

Précision, persévérance et prise de risque en contexte de management de projets : vers un modèle intégré de décision stratégique et de performance durable

Precision, Perseverance, and Risk-Taking in Project Management: Toward an Integrated Model of Strategic Decision-Making and Sustainable Performance.

Auteur 1 : Victor Mignenan.

Victor Mignenan, Ph.D
Département de Gestion, Université de Moundou

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : Victor Mignenan (2026) « Précision, persévérance et prise de risque en contexte de management de projets : vers un modèle intégré de décision stratégique et de performance durable », African Scientific Journal « Volume 03, Num 38 » pp: 001 – 024.



DOI : 10.5281/zenodo.23664094.
Copyright © 2026 – ASJ



Résumé

Cet article examine la tension entre trois capacités de management de projets : précision décisionnelle, persévérance adaptative et prise de risque raisonnée. Il cherche à expliquer les conditions de leur complémentarité et leur contribution potentielle à la décision stratégique, à l'innovation et à la performance durable. Fondée sur une synthèse narrative structurée et une démarche de construction conceptuelle à visée explicative, l'analyse confronte la rationalité limitée, l'escalade de l'engagement, l'apprentissage organisationnel, les approches du risque et la gouvernance responsable. Elle distingue les trois capacités et leurs dérives possibles, et formalise deux mécanismes intermédiaires : la qualité décisionnelle et la capacité d'adaptation. Cinq propositions théoriques précisent les relations attendues, les conditions de validité et les observations susceptibles de les contredire. La démarche, postpositiviste dans son exigence de réfutabilité et abductivo-déductive dans l'articulation des théories, ne produit ni résultats d'enquête, ni méta-analyse, ni revue systématique achevée. Une matrice d'opérationnalisation prépare des vérifications qualitatives et quantitatives, multicontextuelles, notamment dans les écosystèmes de projets africains. Les relations proposées restent à vérifier empiriquement.

Mots-clés : précision décisionnelle ; persévérance adaptative ; prise de risque raisonnée ; gouvernance de projets ; performance durable ; innovation.

Abstract

This conceptual article examines the tension among three project-management capabilities: decision precision, adaptive perseverance, and reasoned risk-taking. It seeks to specify when these capabilities become complementary and how they may contribute to strategic decisions, innovation, and sustainable project performance. Based on a structured narrative synthesis and explanatory conceptual model building, it confronts bounded rationality, escalation of commitment, organizational learning, managerial risk perspectives, and responsible governance. The paper distinguishes the three capabilities from their dysfunctional counterparts and identifies two proposed intervening mechanisms: decision quality and project adaptability. Five theoretical propositions articulate expected relationships, boundary conditions, and potentially disconfirming observations. The study adopts a post-positivist orientation toward critical scrutiny and an abductive–deductive mode of reasoning. It reports no original survey evidence, completed systematic review, or meta-analysis. An operationalization matrix outlines a multi-context empirical testing agenda, with particular attention to African project ecosystems. All suggested relationships remain conceptual and require empirical examination. Keywords: decision precision; adaptive perseverance; reasoned risk-taking; project governance; sustainable performance; innovation.

Introduction

Le management de projet se construit dans une tension permanente entre la nécessité de décider avec rigueur et l'obligation d'agir dans l'incertitude. La précision décisionnelle clarifie les hypothèses et les critères d'arbitrage, sans rendre le futur entièrement prévisible : la rationalité demeure limitée par l'information disponible et les capacités cognitives des acteurs (Simon, 1955). Dès lors, la question n'est pas de supprimer l'incertitude, mais de rendre les choix traçables et révisables.

La persévérance paraît indispensable lorsque les trajectoires de projet deviennent instables. Elle peut pourtant se muer en un maintien injustifié d'une option défailante. Brockner (1992) explique cette escalade par plusieurs mécanismes, dont l'autojustification.

La prise de risque constitue, pour sa part, une condition fréquente de l'expérimentation. Elle ne saurait être assimilée à une préférence aveugle pour l'exposition. March et Shapira (1987) montrent que les dirigeants appréhendent le risque à travers des représentations situées.

Ces trois capacités ne produisent cependant pas d'effets uniformément favorables. Une précision excessive peut se substituer à une expérimentation nécessaire ; la persévérance peut entretenir une trajectoire défailante ; inversement, une aversion systématique au risque peut compromettre l'innovation (March, 1991). Cette contradiction est le point de départ de la recherche : expliquer non seulement ce que permet chaque capacité, mais aussi les conditions dans lesquelles leurs apports deviennent compatibles.

Les travaux sur le succès des projets invitent, parallèlement, à dépasser le triangle coût-délai-qualité. Shenhar et al. (2001) défendent une conception multidimensionnelle et évolutive du succès. Silvius et Schipper (2015) montrent l'intérêt d'y intégrer les exigences de durabilité.

Dans une perspective de renouvellement théorique, Mignenan et Meddeb (2019) soulignent que les approches instrumentales et contingentes du management de projet ne s'excluent pas : leur complémentarité invite à considérer simultanément la discipline des procédures, les interactions collectives et les caractéristiques du contexte. Cette lecture prépare l'analyse des trois P comme des capacités interdépendantes plutôt que comme des prescriptions universelles.

La littérature documente abondamment la rationalité limitée, l'escalade d'engagement, les risques managériaux et les dimensions du succès des projets, mais l'articulation explicite entre la précision, la persévérance adaptative et la prise de risque raisonnée demeure insuffisamment formalisée dans le cadre conceptuel ici proposé. L'objectif de l'article consiste donc à définir ces trois capacités, à confronter leurs mécanismes explicatifs et à construire un modèle testable reliant leurs interactions à la qualité des décisions, à la capacité d'adaptation, à l'innovation et à la performance durable.

La question directrice est la suivante : **dans quelles conditions ces trois capacités se renforcent-elles, plutôt que de se neutraliser, au cours du cycle de vie des projets ?**

La contribution attendue est triple : clarifier des construits conceptuellement distincts, préciser une complémentarité conditionnelle susceptible d'être réfutée et proposer une stratégie d'opérationnalisation multicontexte. Après l'exposé du positionnement épistémologique et de la démarche de construction théorique (section 1), l'article confronte les fondements de chaque capacité (section 2), présente le modèle intégré et ses mécanismes (section 3), formule cinq propositions (section 4), en discute les tensions et la portée contextuelle (section 5), puis en dégage les implications managériales et un programme de validation empirique (section 6).

1. Démarche de construction théorique et statut des preuves

1.1. Nature de la démarche : construction conceptuelle et synthèse narrative structurée

L'étude est un article de construction théorique, et non un compte rendu de résultats empiriques. Le choix d'une synthèse narrative structurée répond à la fragmentation des connaissances entre rationalité, engagement, risque et performance durable : il permet de faire dialoguer des explications issues de traditions distinctes afin de construire un modèle explicatif. Jaakkola (2020) distingue précisément, parmi les démarches conceptuelles, la synthèse de théories et la modélisation de mécanismes ; Snyder (2019) montre également que la pertinence d'une revue dépend de l'adéquation entre sa finalité et la procédure de synthèse retenue.

La sélection des travaux mobilisés s'articule autour de quatre ensembles thématiques : (i) rationalité et qualité de la décision ; (ii) persévérance, escalade et apprentissage ; (iii) perception du risque, exploration et innovation ; (iv) succès, durabilité et parties prenantes. Les textes fondateurs sont confrontés à des contributions contemporaines pertinentes pour les mécanismes examinés. Cette sélection raisonnée n'est toutefois pas un inventaire exhaustif : le manuscrit ne dispose ni d'un journal rétrospectif des requêtes ni d'un dénombrement vérifiable des études éligibles.

Une revue systématique conforme aux recommandations PRISMA 2020 exigerait des requêtes reproductibles, des bases de données définies, des dates de recherche, des critères d'éligibilité et un diagramme de sélection. Ces éléments ne sont pas documentés ici. Il serait donc trompeur d'afficher le nombre d'articles repérés ou exclus (Page et al., 2021).

Une méta-analyse serait également prématurée. Les construits, les niveaux d'analyse et les mesures de performance diffèrent fortement d'une étude à l'autre. Sans tailles d'effet comparables, aucun effet combiné fiable ne peut être calculé.

La procédure argumentative comporte quatre opérations : délimiter chaque construit et ses dérives, expliciter les mécanismes concurrents, identifier les conditions susceptibles d'inverser

les effets, puis formuler des propositions susceptibles d'être réfutées. La qualité de l'argument tient ainsi à la traçabilité des sources, à la mise en tension des auteurs et à la clarté des conséquences observables ; elle ne constitue pas une preuve causale (Jaakkola, 2020 ; Snyder, 2019).

Le tableau 1 distingue les choix effectivement réalisés des inférences interdites ; il délimite ainsi le statut scientifique de la synthèse.

Tableau 1 : Statut méthodologique et portée des inférences.

Dimension	Choix réalisé	Limite assumée
Type de travail	Synthèse narrative structurée et construction conceptuelle	Absence de sélection exhaustive documentée
Unités analysées	Théories, mécanismes et résultats publiés	Pas de codage systématique interévaluateurs
Synthèse	Confrontation argumentative et propositions	Aucun effet agrégé ni intervalle de confiance
Reproductibilité future	Protocole PRISMA 2020 proposé en conclusion	Non exécuté dans ce manuscrit

Source : réalisation de l'auteur (2026), d'après Page et al. (2021), Snyder (2019) et Jaakkola (2020).

1.2. Positionnement épistémologique et mode de raisonnement

Le positionnement retenu est postpositiviste au sens où les mécanismes organisationnels sont considérés comme discutables et susceptibles de résister, ou non, à l'épreuve d'observations futures. Le manuscrit ne suppose ni un accès immédiat à une causalité certaine ni l'équivalence entre la convergence des publications et la confirmation d'un effet. Il distingue la proposition d'un mécanisme, la validité argumentative de celui-ci et sa validation empirique éventuelle. Cette orientation est cohérente avec la rationalité limitée de Simon (1955) et l'exigence de réfutabilité propre aux modèles explicatifs.

Le mode de raisonnement est abductif-déductif. L'abduction rapproche des théories initialement séparées pour rendre intelligible une tension que chacune d'elles n'explique pas entièrement : pourquoi la rigueur, la persévérance et l'audace contribuent-elles parfois à la réussite et parfois à l'échec ? La déduction transforme ensuite cette interprétation en relations conditionnelles explicites (P1 à P5), en mécanismes intermédiaires et en observations susceptibles de contredire ces propositions. Aucune des cinq propositions ne doit, à ce stade, être qualifiée d'hypothèse « confirmée ».

Le tableau 2 explicite la cohérence entre le positionnement, le raisonnement, les opérations théoriques et les limites de l'étude.

Tableau 2. Positionnement épistémologique, mode de raisonnement et critères de rigueur.

Dimension	Choix retenu	Conséquence pour l'article
Statut des connaissances	Propositions réfutables et révisables	Aucun effet causal ni résultat empirique revendiqué.
Posture épistémologique	Postpositivisme critique	Discuter des interprétations rivales et des limites des sources.
Mode de raisonnement	Abduction, puis déduction	Relier les traditions théoriques, puis formaliser P1–P5.
Méthode documentaire	Synthèse narrative structurée, sélection raisonnée	Ne pas présenter de flux PRISMA fictif ni de méta-analyse.
Validité visée	Cohérence conceptuelle et réfutabilité	Préciser les construits, les mécanismes, les conditions et les contre-exemples.

Source : réalisation de l'auteur (2026), à partir de Jaakkola (2020) et de Snyder (2019).

1.3. Règles de validité argumentative

Chaque proposition repose sur un mécanisme explicite et sur la possibilité de la réfuter. La convergence apparente des auteurs ne suffit pas à établir une causalité.

Le raisonnement distingue les effets sur le processus décisionnel de ceux sur les résultats. Une décision documentée peut demeurer erronée. De même, un projet innovant peut échouer tout en produisant des apprentissages utiles (Shenhar et al., 2001).

Les conditions institutionnelles sont considérées comme des modérateurs potentiels. Elles ne sont ni présumées homogènes ni réduites à une opposition entre les économies africaines et non africaines.

En particulier, la comparaison des contextes africains ne peut reposer sur une seule situation institutionnelle. Le modèle est destiné à être testé sur des projets différenciés, et non à universaliser une expérience locale. Cette prudence concerne également la portée des deux mécanismes intermédiaires, qui sont proposés mais non observés dans le présent article.

2. Fondements théoriques : trois capacités en tension

2.1. Précision décisionnelle et rationalité limitée

La précision décisionnelle désigne la capacité à expliciter les objectifs, les hypothèses, les seuils et les preuves d'un arbitrage. Elle ne constitue pas une prédiction exacte. Simon (1955) rappelle

que les décideurs recherchent souvent des solutions satisfaisantes plutôt que des solutions optimales.

Cette distinction est décisive. La précision concerne la qualité de la formulation et de la révision d'un choix. L'exactitude concerne sa conformité ultérieure à un état du monde, parfois imprévisible.

Kahneman et Klein (2009) nuancent les promesses de l'intuition experte. Celle-ci devient plus fiable lorsque l'environnement présente des régularités apprenables et un retour d'information adéquat. Dans les projets inédits, ces conditions peuvent manquer.

En conséquence, la précision doit rester révisable. Elle gagnerait à inclure des hypothèses concurrentes, des signaux d'alerte et des critères de réexamen. Sans ces garde-fous, la formalisation peut masquer une confiance excessive.

2.2. Persévérance adaptative contre escalade d'engagement

La persévérance adaptative désigne la poursuite d'une finalité légitime, assortie d'une révision des moyens. Elle se distingue de l'obstination, qui maintient une trajectoire malgré des preuves contraires.

Brockner (1992) montre que la poursuite d'un engagement défaillant peut résulter d'une autojustification. Staw (1976) souligne, de manière complémentaire, le rôle de la responsabilité personnelle dans l'intensification d'un choix antérieur.

Cependant, abandonner rapidement n'est pas toujours rationnel. Les projets exploratoires connaissent des revers temporaires. March (1991) explique que l'exploration exige des investissements dont les retombées demeurent incertaines.

La distinction analytique porte donc sur l'apprentissage. Une persévérance adaptative modifie les hypothèses et les routines à la suite d'un signal négatif. Une escalade dysfonctionnelle réinterprète ce signal afin de préserver une décision déjà prise.

Une précision véritablement stratégique doit également distinguer un indicateur pertinent d'une cible dont l'optimisation devient contre-productive. Ainsi, le recours à des critères documentés n'est pas une prescription de maximisation du contrôle : lorsque les objectifs sont instables, une précision initiale excessive peut verrouiller prématurément les choix. L'enjeu est moins de multiplier les mesures que d'indiquer dans quelles conditions un arbitrage doit être révisé (Simon, 1955 ; Kahneman & Klein, 2009).

2.3. Prise de risque raisonnée et expérimentation

La prise de risque raisonnée désigne l'acceptation explicite d'une exposition incertaine, proportionnée aux bénéfices attendus et aux capacités de réponse. Elle suppose des limites, des scénarios et des options de retrait.

March et Shapira (1987) montrent que les gestionnaires évaluent le risque selon des cadres de référence pratiques. Leur comportement ne correspond pas toujours aux axiomes d'un calcul probabiliste abstrait.

Sitkin et Pablo (1992) proposent une lecture multidéterminée du comportement risqué. Les caractéristiques de la décision, les perceptions et les tendances individuelles s'y combinent.

Dès lors, la prise de risque n'est pas une vertu indépendante du contexte. Elle peut ouvrir une option innovante lorsque les pertes restent absorbables. Elle peut détruire de la valeur lorsque les externalités sociales et environnementales sont ignorées.

2.4. Innovation, succès et performance durable

L'innovation suppose un arbitrage entre l'exploitation des compétences existantes et l'exploration de nouvelles possibilités. March (1991) établit que ces deux logiques produisent des temporalités et des retours différents.

Les recherches sur l'innovation frugale invitent en outre à dissocier l'innovation de l'abondance des moyens. À partir d'une analyse des trajectoires et des domaines de l'innovation frugale, Mignenan (2022) met en évidence la diversité des réponses innovantes élaborées dans des contraintes de ressources. La prise de risque raisonnée ne devrait donc pas être assimilée à une augmentation mécanique des investissements : elle peut consister à concevoir des expérimentations sobres, graduelles et révisables.

Le succès des projets ne se résume pas au respect d'un budget ou d'un calendrier. Shenhar et al. (2001) distinguent plusieurs dimensions de succès, dont les bénéfices futurs et les effets sur les parties prenantes.

Silvius et Schipper (2015) prolongent ce débat en liant la durabilité aux critères de succès. Une performance immédiate peut s'obtenir au prix d'impacts différés. Elle ne suffit donc pas à qualifier un projet de durable.

La performance durable est définie ici comme la création de valeur économique, sociale et environnementale, appréciée dans le temps et au regard des parties prenantes. Cette définition est normative et appelle une opérationnalisation explicite.

Dans le contexte africain, Mignenan et Moussa (2026) articulent la résilience et la durabilité des projets d'innovation responsable en tenant compte des pratiques managériales et des conditions locales. Leur analyse renforce l'intérêt d'une conception temporelle et contextuelle de la performance ; elle ne suffit cependant pas à établir empiriquement les relations spécifiques entre les trois P formulées dans le présent modèle.

La confrontation entre March (1991) et Silvius et Schipper (2015) révèle cependant une tension temporelle : une expérimentation fructueuse à court terme peut déplacer des coûts sur d'autres

acteurs ou sur les phases ultérieures du projet. Par conséquent, l'innovation ne saurait être assimilée sans réserve à la performance durable ; cette dernière requiert des indicateurs économiques, sociaux et environnementaux évalués au-delà de la mise en œuvre immédiate.

3. Construction du modèle conceptuel intégré

3.1. Distinction des construits et mécanismes

Les trois capacités agissent à des moments différents. La précision clarifie les choix. La persévérance adaptative organise leur révision. La prise de risque raisonnée autorise l'exploration.

La complémentarité envisagée trouve un point de comparaison empirique dans les travaux de Mignenan (2021, 2024), qui examinent conjointement les pratiques de management de projet et de gestion des avantages dans le cadre du succès des projets d'innovation. Ces résultats concernent des ensembles de pratiques distincts des trois capacités ici conceptualisées : ils étayaient la pertinence d'une hypothèse de synergie, sans constituer un test direct de P4.

Leur articulation peut améliorer deux mécanismes intermédiaires : la qualité procédurale des décisions et la capacité d'adaptation du projet. Aucun des trois construits ne garantit, à lui seul, un résultat durable.

Une complémentarité n'implique pas une maximisation simultanée. Une précision excessive peut ralentir l'action. Une persévérance excessive peut alimenter l'escalade. Une prise de risque excessive peut dépasser la capacité d'absorption.

Le modèle suppose donc un ajustement contingent. Les seuils de risque, les fenêtres de décision et les critères d'arrêt varient selon l'irréversibilité, la criticité sociale et la maturité technologique.

Le tableau 3 présente les définitions opérationnelles proposées et met en évidence les dérives entre lesquelles chaque capacité doit être distinguée.

Tableau 3 : Définition des construits et des risques conceptuels.

Construit	Définition opérationnelle	Dérive à distinguer
Précision décisionnelle	Hypothèses explicites, critères vérifiables, seuils de révision	Fausse certitude et paralysie analytique
Persévérance adaptative	Maintien de la finalité avec adaptation des moyens	Escalade d'engagement et coût irrécupérable
Prise de risque raisonnée	Exposition délibérée, bornée et réversible si possible	Aventure non maîtrisée et transfert des pertes
Performance durable	Valeur économique, sociale et environnementale dans le temps	Succès limité aux délais et coûts

Source : réalisation de l'auteur (2026) à partir de Simon (1955), Brockner (1992), Sitkin et Pablo (1992) et Silvius et Schipper (2015).

3.2. Architecture causale proposée

La figure 1 présente la structure générale des trois P, leurs mécanismes intermédiaires et les résultats envisagés. Ses flèches désignent des relations théoriques à examiner, sans établir de causalité.

Conditions de validité : contestabilité des choix ; réversibilité ; gouvernance des risques ; participation des parties prenantes.

Figure 1 : Modèle conceptuel des trois P et des mécanismes intermédiaires.

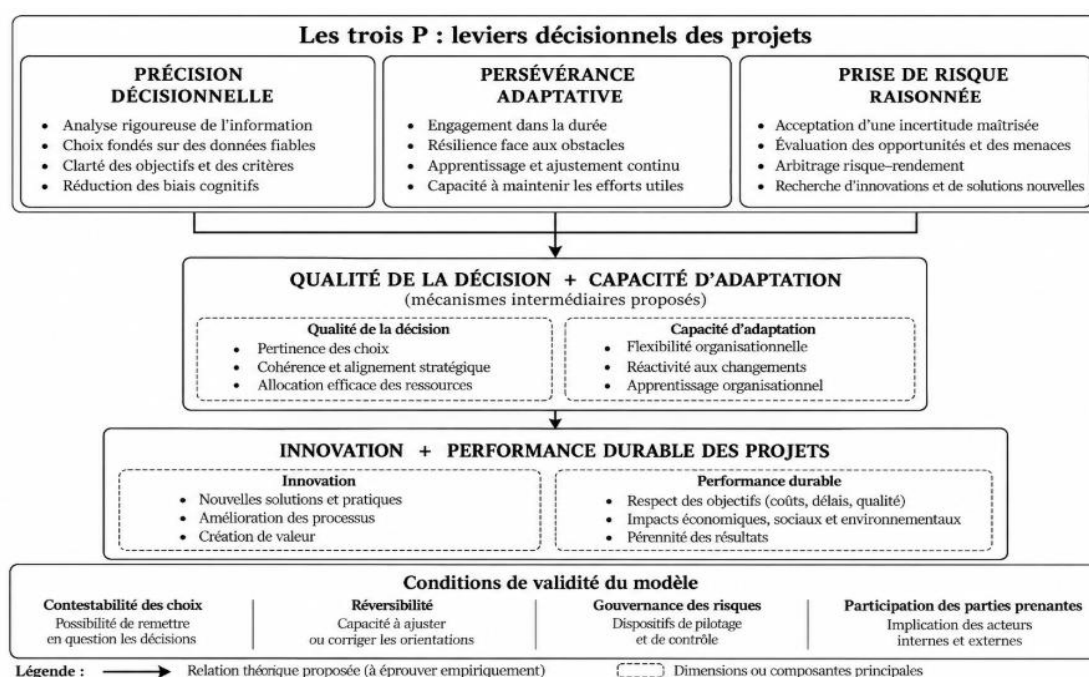


Figure 1 : Modèle conceptuel des trois P et mécanismes intermédiaires.

Source : réalisation de l'auteur (2026) à partir de la littérature.

Source : réalisation de l'auteur (2026) à partir de la littérature.

La figure 1 propose une lecture intégrée des mécanismes par lesquels la précision décisionnelle, la persévérance adaptative et la prise de risque raisonnée pourraient contribuer à l'innovation et à la performance durable des projets. Elle repose sur une conception processuelle de la décision stratégique. La performance ne résulterait pas de la simple accumulation de ces trois dispositions managériales, mais de leur articulation à travers deux mécanismes intermédiaires : la qualité de la décision et la capacité d'adaptation. Cette architecture prolonge la rationalité limitée de Simon (1955), tout en dépassant une conception exclusivement analytique du choix stratégique. En effet, la précision améliore la qualité des arbitrages, mais ne garantit ni leur pertinence dans la durée ni leur adaptation aux évolutions de l'environnement.

Cette limite justifie l'introduction de la persévérance adaptative et de la prise de risque raisonnée. La première traduit la capacité à maintenir l'engagement tout en révisant les moyens d'action. Elle se distingue ainsi de l'escalade de l'engagement analysée par Staw (1976), qui peut conduire à poursuivre des décisions devenues inefficaces. La seconde renvoie à une exposition délibérée à l'incertitude, encadrée par l'évaluation des conséquences et des possibilités de réversibilité. Elle rejoint la distinction de March (1991) entre exploration et exploitation. Toutefois, contrairement à une logique opposant l'innovation et la maîtrise, le modèle suggère leur complémentarité conditionnelle. Une précision excessive pourrait inhiber l'expérimentation, tandis qu'une prise de risque insuffisamment encadrée pourrait compromettre la pérennité des résultats.

Les deux mécanismes intermédiaires constituent dès lors le cœur explicatif du modèle. La qualité décisionnelle favoriserait la cohérence stratégique et une allocation pertinente des ressources. Parallèlement, la capacité d'adaptation permettrait de reconfigurer les pratiques face aux événements imprévus, conformément à la perspective des capacités dynamiques développée par Teece, Pisano et Shuen (1997). Leur combinaison pourrait permettre des performances dépassant les critères traditionnels en matière de coûts, de délais et de qualité. Cette extension s'inscrit dans l'approche multidimensionnelle de la réussite des projets proposée par Shenhar et al. (2001), tout en intégrant les conséquences économiques, sociales et environnementales, ainsi que la pérennité des résultats.

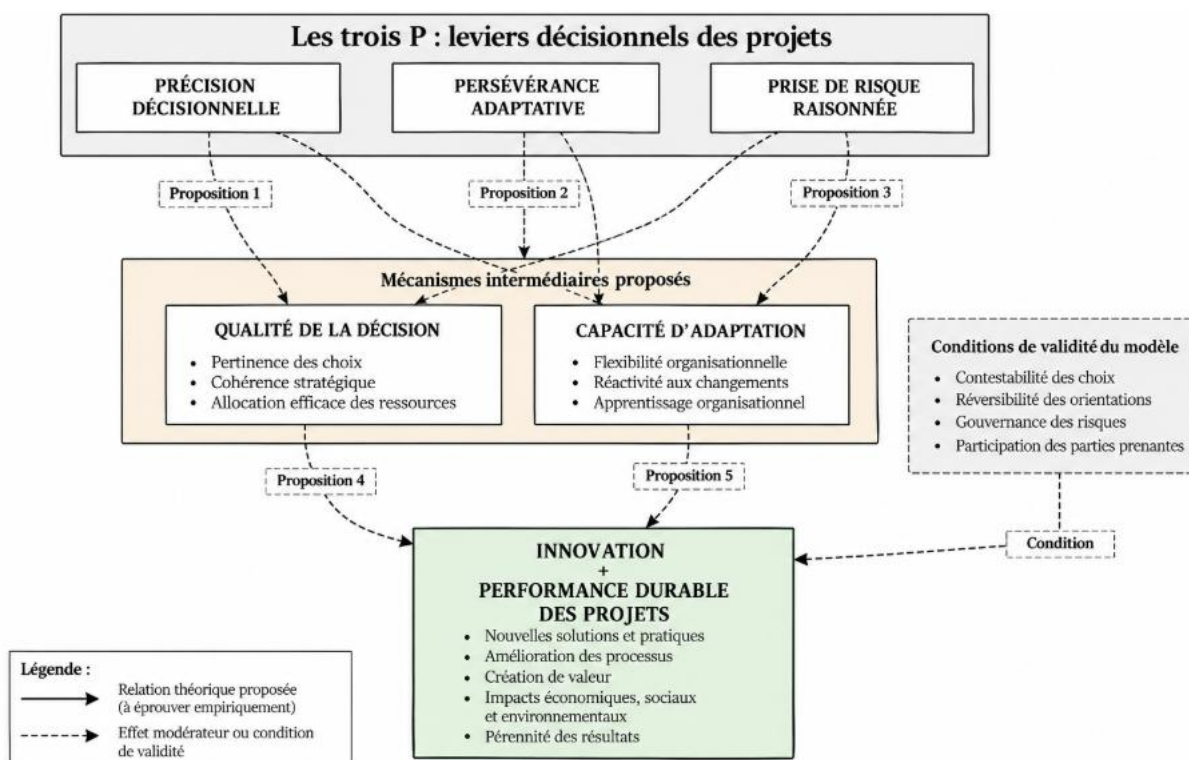
Néanmoins, l'apport distinctif du modèle réside dans le caractère conditionnel des relations qu'il propose. La contestabilité des choix, la réversibilité des orientations, la gouvernance des risques et la participation des parties prenantes constituent des conditions susceptibles de limiter les dérives décisionnelles. Elles rapprochent le modèle d'une conception responsable de la gouvernance, où la performance dépend également de la légitimité et de la révisabilité des

décisions. Ces conditions ne doivent toutefois pas être interprétées comme des effets modérateurs empiriquement établis.

Ainsi, la figure défend une proposition théorique centrale : la performance durable des projets pourrait résulter d'un équilibre dynamique entre rigueur analytique, persévérance révisable et audace maîtrisée. Son originalité réside moins dans chacune des trois dimensions considérées isolément que dans leur complémentarité et leur traduction en capacités décisionnelles et adaptatives. Cette interprétation demeure conceptuelle. Sa validation nécessitera de distinguer empiriquement les trois dimensions, d'évaluer leurs interactions et d'examiner les mécanismes intermédiaires proposés, notamment dans les environnements institutionnels incertains qui caractérisent certains projets en contexte africain.

À partir de la figure 1, la figure 2 présente les cinq propositions de recherche. P1 relie la précision décisionnelle à la qualité de la décision ; P2 associe la persévérance adaptative à la capacité d'adaptation ; P3 relie la prise de risque raisonnée à l'innovation. P4 porte sur la complémentarité des trois capacités. P5 concerne la transmission de leurs contributions à la performance durable par les deux mécanismes intermédiaires. La figure 2 est ainsi une traduction propositionnelle, et non une simple répétition graphique de la figure 1.

Figure 2 : Architecture propositionnelle des trois P, mécanismes intermédiaires et conditions de validité.



Source : réalisation de l'auteur (2026) à partir de la littérature.

La figure 2 approfondit le modèle conceptuel des trois P en proposant une lecture relationnelle de la précision décisionnelle, de la persévérance adaptative et de la prise de risque raisonnée. Contrairement à une approche additive, qui considérerait ces dimensions comme trois déterminants indépendants de la performance, elle suggère que leur contribution dépend de leur articulation dynamique. Cette perspective prolonge la rationalité limitée de Simon (1955), selon laquelle les décisions organisationnelles s'inscrivent dans des contraintes cognitives et informationnelles. Toutefois, elle en élargit la portée en intégrant la temporalité de l'action et l'incertitude stratégique. La précision contribuerait ainsi à la pertinence des arbitrages, tandis que la persévérance en soutiendrait la mise en œuvre. Quant à la prise de risque, elle ouvrirait des possibilités d'exploration que la seule rationalisation des choix ne saurait offrir.

Cette articulation révèle néanmoins des tensions théoriques majeures. D'une part, une recherche excessive de précision peut retarder la prise de décision et limiter l'expérimentation. D'autre part, une persévérance insuffisamment réflexive peut entretenir des engagements devenus contre-productifs. Staw (1976) montre précisément que la poursuite d'une décision antérieure peut résulter de mécanismes d'autojustification plutôt que d'une évaluation actualisée de sa pertinence. En revanche, la persévérance adaptative envisagée dans le modèle suppose une capacité à réviser les moyens, voire les orientations, lorsque les circonstances l'exigent. Cette distinction s'inscrit dans la logique de l'apprentissage organisationnel d'Argyris et Schön (1978), où la remise en question des cadres d'action constitue une condition du renouvellement des pratiques.

La prise de risque raisonnée introduit une troisième tension. Elle implique d'accepter certaines incertitudes sans renoncer à l'examen critique de leurs conséquences. À cet égard, March (1991) souligne les difficultés organisationnelles liées à l'arbitrage entre exploration et exploitation. La précision décisionnelle peut favoriser l'exploitation des connaissances établies, tandis que la prise de risque soutient l'exploration d'alternatives nouvelles. Cependant, ces orientations ne deviennent véritablement complémentaires que si la persévérance permet de transformer les expérimentations en apprentissages exploitables. La fertilisation croisée des trois P résiderait ainsi dans une dynamique de correction réciproque : la précision discipline l'audace, le risque stimule l'exploration et la persévérance transforme l'expérience en capacité d'action. Cette interprétation constitue une proposition théorique du modèle, et non un résultat déjà démontré. Les trois premières propositions ne portent pas sur les mêmes variables dépendantes. P1 concerne la qualité décisionnelle, P2 la capacité d'adaptation et P3 l'innovation. Ces relations distinctes ne doivent pas être confondues avec une médiation commune déjà établie. Leurs

mécanismes pourraient néanmoins se renforcer au cours du projet, conformément à la tension entre exploration et exploitation analysée par March (1991).

P4 formule une complémentarité conditionnelle entre les trois P. Elle prédit une contribution conjointe supérieure à celle attendue à partir de leurs associations indépendantes. P5 concerne, pour sa part, la transmission indirecte vers la performance durable, via la qualité de la prise de décision et la capacité d'adaptation. La voie directe P3 vers l'innovation demeure distincte de cette médiation. Les deux résultats finaux devront être mesurés séparément.

Enfin, la figure 2 introduit une dimension critique essentielle : les conditions de validité du modèle. La contestabilité des choix, la réversibilité des orientations, la gouvernance des risques et la participation des parties prenantes constituent des garanties potentielles contre les dérives des trois P. Sans contestabilité, la précision peut se transformer en rigidité technocratique. Sans réversibilité, la persévérance risque de devenir de l'obstination. Sans gouvernance des risques, l'audace peut dégénérer en une exposition excessive à l'incertitude. De même, l'absence de participation peut fragiliser la légitimité des décisions et en compromettre l'appropriation. Ces conditions s'alignent sur les préoccupations de la gouvernance responsable de l'innovation formulées par Stilgoe, Owen et Macnaghten (2013), notamment en matière de réflexivité, d'inclusion et de réactivité. Leur rôle modérateur demeure cependant à conceptualiser et à tester avec précision.

En définitive, la contribution théorique de la figure 2 repose sur une conception dialogique et conditionnelle des trois P. La précision, la persévérance et la prise de risque ne constituent ni des qualités universellement bénéfiques ni des leviers mécaniquement cumulatifs. Leur fécondité dépendrait de leur capacité à se renforcer, à se limiter mutuellement et à élaborer des mécanismes décisionnels adaptés aux exigences du projet. Cette perspective apparaît particulièrement pertinente pour les projets complexes menés dans des environnements institutionnels instables ou soumis à de fortes contraintes de ressources. Elle permet d'envisager la performance durable comme le résultat possible d'un équilibre évolutif entre la discipline décisionnelle, l'engagement révisable et l'exploration maîtrisée.

La correspondance entre les propositions et les flèches est désormais explicite. P1 et P2 désignent des relations simples ; P3 vise l'innovation ; P4 décrit une complémentarité à examiner au moyen d'interactions ou de configurations ; P5 désigne des effets indirects potentiels sur la performance durable. Les conditions de gouvernance sont des modérateurs possibles, et non des modérateurs déjà vérifiés.

Sur le plan de l'identification du modèle, P4 requiert une hypothèse de complémentarité, au-delà des simples effets additifs. L'épreuve empirique devra donc confronter une spécification

additive aux interactions entre les trois capacités, voire à une interaction d'ordre trois lorsque l'échantillon et la théorie le permettent. Une interaction statistique défavorable ou non robuste constituerait une objection à la complémentarité postulée et ne devrait pas être automatiquement requalifiée en confirmation partielle.

3.3. Complémentarité et conditions de validité

La contestabilité désigne la possibilité, dans un cadre institutionnel, de contester une décision sans qu'elle n'entraîne une sanction automatique. Elle limite la conversion de la persévérance en défense identitaire.

La réversibilité correspond à la possibilité de modifier ou d'annuler un engagement avant que ses conséquences ne deviennent disproportionnées. Elle rend certaines expérimentations acceptables.

Enfin, l'inclusion des parties prenantes élargit le périmètre de la performance. Elle rend visibles les coûts sociaux et environnementaux qu'une logique purement financière pourrait ignorer (Silvius & Schipper, 2015).

L'analyse des projets d'infrastructure par Mignenan et al. (2025) met en avant la consultation, la transparence et la participation à l'appropriation et à la pérennisation des valeurs produites. Elle offre un appui contextualisé à la participation des parties prenantes, en tant que condition potentielle de la validité du modèle, tout en rappelant que son effet modérateur doit faire l'objet d'une vérification spécifique.

4. Propositions théoriques

4.1. Précision et qualité décisionnelle

Une formulation précise des hypothèses rend les décisions discutables et auditables. Elle réduit les ambiguïtés entre les objectifs, les moyens et les critères d'évaluation. Ce mécanisme est compatible avec la rationalité procédurale de Simon (1955). Cependant, une procédure explicite ne garantit pas une prévision fiable. Les bénéfices attendus reposent sur la révision des hypothèses et sur la qualité des retours d'information (Kahneman & Klein, 2009).

Proposition 1 (P1). Une précision décisionnelle élevée est associée à une meilleure qualité procédurale des décisions de projet lorsque les hypothèses demeurent explicites et révisables.

4.2. Persévérance et capacité d'adaptation

La persévérance soutient la continuité de l'apprentissage face aux difficultés. Elle permet de préserver la finalité tout en remplaçant des solutions devenues inadaptées. Brockner (1992) oblige néanmoins à distinguer cette dynamique de celle de l'escalade de l'engagement. L'existence de seuils d'arrêt et d'évaluations indépendantes constitue ici une condition de validité.

Proposition 2 (P2). La persévérance adaptative est positivement associée à la capacité d'adaptation des projets lorsque des mécanismes de réexamen et de désengagement sont disponibles.

4.3. Risque raisonné et innovation

L'exploration requiert une exposition à l'incertitude quant aux résultats. March (1991) explique pourquoi ses bénéfices peuvent être différés et difficiles à attribuer. Le risque devient productif lorsque l'expérimentation reste proportionnée aux ressources et aux obligations du projet. Sitkin et Pablo (1992) invitent à tenir compte des perceptions qui façonnent ces arbitrages.

Proposition 3 (P3). La prise de risque raisonnée est positivement associée à l'innovation des projets lorsque les expérimentations sont bornées et que leurs enseignements sont capitalisés.

4.4. Complémentarité des trois capacités

Les trois capacités peuvent former un système de contrôle mutuel. La précision rend le risque intelligible. La prise de risque empêche la précision de se transformer en immobilisme. La persévérance transforme les échecs partiels en occasions de révision. Cette complémentarité reste conditionnelle. Une forte persévérance, combinée à une faible contestabilité, peut favoriser l'escalade. Un risque élevé, sans précision, peut entraîner une volatilité improductive.

Proposition 4 (P4). La complémentarité entre la précision décisionnelle, la persévérance adaptative et la prise de risque raisonnée renforce conjointement la qualité décisionnelle et la capacité d'adaptation, au-delà de leurs contributions isolées, sous réserve d'une gouvernance contestable et révisable.

4.5. Mécanismes intermédiaires et performance durable

La qualité procédurale peut renforcer la cohérence des arbitrages. La capacité d'adaptation peut faciliter la réorientation face aux conséquences imprévues. Toutefois, les bénéfices ne se confondent pas avec le succès durable. Shenhar et al. (2001) soulignent la pluralité des horizons de performance. Silviu et Schipper (2015) imposent d'inclure les effets sociaux et environnementaux.

Proposition 5 (P5). Les associations entre les trois P et la performance durable des projets sont en partie transmises par la qualité décisionnelle et la capacité d'adaptation ; l'ampleur de ces transmissions dépend potentiellement des dispositifs de gouvernance responsable.

Le tableau 4 confronte les cinq propositions à leurs mécanismes explicatifs et aux observations susceptibles de les infirmer.

Tableau 4. Propositions théoriques et conditions de réfutation.

Proposition	Mécanisme théorique	Observation pouvant la contredire
P1	Traçabilité et révision des hypothèses	Décisions précises sans amélioration de la qualité procédurale
P2	Apprentissage et réorientation	Persistance associée à l'escalade malgré les seuils d'arrêt
P3	Expérimentation bornée et innovation	Risque raisonné sans innovation ni apprentissage
P4	Complémentarité des trois P sur décision et adaptation	Effets indépendants sans interaction positive
P5	Transmission indirecte vers la performance durable	Absence d'effet indirect sur la performance durable

Source : réalisation de l'auteur (2026) à partir de la littérature.

Afin de rendre les propositions directement opérationnelles, le tableau 5 relie chaque mécanisme aux indicateurs candidats et au principe de test. Il s'agit d'un programme de validation proposé, et non d'analyses déjà réalisées.

Tableau 5. Opérationnalisation et stratégie d'épreuve des cinq propositions.

Proposition	Indicateurs candidats	Épreuve empirique principale	Contradiction possible
P1 : Précision	Critères écrits ; seuils de révision ; traçabilité	Lien avec qualité procédurale ; contrôles de complexité	Précision sans amélioration décisionnelle.
P2 : Persévérance	Révisions des moyens ; apprentissages ; seuils d'arrêt	Lien avec capacité d'adaptation, en distinguant escalade	Engagement prolongé sans adaptation.
P3 : Risque	Exposition bornée ; expérimentation ; possibilité de retrait	Lien avec innovation et apprentissages tirés des essais	Exposition raisonnée sans innovation.

Proposition	Indicateurs candidats	Épreuve empirique principale	Contradiction possible
P4 : Complémentarité	Scores distincts des trois P ; gouvernance	Modèle additif comparé aux interactions préspecifiées	Interactions nulles ou défavorables.
P5 : Mécanismes	Qualité décisionnelle ; adaptation ; performance durable	Effets indirects et intervalles bootstrap, selon le devis	Absence d'effet indirect robuste.

Source : réalisation de l'auteur (2026), à partir des propositions P1–P5 et de la littérature mobilisée.

Ce tableau clarifie une exigence de validité : les trois P ne doivent pas être mesurés par les mêmes items que ceux de leurs résultats supposés. De même, la performance durable doit être distinguée de l'innovation ; les indicateurs de processus et de résultat doivent être collectés séparément afin de limiter la circularité de l'explication.

5. Discussion : apports, contradictions et portée contextuelle

5.1. Dépasser l'opposition entre rigueur et audace

Le modèle conteste une opposition simpliste entre la planification rigoureuse et l'innovation. La précision peut rendre l'expérimentation plus sûre, sans pour autant supprimer la nécessité de choisir en présence d'incertitude. Simon (1955) rappelle les limites du calcul. March (1991) présente les coûts de l'exploration. Leur confrontation conduit à une exigence accrue : expliciter ce que l'on sait, mais aussi ce qui demeure inconnu. Cette position évite deux excès. Le premier consiste à traiter les procédures comme une garantie de succès. Le second consiste à assimiler toute improvisation à une aptitude entrepreneuriale.

5.2. Persévérer sans justifier l'irréversible

Le modèle sépare l'attachement à une mission de celui à une solution. Cette distinction répond directement au problème de l'escalade décrit par Staw (1976) et Brockner (1992).

La persévérance devient adaptative lorsque les signaux négatifs peuvent déclencher un changement de trajectoire. Elle devient défensive lorsque l'organisation récompense la continuité indépendamment des résultats. En conséquence, les revues de projet devraient évaluer la qualité de la révision plutôt que la seule conformité au plan initial.

5.3. Spécificités possibles des écosystèmes africains

Les écosystèmes de projets africains sont hétérogènes. Leurs régimes de financement, leurs capacités administratives et leurs relations contractuelles varient considérablement. Toute généralisation continentale serait donc injustifiée.

Les travaux de Mignenan (2021, 2024) sur les projets d'innovation au Tchad, ceux de Mignenan et al. (2025) sur les infrastructures en Baie-James et ceux de Mignenan et Moussa (2026) sur l'innovation responsable en contexte africain soulignent la nécessité de différencier les terrains, les formes de gouvernance et les horizons de performance. Leur confrontation interdit de transposer, sans examen, un mécanisme observé dans un type de projet à l'ensemble des écosystèmes africains.

Dans certains projets publics ou partenariaux, l'asymétrie d'information et la fragmentation des responsabilités peuvent compliquer les arbitrages. Il s'agit ici d'une hypothèse de contexte, à documenter empiriquement et non d'un constat universel.

Le modèle permet de poser des questions comparatives. Les mécanismes de contestation fonctionnent-ils différemment selon le régime de gouvernance ? Les seuils de réversibilité changent-ils lorsque les ressources de remplacement sont rares ?

Une comparaison entre les projets d'infrastructure, les projets numériques et les projets sociaux permettrait d'évaluer ces variations. Elle devrait distinguer les effets liés au secteur, au financement et à la maturité institutionnelle.

5.4. Contributions et frontières théoriques

La première contribution réside dans la distinction entre la précision et la certitude. La seconde sépare la persévérance adaptative de l'escalade. La troisième conditionne le risque à la capacité d'absorption. Le modèle ne postule pas que davantage de chaque capacité produise toujours davantage de performance. Des effets non linéaires sont plausibles. Des seuils excessifs peuvent annuler les bénéfices attendus. Il ne prétend pas non plus identifier un ordre causal unique. Une réussite intermédiaire peut accroître la persévérance et la propension à prendre des risques. Les futurs tests devront donc prendre en compte la réciprocité et l'endogénéité.

Par rapport aux travaux antérieurs de Mignenan et Meddeb (2019), de Mignenan (2021, 2022, 2024), de Mignenan et al. (2025) et de Mignenan et Moussa (2026), l'apport spécifique du présent article ne consiste pas à réaffirmer l'importance générale des bonnes pratiques. Il consiste à isoler trois capacités décisionnelles, à en décrire les effets différenciés et leurs interactions, puis à expliciter deux mécanismes intermédiaires et quatre conditions de validité. Cette différence de niveau d'analyse préserve l'originalité du modèle et rend ses propositions réfutables.

La confrontation des auteurs interdit ainsi deux raccourcis. D'une part, la proposition de trois capacités complémentaires ne démontre pas leur indépendance statistique ; celle-ci devra être examinée au moyen de mesures distinctes et d'analyses de validité discriminante. D'autre part, la performance durable ne peut être déduite d'une perception unique de succès : sa valeur repose sur des observations différées, sur les bénéficiaires réels et sur la prise en compte des externalités (Shenhar et al., 2001 ; Silvius & Schipper, 2015).

6. Implications managériales et programme empirique

6.1. Instrumenter les trois P

La précision peut être soutenue par un registre d'hypothèses, des critères d'arbitrage et des revues contradictoires. Chaque décision devrait préciser ses données, ses incertitudes et sa date de réexamen. La persévérance adaptative exige des jalons d'apprentissage. Les équipes doivent distinguer ce qui demeure non négociable dans la finalité de ce qui peut changer dans les moyens. La prise de risque raisonnée appelle un budget d'expérimentation, des limites d'exposition et des plans de retrait. Les risques supportés par des tiers doivent être pris en compte dans le jugement.

Enfin, la performance durable requiert plusieurs indicateurs. Les délais et les coûts doivent être complétés par la qualité d'usage, les effets sociaux, les impacts environnementaux et la valeur maintenue dans le temps.

Le tableau 6 traduit les recommandations de gouvernance en instruments observables et en indicateurs destinés à de futures recherches.

Tableau 6. Instruments de gouvernance et indicateurs de validation.

Dimension	Instrument de pilotage	Indicateurs envisageables
Précision	Registre des hypothèses et décisions	Traçabilité, qualité des scénarios, fréquence de révision
Persévérance adaptative	Jalons d'apprentissage et critères d'arrêt	Pivots justifiés, abandon raisonné, capitalisation
Risque raisonné	Budget d'expérimentation et limites	Exposition maximale, réversibilité, incidents évités
Décision / adaptation	Revue indépendante et journal des changements	Qualité des arbitrages, délai de réorientation

Dimension	Instrument de pilotage	Indicateurs envisageables
Performance durable	Tableau de bord multicritère	Valeur d'usage, équité, impacts, pérennité

Source : réalisation de l'auteur (2026) à partir de la littérature.

6.2. Programme de validation empirique

La validation empirique pourrait consister en une séquence de deux études complémentaires. Une première étude qualitative, fondée sur des projets contrastés et des entretiens croisés avec des responsables, des équipes et des parties prenantes, rechercherait les conditions de précision, de révision des engagements et d'expérimentation, en intégrant systématiquement des cas négatifs. Les traces décisionnelles, les décisions de retrait et les registres de risques seraient confrontés aux récits afin de limiter la reconstruction rétrospective. Une deuxième étude quantitative construirait des mesures distinctes des trois capacités : la qualité décisionnelle, l'adaptation, l'innovation et la performance durable ; leur fidélité et leur validité seraient vérifiées avant tout test structurel. Un devis à plusieurs vagues permettrait de séparer temporellement les antécédents, les mécanismes et les résultats. Les modèles compareraient les effets principaux, les interactions conditionnelles, d'éventuelles non-linéarités et les effets indirects, avec des intervalles de confiance et des analyses de sensibilité. Une simulation de puissance préalable serait préférable à un simple ratio répondants/items, notamment pour les analyses d'interactions et de médiation. Le cas échéant, des estimations multiniveaux tiendraient compte du regroupement des répondants par projet et de l'hétérogénéité des secteurs, des financements et des contextes institutionnels. Cette stratégie peut éprouver les propositions sans présumer de leur confirmation.

La limite essentielle du présent article est donc double : la sélection documentaire n'est pas exhaustive et aucune observation primaire n'est analysée. À cela s'ajoute l'absence d'identification causale : les relations inverses et les déterminants non observés demeurent plausibles. Ces limites ne disqualifient pas une contribution conceptuelle, mais elles interdisent d'en déduire une efficacité empirique ou des prescriptions universelles.

Conclusion

La précision, la persévérance et la prise de risque ne sont pas trois vertus cumulables. Elles constituent des capacités interdépendantes, dont les effets dépendent de leur régulation mutuelle.

La précision peut discipliner l'audace sans l'éteindre. La persévérance peut soutenir l'apprentissage sans sacraliser les décisions passées. La prise de risque peut favoriser l'innovation sans transférer les pertes aux parties prenantes.

Le modèle proposé articule ces capacités avec la qualité décisionnelle, l'adaptabilité et la performance durable. Cinq propositions précisent les mécanismes attendus et les conditions de réfutation.

La contribution reste conceptuelle. Elle ne démontre aucun effet causal et ne remplace pas une revue systématique documentée. Sa valeur réside dans une architecture théorique testable et dans une grille de gouvernance susceptible d'être confrontée à des terrains variés.

Pour les projets africains, l'enjeu n'est pas tant d'importer une recette que de tester les conditions institutionnelles propres à cet équilibre. La recherche future devra établir quand la précision sécurise, quand la persévérance apprend et quand le risque crée une valeur réellement durable.

Références bibliographiques

- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.
- Brockner, J. (1992). The escalation of commitment to a failing course of action: Toward theoretical progress. *Academy of Management Review*, 17(1), 39–61. <https://doi.org/10.5465/amr.1992.4279568>
- Jaakkola, E. (2020). Designing conceptual articles: Four approaches. *AMS Review*, 10, 18–26. <https://doi.org/10.1007/s13162-020-00161-0>
- Kahneman, D., & Klein, G. (2009). Conditions for intuitive expertise: A failure to disagree. *American Psychologist*, 64(6), 515–526. <https://doi.org/10.1037/a0016755>
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- March, J. G., & Shapira, Z. (1987). Managerial perspectives on risk and risk taking. *Management Science*, 33(11), 1404–1418. <https://doi.org/10.1287/mnsc.33.11.1404>
- Mignenan, V. (2021). Pratiques de management et succès de projets d'innovation. *Revue Africaine de Management*, 6(2), 1–23. <https://doi.org/10.48424/IMIST.PRSM/ram-v6i2.25062>
- Mignenan, V. (2022). Management of frugal innovation projects: Research approach and perspectives. *International Business Research*, 15(4), 121–142. <https://doi.org/10.5539/ibr.v15n4p121>
- Mignenan, V. (2024). Contribution of management practices to the success of innovation projects. *International Journal of Business Performance Management*, 25(2), 271–297. <https://doi.org/10.1504/IJBPM.2024.137034>
- Mignenan, V., & Meddeb, B. (2019). Modèle de gestion moderne de projet : entre tradition et renouvellement théorique. *Revue Organisations & territoires*, 28(3), 105–117. <https://doi.org/10.1522/revueot.v28n3.1087>
- Mignenan, V., & Moussa, M. A. (2026). Management de projet d'innovation responsable : entre résilience et durabilité dans le contexte africain. *Revue Congolaise de Gestion*, 41(1), 113–174. <https://doi.org/10.3917/rcg.041.0113>
- Mignenan, V., Nandingar, S. M., Moussa, M. A., & Bayock, E. D. (2025). Project governance practices: Influence on the appropriation and sustainability of the values of infrastructure projects. *International Business Research*, 18(1), 1–14. <https://ccsenet.org/journal/index.php/ibr/article/view/0/51199>

- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., et al. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Shenhar, A. J., Dvir, D., Levy, O., & Maltz, A. C. (2001). Project success: A multidimensional strategic concept. *Long Range Planning*, 34(6), 699–725. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(01\)00097-8](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(01)00097-8)
- Silvius, A. J. G., & Schipper, R. P. J. (2015). A conceptual model for exploring the relationship between sustainability and project success. *Procedia Computer Science*, 64, 334–342. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.08.497>
- Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99–118. <https://doi.org/10.2307/1884852>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Sitkin, S. B., & Pablo, A. L. (1992). Reconceptualizing the determinants of risk behavior. *Academy of Management Review*, 17(1), 9–38. <https://doi.org/10.5465/amr.1992.4279564>
- Stilgoe, J., Owen, R., & Macnaghten, P. (2013). Developing a framework for responsible innovation. *Research Policy*, 42(9), 1568–1580. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2013.05.008>
- 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(1), 27–44. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90005-2](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90005-2)
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)