



HAL
open science

Stratégie compétitive : une stratégie multiformes?

Jules-Alain Ngan

► **To cite this version:**

| Jules-Alain Ngan. Stratégie compétitive : une stratégie multiformes?. 2020. hal-03112080

HAL Id: hal-03112080

<https://hal.science/hal-03112080>

Preprint submitted on 15 Jan 2021

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.

Stratégie compétitive : une stratégie multiformes ?

Jules-Alain Ngan¹

Résumé : Cette note de synthèse porte sur l'analyse de la stratégie compétitive étudiée en économie managériale. Celle-ci semble pertinente en tant que synthèse des stratégies tirées de la théorie des jeux et du management. À la rationalité substantive ou rationalité parfaite mise en évidence en théorie économique — qui consiste à se référer au résultat optimal pour définir une stratégie — nous préférons la rationalité limitée ou rationalité procédurale selon laquelle on se sert des possibilités dont on dispose pour résoudre les problèmes auxquels on est confronté, le processus dans lequel on est engagé étant aussi satisfaisant et important que le résultat optimal qu'on pourrait éventuellement obtenir dans un environnement économique complexe.

Mots-clés : stratégie, théorie des jeux, management, économie managériale.

Competitive Strategy : a multifaceted strategy ?

Abstract : This Summary Note focuses on the Analysis of competitive Strategy studied in managerial Economics. This seems to be relevant as a Synthesis of the Strategies drawn from Game Theory and Management. To the substantive Rationality or perfect Rationality highlighted in economic Theory — which consists in referring to the optimal Result to define a Strategy — we prefer the limited Rationality or procedural Rationality according to which Individual uses the Possibilities available to solve the Problems, the Process being as satisfactory and important as the optimal Result which could be obtained in a complex economic Environment.

Keywords : Strategy, Game Theory, Management, managerial Economics.

¹ Doctorant en sciences de l'éducation – LISEC (EA 2310) – Université de Strasbourg.

Introduction

Une stratégie se définit comme un ensemble d'actions coordonnées, d'opérations habiles ayant un objectif à atteindre. Elle est mise en œuvre dans les jeux, les sports, en économie, psychologie, management, éducation, gestion, etc. Elle permet à un agent économique de se distinguer de ses concurrents en créant « durablement des ressources uniques » (Hamouti, Robert et Le Roy, 2014, p. 138). Elle vise le succès à long terme (Jahan et Mahmud, 2015). Stimulante ou contraignante, c'est une combinaison de moyens au service des objectifs (Avenier, 1997).

La stratégie peut être étudiée dans l'absolu. Mais notre propos se limite à l'analyse de la stratégie individuelle qui concerne les activités d'un agent économique dans un environnement complexe. Est complexe, un environnement mû par des variables imprévisibles qu'il faut prendre en compte pour élaborer un plan d'action en mettant en évidence, l'action des concurrents, le rôle des contraintes, les risques de l'environnement économique, etc. (Pfiffelmann et Roger, 2013).

La question est donc de savoir quelles sont les caractéristiques d'une stratégie compétitive. Autrement dit, comment se construit une telle stratégie ? Quelles sont les spécificités et les points communs entre les stratégies en théorie des jeux, management et économie managériale ?

Pour y répondre, une note de synthèse a été réalisée. Les travaux exploités ont été consultés à partir des bases de données francophones et anglophones : Cairn info, *JSTOR*, Cambridge University Press, Erudit, Sage Publications, Oxford Journals, etc. La synthèse de ces travaux peut servir de repère pour une analyse de la stratégie individuelle. Mais, elle est non exhaustive.

Le texte est construit de la manière suivante. Nous analysons d'abord les concepts de stratégie étudiés en théorie des jeux. Ensuite ceux répertoriés en management sont mis en évidence. Enfin les

caractéristiques de la stratégie compétitive étudiée en économie managériale sont comparées à celles de la théorie des jeux et du management. Les résultats de cette comparaison montrent que la stratégie compétitive contient les caractéristiques des autres stratégies.

La stratégie en théorie des jeux

La théorie des jeux « fournit un langage précis pour modéliser les interactions multi-personnelles et une méthode précise pour les analyser, faire des prédictions quant à l'issue de ces interactions, et les tester sur données expérimentales et données empiriques » (Wilson, 2012, p. 4). C'est un « outil mathématique permettant d'analyser les interactions stratégiques entre les individus, en particulier lorsque ces derniers ont des intérêts divergents » (Eber, 2013, p. 6). Elle étudie la prise de décision dans des situations alliant conflit et coopération (Dugas et Collard (2009) ; Lepelley, Paul et Smaoui (2013)). Les « interdépendances entre les décisions » sont explorées pour cerner la stratégie optimale permettant à un joueur de répondre aux actions des autres, aucun joueur n'ayant intérêt à changer de stratégie (Jahan et Mahmud, 2015, p. 40).

La théorie des jeux permet de prédire les comportements des agents économiques dans un environnement complexe. Est complexe, un environnement réductible à un modèle déterminé par des phénomènes imprévisibles. Les joueurs sont des agents rationnels au sens de la rationalité substantive ou rationalité parfaite. Ils maximisent leurs gains. L'accent est mis sur le résultat optimal de l'action et non sur le chemin emprunté. Le concept de rationalité substantive signifie que la rationalité de l'action s'évalue par rapport au résultat optimal, contrairement au concept de rationalité procédurale dans lequel la rationalité s'évalue par rapport à la démarche suivie pour mettre en œuvre une action (Simon, 1996). Le principe de rationalité procédurale stipule que les buts visés par l'agent correspondent à des buts alternatifs ou satisfaisants. Or, en théorie des jeux, une stratégie est la spécification complète des actions d'un joueur, compte tenu de chaque

événement aléatoire survenant au cours du jeu. Les résultats du jeu sont fonction des stratégies des joueurs. En théorie économique, un jeu est réalisé lorsque des joueurs interagissent dans le respect de la rationalité substantive. Ce qui est discutable (Garapin, 2009). Stratégies dominante, dominée, conditionnelle, pure et mixte sont étudiées.

La stratégie dominante

La stratégie dominante est un plan d'action permettant au joueur d'obtenir des gains supérieurs à ceux qu'il pourrait obtenir avec n'importe quelle autre de ses stratégies. C'est donc la meilleure stratégie d'un joueur. Celui qui l'utilise fait de son mieux (Mansfield, 2002).

La stratégie dominante permet au joueur d'obtenir des gains supérieurs à ceux qu'il pourrait obtenir avec n'importe quelle autre stratégie. Mais une stratégie dominante peut aussi être sous-optimale comme le montrent Dugas et Collard (2009). Par exemple, la stratégie dominante est optimale dans le jeu 1. Mais elle est sous-optimale dans le jeu 2.

Jeu 1 : équilibre en stratégie dominante (Jeu non coopératif)

Jacques		Paul	
		A	B
	A	(10, 5)	(15, 0)
	B	(6, 8)	(10, 0)

Certes, le joueur choisissant une stratégie dominante fait de son mieux (Mansfield, 2002). Mais, des nuances s'imposent dans le cadre des jeux coopératifs où la confiance entre partenaires est déterminante, car la stratégie dominante peut être sous-optimale en rapportant des

gains inférieurs à ceux qu'ils pourraient être avec d'autres choix ou décisions (Dugas et Collard, 2009).

Dugas et Collard (2009, p. 10) décrivent justement la stratégie dominante en mettant en évidence le poids de la « coopération » et de la « confiance » sur les décisions des agents rationnels, à partir du jeu du dilemme des prisonniers comme suit : « La police interpelle deux hommes soupçonnés d'un délit commis ensemble, mais les preuves flagrantes manquent ». Pour les faire condamner, le juge leur offre un marché pour réduire leur peine : si vous avouez votre délit, vous n'aurez pas la même peine que si vous le niez. Les autres termes du marché présentés aux prisonniers (P_1 et P_2) de manière séparée sont les suivants :

a) Si tu avoues alors que l'autre nie, tu auras une remise de peine pour avoir aidé la justice (1 an de prison) et lui sera emprisonné pour 10 ans. La réciproque est vraie.

b) Si vous niez tous les deux, vous aurez chacun 3 ans de prison, du fait du manque de preuves. Si vous avouez tous les deux, vous écopez de 6 ans de prison ».

Comment le prisonnier P_1 va-t-il « anticiper » ce que fait l'autre sachant que P_2 va faire de même ? Vont-ils choisir la coopération et la confiance (en niant tous les deux, ils écopent de 3 ans de prison) ou vont-ils poursuivre leur stratégie dominante (ils cherchent à maximiser leur gain) et avouer, quitte à prendre respectivement 6 ans de prison ?

Le jeu 2 retrace donc les stratégies utilisées par les deux joueurs :

Jeu 2 : Les stratégies dans le jeu du dilemme du prisonnier

P ₁		P ₂	
		Avoue	Nie
	Avoue	(-6, -6)	(-1, -10)
	Nie	(-10, -1)	(-3, -3)

La stratégie dominante (-6,-6) est sous-optimale. Or, chaque joueur a intérêt à avouer pour écoper seulement d'un an de prison (-1,-10) ou (-10,-1). La stratégie dominée (-3,-3) est une issue du jeu plus favorable, car la stratégie dominante (-6,-6) conduit à une peine de 6 ans pour chacun des prisonniers. En choisissant l'intérêt collectif (avouer, sachant que l'autre va avouer ou nier sachant que l'autre va aussi nier), les deux prisonniers sont perdants s'ils se font confiance. En « maximisant les gains collectifs », on aboutit à une stratégie dominante qui est sous-optimale.

La stratégie dominée

La stratégie dominée d'un joueur est celle qui lui rapporte un gain inférieur à celui que lui procure une autre stratégie, quels que soient les choix des autres joueurs. Mais une stratégie peut aussi être dominée sans l'être, quels que soient les choix des autres joueurs.

En théorie des jeux, un agent rationnel ne peut délibérément choisir une stratégie dominée. Il éliminera donc par itération les stratégies lui rapportant moins de gains (Guerrien, 2002a). Le jeu 3 explicite l'élimination des stratégies dominées par itération.

Jeu 3 : équilibre par élimination itérative de stratégies dominées

		Joueur 2	
		Gauche	Droite
Joueur 1	Haut	(3, 6)	(7, 1)
	Milieu	(5, 1)	[8,2] Équilibre
	Bas	(6, 0)	(6, 2)

La stratégie conditionnelle

La stratégie conditionnelle est une liste d'instructions dont se sert un joueur au cours des jeux séquentiels. Elle est fonction des choix précédents (Guerrien, 2002a).

La stratégie conditionnelle indique l'ensemble des actions à effectuer par le joueur. Dans un jeu à deux coups et à deux joueurs A et B , le joueur A intervient d'abord en choisissant un élément de l'ensemble d'actions $\{a_1 \dots a_n\}$ et B doit opter pour un élément de l'ensemble $\{b_1 \dots b_m\}$. Les stratégies de B sont conditionnelles aux actions possibles de A : si A choisit (a_1) , B choisit (b_1) . Si A choisit (a_2) , B choisit (b_2) . Et ainsi de suite (Guerrien, 2002a).

La stratégie pure

La stratégie pure est une stratégie non aléatoire ou une stratégie certaine. Elle ne change pas, le joueur la maintient quelles que soient les décisions des autres joueurs au cours du jeu.

Une stratégie est certaine lorsqu'un joueur fait un choix définitif. L'idée d'irrévocabilité est sous-jacente au concept de stratégie pure qui ne dépend pas des choix précédents. L'agent économique s'engage à ne pas modifier son plan d'action quels que soient les choix des autres joueurs. La prise de risque est donc maximale au cours du jeu (Guerrien (2002b) ; Varian (1993)).

La stratégie mixte

Une stratégie mixte est une distribution de probabilités affectée aux stratégies pures. Le joueur espère maximiser ses gains en « anticipant » les décisions des autres joueurs.

L'agent économique attribue une probabilité au choix qu'il doit effectuer (Varian, 1993). Ces stratégies permettent de mettre en évidence, l'idée que le joueur se fait des décisions éventuelles des autres joueurs. Ces « probabilités subjectives » sont l'expression de leurs croyances au cours du jeu. Si un agent A fait le choix entre plusieurs stratégies pures notées $\{s_2 \dots s_n\}$ alors ses stratégies mixtes sont des vecteurs $(p_1 \dots p_n)$ où p_i est la probabilité qu'il attribue à la stratégie pure (s_i) . Si le joueur A n'a que deux stratégies pures possibles (s_1 et s_2), on peut avoir comme « probabilités subjectives » : p_A pour s_1 et $1-p_A$ pour s_2 . Les joueurs utilisent donc des stratégies mixtes pour maximiser invariablement leurs gains (Guerrien, 2002a).

La stratégie en management

Stratégies délibérée, émergente et tâtonnante sont des concepts étudiés en management. Nous allons essayer de mettre en évidence leurs différentes caractéristiques.

La stratégie délibérée

La stratégie délibérée se constitue d'intentions cohérentes. L'autonomie est sous-jacente à ce plan d'action (Avenier (1997) ; Mintzberg et Water (1985)).

La stratégie délibérée est un schéma d'action conçu intentionnellement et préalablement aux situations auxquelles il s'applique. Elle est compatible avec l'intention de départ. Mais, l'environnement économique étant fluctuant, le point d'arrivée ne s'accorde pas forcément avec la situation voulue de départ, les projets se transformant au fil du temps (Avenier, 1997).

La stratégie émergente

La stratégie émergente est une action cohérente dans le temps qui se développe en l'absence de toute intention à l'origine (Avenier (1997) ; Mintzberg et Water (1985)).

Une stratégie émergente présente trois caractéristiques. D'abord, elle se construit en situation de travail, sous la pression des circonstances. Elle est non intentionnelle plutôt que définie *a priori*. Ensuite, elle est induite et construite sur la base des connaissances acquises en situation de travail. Enfin, c'est une succession d'actions et d'orientations cohérentes, un ordre non intentionnel découlant d'actions menées au sein de l'entreprise et en dehors de toute volonté individuelle de départ. Mais, ainsi définie, cette stratégie peut perdre ses caractéristiques essentielles : volonté de revanche, intention et autonomie (Avenier, 1997).

La stratégie tâtonnante

La stratégie tâtonnante est fondée sur une réflexion dynamique. Elle se construit au fil du temps et tient compte des relations entre projet et action. Cette forme de stratégie résulte du rapprochement entre initiative délibérée et initiative émergente. L'agent économique procède par « essais et erreurs » en s'adaptant au contexte économique pour réaliser une action donnée.

La stratégie tâtonnante est un plan d'action dans lequel action et réflexion sont intimement liées. Elle est fondée sur le principe d'intervention intentionnelle et se corrige sans cesse au cours des situations qui émergent. Dès lors qu'elle se transforme en permanence, la stratégie tâtonnante est compatible avec les caractéristiques d'un environnement économique fluctuant. C'est un processus dans lequel action et réflexion sont liées. L'agent est à la fois auteur et acteur de sa propre stratégie. Il construit sa stratégie individuelle progressivement en fonction des contraintes de l'environnement économique et de ses propres besoins. On combine alors l'émergent et le délibéré. D'où l'idée

de « stratégie chemin faisant » (Avenier, 1997). Cette forme de stratégie rejoint l'idée de rationalité limitée ou rationalité procédurale qui s'interprète comme une combinaison des choix individuels et des contraintes d'un environnement économique complexe.

D'après Guerrien (2002a), la théorie économique décrit le principe de rationalité limitée ou rationalité procédurale² comme un principe permettant de désigner les situations dans lesquelles les agents économiques n'appliquent pas le principe de rationalité substantive ou de rationalité parfaite. Ils peuvent même se contenter des solutions efficaces résultant de procédures inter-temporelles de résolution de problèmes raisonnables, les agents prenant leurs décisions raisonnables et satisfaisantes dans un contexte économique fluctuant (Kahneman, 2003).

Pour Avenier (1997), le comportement est stratégique en référence à une vision qui peut se modifier au fil du temps, mais qui sous-tend l'action. L'agent construit son plan d'action sous l'influence de ses convictions et des pressions du contexte économique. Ce qui compte, c'est la réalisation d'un projet mis en place au fil du temps et qui peut se transformer sans affecter totalement les intentions de départ. Mais la stratégie tâtonnante étant fondée sur la notion d'efficacité, l'essentiel est que l'agent économique suive un raisonnement cohérent. Si elle se transforme en permanence, sa valeur peut être remise en question, l'environnement économique étant marqué par la compétition entre agents. La compétition se définissant comme la recherche simultanée par plusieurs agents, d'un même poste, d'un même avantage, peut-on se contenter finalement de cette stratégie dans un environnement économique complexe ?

²Suivant le principe de rationalité limitée ou rationalité procédurale, un comportement est rationnel lorsqu'il découle d'un agencement répété de choix de moyens et de choix de fins intermédiaires (Avenier, 1997). Ce principe tiré de la psychologie cognitive est dû à Herbert Simon qui l'a opposé à celui de rationalité substantive ou rationalité parfaite. Simon (1996) s'est intéressé aux procédures de décision et de résolution de problèmes, en estimant que les agents se servent de leurs possibilités cognitives « limitées » pour atteindre leurs objectifs. Or, d'après le principe de rationalité substantive, un comportement est rationnel s'il découle d'un calcul maximisateur (Guerrien, 2002a).

La stratégie compétitive en économie managériale

L'économie managériale fait usage de la théorie des jeux et des notions utilisées en management. Elle postule qu'il y a une compétition au sens de la recherche simultanée, par plusieurs agents d'un même poste, d'un même avantage, les agents ayant des rôles à jouer dans un environnement (Mansfield, 2002).

La stratégie compétitive permet de cerner, en fonction des résultats optimaux, le comportement stratégique. Elle procure un pouvoir de marché avantageux. Le contexte dans lequel se déroule la compétition est considéré comme étant « flou ». Les agents peuvent se contenter des solutions « raisonnables » ou satisfaisantes à cause du caractère imprévisible de l'environnement économique. La stratégie compétitive repose alors sur la rationalité limitée ou rationalité procédurale (Simon, 1996). Mais une stratégie peut conduire à une situation de monopole si sa probabilité de succès est élevée et invariable. Deux compétiteurs peuvent avoir les mêmes forces. Mais l'un finit par remporter la « victoire » grâce à une stratégie efficace, soigneusement élaborée et préparée pour « gagner » la compétition ou remporter un prix, un titre.

Pour l'économie managériale, l'agent économique fait usage d'une rationalité limitée au cours de la compétition et peut s'en tenir au comportement de satisfaction en réaction au comportement de maximisation mis en évidence en termes de résultat optimal (Mansfield, 2002).

Barth (2003), Chatterjee (1998) et Guthrie, Spell et Nyamori (2002) s'appuient sur une analyse du comportement de satisfaction de l'agent face aux incertitudes du marché pour définir la stratégie compétitive. Celle-ci permet de « tenir compte au mieux » des aléas du marché (Barth, 2003). Celui-ci se caractérise par des incertitudes. En économie, on parle d'incertitude lorsqu'on est face à des phénomènes aléatoires (Guerrien, 2002a). La stratégie compétitive est une stratégie d'adaptation aux contraintes du contexte économique. Elle présente les

caractéristiques suivantes : objectif d'atteindre une utilité optimale ; utilisation de l'information disponible ; probabilité élevée d'atteindre l'objectif ; adaptation aux évolutions du contexte économique (Chatterjee, 1998). Le stratège A attribue une probabilité de succès (pA) à un événement (a_1). Il attribue une probabilité d'arriver égale à $(1-pA)$ à un autre événement (a_2) qui pourrait survenir. La stratégie compétitive permet ainsi à l'agent économique d'accroître ses performances (Guthrie *et al.*, 2002). Elle est constituée des composantes de la stratégie tâtonnante et des stratégies conditionnelles et mixtes répertoriées respectivement en management et en théorie des jeux : plan d'action défini *a priori*, probabilités subjectives, paris sur l'avenir, correction des erreurs, recherche d'optimalité (Barth, 2003). Mais l'agent économique n'est pas isolé. Il s'adapte au contexte économique. Le résultat optimal obtenu peut alors conduire à une situation de monopole. En économie, un agent est « en situation de monopole » s'il est le seul à offrir un bien ou à bénéficier d'un certain avantage (Guerrien, 2002a, p. 358).

Discussion

L'analyse de la stratégie compétitive suggère qu'il faut se référer au résultat optimal de l'action pour savoir si une stratégie est efficace ou non. Or, une stratégie peut être compétitive même par hasard — si on se réfère systématiquement au résultat de l'action — alors que l'agent économique l'a conçue de façon fantaisiste et non fondée (procédure non cohérente). Mais les circonstances ont ensuite évolué de façon « chanceuse ». L'agent A possédant une stratégie compétitive invariablement « satisfaisante » peut finir par se faire imiter par un agent B qui l'aura soigneusement étudiée au cours de la compétition. Il convient d'évaluer cette stratégie pour en déceler la valeur. Celle-ci se définit comme « une caractéristique mesurable » d'un objet ou d'un bien susceptible d'être échangé ou désiré (Guerrien, 2002a, p. 535).

D'après Mansfield (2002), la stratégie compétitive est une stratégie optimale. Mais, l'agent économique peut viser une utilité alternative ou satisfaisante. Une stratégie est donc compétitive si elle peut être reproduite sans être perdante *a priori*. Ce qui compte c'est la capacité à se confronter aux autres compétiteurs. Cela implique de prendre en compte tous les moyens dont on dispose pour élaborer un plan d'action efficace. Mais la notion de résultat optimal restant omniprésente, il faut tenir compte des niveaux de satisfaction qui restent relatifs selon nous. En effet, dans une compétition sportive ou scolaire, tous les participants ne visent pas toujours la première place, synonyme de gain maximal. Terminer à la deuxième ou à la troisième place peut être aussi valorisant que de remporter le premier prix. Faire partie des meilleurs peut être satisfaisant. Mais dans quelles conditions une stratégie compétitive peut-elle générer une « attitude gagnante » ?

Conclusion

Les stratégies étudiées en théorie des jeux, management et en économie managériale ont été analysées et discutées. L'examen des caractéristiques de ces stratégies conduit à souligner le contenu et la pertinence de la stratégie compétitive qui semble plus complète pour analyser la stratégie dans un environnement économique complexe. Elle réunit les caractéristiques des stratégies de la théorie des jeux et du management. L'accent est mis sur la satisfaction de l'agent économique et sa capacité à réaliser une action sans être perdant *a priori*. Elle est à la fois conditionnelle, mixte et tâtonnante.

Bibliographie

Avenier M.-J (1997). « Une conception de l'action stratégique en milieu complexe : la stratégie tâtonnante », dans R. Lantner et

- M.-J. Avenier (Éds.), *La stratégie « chemin faisant »* (7-35), Economica, Paris.
- Barth H. (2003). « Fit among competitive Strategy, administrative Mechanisms, and Performance : a comparative Study of small Firms in mature and new Industries », *Journal of Small Business Management Review*, vol. 40, n° 2, 133-147.
- Chatterjee S. (1998). « Delivering desired Outcomes efficiently : the creative Key to competitive Strategy », *California Management Review*, vol. 40, n° 2, 78-95.
- Dugas E., Collard L. (2009). « Les sportifs et les interactions stratégiques sous l'angle de la théorie des jeux expérimentale », *Les cahiers internationaux de psychologie sociale*, n° 1, 7-24.
- Eber N. (2013). *Théorie des jeux*, Dunod, Paris.
- Garapin A. (2009). « Rapprocher l'homo-economicus de l'homo Sapiens. Vers une théorie des jeux réaliste et prédictive des comportements humains », *Revue d'économie politique*, vol. 119, n° 1, 1-40.
- Guerrien B. (2002a). *Dictionnaire d'analyse économique : microéconomie, macroéconomie, théorie des jeux*, La Découverte, Paris.
- Guerrien B. (2002b). *La théorie des jeux*, Economica, Paris.
- Guthrie J. P., Spell C.S., Nyamori R.O. (2002). « Correlates and Consequences of High Involvement Work Practices : the Role of competitive Strategy », *International Journal of Human Resource Management*, vol. 13, n° 1, 183-197.
- Hamouti R. F., Robert R.O., Le Roy F. (2014). « Stratégie individuelle, stratégie de coopération verticale ou stratégie de coopération. Quelle est la meilleure stratégie pour l'innovation produit ? », *Innovations*, n° 43, 135-161.
- Jahan S., Mahmud A. S. (2015). « L'ABC de l'économie : la pensée stratégique », *Finances & Développement*, décembre, 40-41.

- Kahneman D. (2003). « Maps of Bounded Rationality : Psychology for Behavioral Economics », *The American Economic Review*, vol. 93, n° 5, 1449-1475.
- Lepelley D., Paul M., Smaoui H. (2013). « Introduction à la théorie des jeux (1): les jeux non coopératifs », *Ecoflash*, n° 1, 1-6.
- Mansfield E. (2002). *Économie managériale : théorie et applications*, De Boeck Université, Bruxelles.
- Mintzberg H., Water J. A. (1985). « Of Strategies, deliberate and emergent », *Strategic Management Journal*, vol. 6, n° 1, 257-272.
- Pfiffelmann M., Roger P. (2013). « La prise de décision : l'apport de l'économie expérimentale en stratégie », *Management-Homme et Entreprise*, n° 5, 78-95.
- Simon H. A. (1996). *Les sciences de l'artificiel*, Gallimard, Paris.
- Varian H. R. (1993). *Introduction à la microéconomie*, De Boeck Université, Bruxelles.
- Wilson R. (2012). « Critères stricts de rationalité pour les comportements stratégiques », *Revue française d'économie*, vol. 27, n° , 3-17.