Review*, 11(2), 298-310.
- Shane, S. (1994). Championing Innovation in the Global Corporation. *Research Technology Management*, 37(4), 29-35.
- Simonson, I., & Staw, B. M. (1992). Deescalation Strategies: A Comparison of Techniques for Reducing Commitment to Losing Courses of Action. *Journal of Applied Psychology*, 77(4), 419-426.

- Staw, B. 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, B. M. (1981). The Escalation of Commitment To a Course of Action. *Academy of Management Review*, 6(4), 577-587.
- Staw, B. M. (1997). The Escalation of Commitment: An Update and Appraisal. In Z. Shapira (Ed.), *Organizational Decision Making* (pp. 191-215). Cambridge: Cambridge University Press.
- Staw, B. M., Barsade, S. G., & Koput, K. W. (1997). Escalation at the Credit Window: A Longitudinal Study of Bank Executives' Recognition and Write-Off of Problem Loans. *Journal of Applied Psychology*, 82(1), 130-142.
- Staw, B. M., & Fox, F. (1977) Escalation: Some Determinants to a Previously Chosen Course of Action. *Human Relations*, 30, 431-450
- Staw, B. M., & Hoang, H. (1995). Sunk Costs in the NBA: Why Draft Order Affects Playing Time and Survival in Professional Basketball. *Administrative Science Quarterly*, 40, 474-494.
- Staw, B. M., & Ross J. (1980) Commitment in an Experiencing Society: An Experiment on the Attribution of Leadership from Administrative Scenarios. *Journal of Applied Psychology*, 65, 249-260
- Staw, B. M., & Ross, J. (1987). Behavior in Escalation Situations: Antecedents, Prototypes, and Solutions. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 7, pp. 39-78). Greenwich, CT: JAI Press.