

L'Approche organisationnelle ou le passage du risque politique au risque stratégique

Seddik LARKECHE¹

Résumé

L'article développée souligne les effets de la la mondialisation de l'économie et de la globalisation des marchés comme phénomènes ayant permis d'accorder une place essentielle au risque global dans la prise de décision des entreprises en ce qui concerne leurs exportations ou leurs investissements internationaux. Paradoxalement, les connaissances sur le risque sont encore faibles eu égards aux énormes besoins en la matière en particulier dans le domaine de la prévision (prospective) et du traitement actif de ce facteur. Les théories explicatives de l'investissement international ont pendant longtemps peu abordé l'approche risque où plutôt l'on cantonné à une dimension purement financière. Pour contrebalancer ces insuffisances, l'article présente de nouvelles théories comme l'approche organisationnelle en amenant des éléments de réponses en particulier en ce qui concerne les choix stratégiques et les modes opératoires dans les environnements turbulents.

L'article précise également l'intérêt d'investir dans ce type d'environnement, en particulier parce que de réels marchés existent, de l'intérêt général des pays mais aussi et surtout comme moyen novateur et dynamique (stratégique) dans la performance de la firme. Le nouveau concept de risque stratégique est au centre de l'analyse pour soutenir ce corpus de nouvelles connaissances.

Mots Clés: Risque, Risque stratégique, Approche Organisationnelle, Choix Stratégiques, Gestion Stratégique, Environnements Turbulents

La transformation profonde du cadre environnemental actuel symbolisé par les phénomènes de mondialisation et de globalisation des marchés a induit des effets directs sur le comportement des firmes où la concurrence s'exprime pleinement. Les firmes doivent désormais évoluer dans un environnement global turbulent où la complexité leur impose de composer avec la volatilité et les nombreux risques y afférant. La performance de la firme semble fortement influencée par cette capacité de faire face d'une manière générale à l'environnement complexe actuel et d'une manière précise aux nombreux risques présents. De cette confrontation semble naître une démarche stratégique de la firme en termes de critères de performances. Avant de mieux cerner cette nouvelle problématique du risque, il semble utile de mieux appréhender le concept à la fois

¹ Maître de Conférence à l'Université de Lyon 3 et Professeur à l'Ecole Supérieure de Commerce de Saint Etienne

en termes de définition mais aussi en ce qui concerne un positionnement épistémologique.

1. Définition du risque

Le risque peut être défini comme un événement ou une suite d'événements aléatoires qui rend incertains les conséquences d'une action par un individu ou une organisation. Ce risque devient une forme de combinaison entre un phénomène générateur de danger et une action humaine, créant une forme de vulnérabilité face au phénomène considéré comme nuisible Knight (1921). Dans ce cadre, il s'agit d'une situation où il y a confrontation d'un aléa avec des enjeux mettant en évidence la notion d'incertitude et donc le caractère foncièrement hypothétique du facteur risque. Ce caractère hypothétique place au second plan la rationalité mathématique du risque et en particulier l'aspect danger ou menace, car son constituant principal, l'aléa (probabilité d'occurrence d'un événement), laisse ouverte les pistes sur l'ampleur des conséquences (connaissances) éventuelles et, par prolongement, sur sa caractérisation passive ou dynamique. Cette connotation principale du risque est par définition entachée d'incertitude. C'est pourquoi le risque peut être aussi appréhendé comme un écart entre la prévision des conséquences d'une action et son résultat effectif. Le facteur risque dépend à la fois du cadre de référence de l'acteur qui détermine la prévision et de la façon dont on mesure le résultat.

Cette délimitation laisse place à une certaine forme d'incertitude poussant à l'insertion de cette notion dans un processus causal et explicatif complexe mettant en exergue les diverses interprétations, y compris positives. Alors que dans la littérature d'une manière quasi générale et depuis la genèse de ce concept, le risque est principalement connoté négativement : source de danger, de menace et de vulnérabilité. Notre définition tend à ouvrir le champ des connaissances n'intégrant plus uniquement la connotation négative, mais également positive, dans une forme d'appropriation par l'homme de ce concept. La notion de risque peut être aussi définie comme un facteur générateur d'événements nuisibles, mais aussi perméables (grâce à la désacralisation de sa portée négative) à d'autres concepts, tels que le hasard ou l'incertitude. Cette ouverture permet des pistes nouvelles où une dimension active du risque peut s'exprimer. Cette dimension évolutive sur la caractérisation de ce facteur est essentielle car elle semble éclairer d'une manière précise une nouvelle forme de problématique du risque, en particulier à l'international. La capacité à gérer ces zones d'ombres ne devient-elles pas les facteurs déterminants dans le jeu concurrentiel des firmes ?

2. Epistémologie du risque

La grande révolution épistémologique de notre temps semble résider dans l'idée que le mythe de la connaissance intégrale est révolu et doit s'inscrire dans une approche novatrice, le paradigme de la complexité peut être un support puissant. La réalité des sociétés ne saura jamais totalement maîtriser comme nous aurions pu le penser grâce à la technologie et avec le temps. Notre prise de

conscience sur cette vision obsolète est un premier pas pour un nouveau positionnement. En effet, l'époque actuelle impose de renoncer au mythe du tout maîtrise et du tout prévoir et qu'au contraire un des fondements des sociétés est sa capacité extraordinaire à générer des risques et de l'incertitude Bachelard (1966). Dans ce cadre, il faut désormais composer dans un sens où l'insécurité est une forme de toile de fond rompant ainsi d'une manière brutale à la conception cartésienne des sociétés Morin (1986). Cette nouvelle légitimité scientifique nécessite une approche novatrice nécessairement pragmatique pour évoluer avec le temps, temps présent et futur et surtout pour faire face aux innombrables risques qui se présentent. L'approche de la complexité a amené une contribution certaine en esquissant les prémisses d'une nouvelle approche intégrant l'incertitude et donc ouvrant les possibilités de définitions dynamiques du risque.

Le risque peut-il aujourd'hui être un facteur non plus connoté négativement mais comme un élément actif pouvant s'insérer dans un cadre organisationnel ?

La problématique posée réside dans l'idée de savoir si les sociétés et en particulier la production scientifique sont capables de passer une vitesse supérieure vis à vis du positionnement épistémologique du risque. La question à approfondir est liée à la capacité des organisations à transformer un facteur strictement négatif en élément à la fois incompressible mais surtout comme moyen puissant de rendre plus performantes les sociétés. Le risque ne serait plus uniquement subi, intégré ou approprié mais se projetterait dans une approche active ou il serait optimisé comme facteur performant des sociétés. Concrètement l'enjeu n'est plus dans la gestion du risque qui est apprivoisé et géré mais plutôt dans l'optimisation de ce facteur dont une des composantes incompressibles est la gestion de l'incertitude. La firme organisme vivant se retrouve confronté au marché c'est à dire le lieu où se rencontre les offreurs et les demandeurs à la fois dans une vision ordonnée et déterministe mais aussi dans une vision où le désordre est omniprésent car sujet à de fortes pressions en particulier sur la présence importante ou non d'incertitudes et donc de risques. Le marché devient donc un lieu de combinaison d'ordre et de désordre où la firme s'auto organise pour y faire face en particulier en terme d'intégration et de gestion du désordre source de création et d'évolution. L'exercice est délicat et primordial dans la mesure où cette combinaison sera un des facteurs déterminants de la firme dans l'optimisation des compétences. Dans cette approche stratégique de la firme, la pensée est vouée à s'inscrire dans une vision très pragmatique permettant de mieux intégrer sa propre complexité et donc son aptitude à vivre avec le désordre, désordre qui permet de transcrire une forme de vitalité source de création et d'évolution. En d'autres termes, plus une organisation est vivante plus elle se complexifie et plus elle est complexe et plus elle tend à une capacité de gestion du désordre. Ce cadre de pensée nous éclaire sur les limites de la projection stratégique d'une firme. La prédiction/prévision devient très délicate ou plus précisément l'incertitude et les risques prennent une telle place, qu'il est aussi nécessaire de faire évoluer le fondement de l'entreprise. Cette dimension est particulièrement valide en ce qui concerne les termes de sortie de crise c'est à dire d'intégration de l'omniprésence des risques et de l'incertitude non plus comme

facteurs strictement générateurs de dangers mais aussi et peut être surtout comme constituants incompressibles des sociétés. Ces constituants ne doivent plus être appréhendés uniquement dans une approche défensive c'est à dire de l'évitement mais aussi d'utiliser ces facteurs c'est à dire les rendre profitable à son devenir.

Après avoir tenté de définir le concept de risque à la fois dans ses contours étymologiques et épistémologiques, il semble nécessaire de se focaliser sur un type des risques les plus répandus en l'occurrence le risque international qui est principalement caractérisé par la turbulence de la société mondiale où le risque politique occupe une place centrale. Dans ce cadre, nous nous focaliserons sur une production de connaissances nouvelles dénommée approche organisationnelle.

3. L'Approche organisationnelle du risque

3.1. Le passage du risque politique au risque projet

Le phénomène de la mondialisation enclenché depuis près de cinquante années, et révélé depuis ces vingt dernières années, a entraîné de profonds bouleversements, tant sur les pays que sur les entreprises. La complexité des sociétés a généré des systèmes où, d'un côté l'incertitude et le risque sont omniprésents, et où les systèmes techniques sont de plus en plus performants (communication, information). Cette double orientation influe sur la nature même du risque. En effet, les entreprises développent des stratégies particulières pour s'orienter vers une gestion différente du risque. La tendance actuelle se focalise sur le risque projet et non plus sur le risque pays Benmansour et Vadcar (1996), en particulier parce que les entreprises ont pris conscience qu'il pouvait avoir de bons risques dans les pays dits à haut risque, et de mauvais risques dans les pays dits non risqués. Cette dimension dynamique de l'appréciation du risque à l'international semble être appuyée par d'autres auteurs comme Marois (1990) :

Cette évolution dans l'appréciation du risque politique est essentielle, car elle nous éclaire sur les motivations des entreprises dans les environnements turbulents. La "focalisation" des entreprises sur les risques projets et non plus sur les risques politiques sous-tend que le choix d'internationalisation dans des environnements turbulents pourrait être d'abord motivé par des critères micro-économiques relatifs au projet et non plus sur des considérations macro politiques. Nous sommes en train de passer d'une logique générale, où le risque politique primait, à une logique micro économique principalement guidée par la rentabilité des projets. Cette démarche a pour principal cadre de référence le projet micro économique. Dans ce sens, le choix stratégique d'une firme d'investir dans un environnement turbulent pourrait exister dans la mesure où le projet en question répondrait aux critères économiques de rentabilité de l'entreprise.

Ainsi, le choix d'investissement privilégierait les aspects techniques (qualité du projet) plutôt que l'approche risque pays, trop général et surtout en décalage avec les réalités économiques des entreprises, en particulier en termes d'opportunités. Le passage des investisseurs d'une approche macro économique principalement basée sur des sources classiques (postes d'expansions économiques, banques, assurances) à une approche plus micro-économique concernant leur gestion du risque politique

favorise l'écllosion de cabinets très spécialisés, capables de mieux appréhender les différentes opportunités à travers le monde, y compris dans les environnements turbulents. Cette nouvelle dimension dans la conception du risque politique permet d'apporter des éléments de réponse à la question de l'influence du risque comme frein à l'internationalisation des entreprises. Le risque projet primant sur le risque politique général, les entreprises pourraient investir dans les environnements turbulents en fonction des rentabilités escomptées. En ce qui concerne les considérations générales d'appréciation, l'analyse risque pays des agences spécialisées semblerait être nettement orientée vers les compagnies d'assurances qui fixent les différents taux de primes des exportateurs. Ces analyses constitueraient pour les entrepreneurs des outils indicatifs et non plus des outils pertinents pour les firmes, dans leur choix de localisation.

3.2. L'existence de marchés porteurs dans les environnements turbulents

Cependant, ces approches ont sous-estimé fortement la démarche entrepreneuriale des investisseurs, en particulier dans leur capacité à prendre des risques, c'est-à-dire à pouvoir se projeter dans des situations où l'incertitude est présente et où les résultats ne sont pas garantis Stephens (2001). Cette idée de départ est essentielle pour comprendre le positionnement des acteurs face aux enjeux de la société actuelle où le risque politique tient une place prédominante. En effet, la réalité micro économique des affaires nous éclaire sur un positionnement nouveau des firmes, en particulier en termes de polarisation des investissements. Cette démarche s'exprime par la concurrence de plus en plus rude que les entreprises se livrent au niveau mondial, qui pousse les firmes à la recherche de marchés partout dans le monde, y compris dans les environnements turbulents où des opportunités existent Kobrin (1979). La prise de conscience de marchés porteurs dans les régions turbulentes a conditionné les firmes à repositionner leur évaluation du risque à l'international en le considérant non plus uniquement comme un facteur strictement négatif, mais aussi comme un moyen d'accaparer certains marchés potentiels.

Aujourd'hui, de nombreux pays turbulents représentent des sources de profits considérables pour des compagnies internationales. Nous pensons tout particulièrement à certains secteurs tels que les hydrocarbures ou d'autres matières premières, représentant des volumes financiers importants. La présence de multinationales dans des environnements turbulents comme l'Afrique (Algérie, Gabon, Libye, Nigeria) ou le Moyen Orient (Iran, Afghanistan, Turquie, Liban) est significative à cet égard. Pour ces raisons, il semble utile de faire évoluer l'appréciation du risque à l'international. Cette évolution dans l'appréciation du risque politique est essentielle, car elle nous éclaire sur les motivations réelles des entreprises dans les environnements turbulents, laissant une ouverture pertinente à la problématique de recherche.

3.3. La capacité des firmes à optimiser le risque

Le nouveau contexte mondial pousse à reconsidérer le risque dans la gestion des firmes, en ne le cantonnant plus à une approche passive, mais dans une démarche dynamique où il est intégré, géré et optimisé. Cette nouvelle dimension induit une dynamique en termes de gestion, où les différentes sphères opérationnelles de la firme sont pensées stratégiquement, afin de répondre à une efficience optimale. Cette nouvelle donne mondiale a également influé sur l'état d'esprit des entrepreneurs qui ont fait évoluer leur positionnement vis-à-vis de ce facteur, passant d'une approche traditionnelle où l'aversion et l'intégration dans le meilleur des cas étaient de mise, à une approche plus active. Ce facteur risque est désormais géré (approprié) d'une manière dynamique en mettant tous les moyens, en particulier en termes de gestion opérationnelle, afin de l'optimiser Barge (2001). Le traitement risque connaît actuellement une évolution certaine, en particulier parce que ce facteur prend une ampleur considérable avec la complexité des systèmes, passant d'une approche statique fortement connotée négativement à une approche dynamique, décloisonnant ce facteur en lui donnant une nouvelle dimension stratégique.

3.4. L'intégration du Risque comme moyen stratégique dans le jeu concurrentiel

Pour faire face aux transformations profondes que connaît l'économie mondiale où les environnements turbulents occupent une place importante, les entrepreneurs semblent avoir adapté leurs stratégies internationales permettant d'intégrer le risque dans leurs différentes phases de développement. Dans cette direction, la perception du risque politique est en train d'évoluer fortement principalement, à deux niveaux :

Tout d'abord, il existe des opportunités d'affaires dans les environnements turbulents et il est de plus en plus difficile de les ignorer dans un monde où la concurrence est des plus rude. Ensuite, l'apport le plus important de ces nouvelles connaissances semble être lié à la nature de la connotation du risque politique, où ce facteur ne serait plus uniquement cantonné à une dimension négative, mais au contraire, il pourrait être source d'opportunités pour les entreprises, dans leurs luttes concurrentielles. En effet, certaines entreprises prennent conscience que faire le choix stratégique d'investir dans un environnement turbulent à un moment où les autres concurrents ont choisi le désengagement peut être d'un apport considérable en termes de profitabilité pour les entreprises investisseurs.

En d'autres termes, le risque ne serait plus cantonné à une dimension purement passive, mais serait considéré comme un moyen puissant de construire un avantage concurrentiel sur les autres firmes. Le risque deviendrait stratégique, à ne pas confondre avec le concept « d'incertitude stratégique » utilisé dans le monde de la finance pour justifier les interactions entre les agents privés et les autorités monétaires afin d'influer sur les politiques monétaires. Cette notion de risque stratégique serait plus à rapprocher du concept de « *prime de risque* » Gayant (2001) précisant une certaine forme de récompense (en l'occurrence un profit pour

la firme) dans la non aversion de ce facteur. Il est nécessaire de relier cette notion de risque stratégique, à la dimension environnementale, c'est à- dire au risque politique ce qui nous pousse à nous différencier de l'analyse de Gayant (2001). Dans une autre dimension, on peut évoquer le concept de risque stratégique pour obtenir un profit plus élevé, avec l'idée que les bons managers sont ceux qui placent l'entreprise principalement dans la démarche de maximisation des profits et de minimisation du risque Lacoste (1997). Dans ce cadre, cette liaison entraîne une relation négative entre le facteur risque et le profit, c'est-à-dire l'opposé de notre approche qui tente de créer un lien dynamique entre la dimension stratégique et le risque.

En effet, deux éléments fondamentaux nous distinguent de ce courant théorique issu de la théorie financière développée par des auteurs comme Bowman (1980); Le premier élément est relatif à la relation positive que nous créons entre le risque et le profit, permettant de les insérer dans une forme de binôme dynamique ne visant plus la minimisation du facteur risque, mais son optimisation. Le second élément significatif est notre liaison avec la dimension environnementale et en particulier du risque politique, permettant d'insérer les choix stratégiques des firmes non pas coupés du contexte socio-politique qui les entourent, mais au contraire comme des acteurs participant à la nouvelle donne mondiale. En d'autres termes, il est nécessaire d'insérer cette notion de risque stratégique non dans une relation négative avec le profit, principalement articulée autour de la dimension financière, mais plutôt dans une démarche environnementale et stratégique :

environnemental afin de focaliser la teneur de ce concept sur l'influence du risque politique et stratégique permettant d'impulser une relation dynamique entre le risque et le profit où l'optimisation de ce facteur est central. Nous pouvons définir ce nouveau concept de risque stratégique, comme le moyen d'utiliser l'incertitude présente dans le facteur risque pour développer un avantage par rapport à la concurrence. Cette définition nous permet d'insérer ce concept de risque stratégique comme facteur cohérent avec l'environnement interne et externe de la firme où la notion d'incertitude est centrale dans la mesure où c'est elle qui oriente la capacité de l'acteur à disposer de ce facteur comme moyen dynamique. En d'autres termes, la capacité de gestion de l'incertitude permet à la firme d'utiliser le risque comme moyen stratégique dans le jeu concurrentiel, afin de répondre aux ambitions de l'entreprise. Ce dernier corps de connaissances constitue un des fondements de l'analyse et se retrouve en décalage avec les théories classiques et néo classiques de l'investissement international. Ainsi, cette approche considère le risque politique non plus comme un frein dans l'internationalisation de certaines entreprises, mais aussi comme un éventuel accélérateur pour se positionner d'une manière avantageuse sur un marché. Dans ce sens, la littérature en sciences de gestion, notamment des auteurs comme Hansoff (1989) ou Porter (1988) a fortement contribué à une meilleure compréhension de l'internationalisation des firmes, en particulier en termes d'analyse concurrentielle et d'avantages spécifiques. Force est de constater que ces auteurs ont peu abordé ce facteur risque dans sa

dimension dynamique, variable clé du nouveau cadre environnemental où la mondialisation et la complexité des systèmes sont omniprésents.

Ainsi, la problématique du rapport risque/profit lié à l'approche organisationnelle tente de répondre d'une manière pertinente à la fois en intégrant la complexité environnementale, l'évolution de la notion de risque dans son acception dynamique, mais aussi et surtout dans sa projection. En d'autres termes, aujourd'hui, les firmes fondent leur légitimité à la fois sur l'idée de se projeter dans des situations où l'incertitude est omniprésente et ceci malgré les différentes mesures de minimisation des aléas. L'entrepreneur se retrouve donc toujours dans la position délicate vis à vis de ce paramètre. Il doit assumer des risques pour entreprendre et de l'autre côté, il risque d'être emporté par le risque de faillite. La frontière n'est pas toujours visible ou plutôt, l'art de manager résulte souvent du dosage délicat entre le risque entrepris et le risque subi. En finalité, l'art de gouverner aujourd'hui peut se concevoir comme la capacité d'un acteur à gérer des écarts entre des prévisions et des réalisations et ceci souvent dans un cadre contraignant où les risques et par prolongement l'incertitude sont omniprésents.

Conclusion

Dans ce cadre, l'homme devient central et le facteur risque ne peut être qu'appréhendé d'une manière spécifique, c'est à dire inséré dans une démarche ouverte sur toutes les possibilités, y compris dynamiques. A ce niveau, l'école française se distingue de l'école américaine en ne voulant pas créer une théorie du risque figée se limitant à un cadre déterminé fortement influencé par la dimension quantitative Allais (1953). En effet, l'école française privilégie une conception multidimensionnelle des phénomènes observés où l'on tend d'une manière puissante à l'intégration de la dimension environnementale, en particulier par le biais de la complexité structurelle du système en place où les parti pris qualitatifs s'expriment en profondeur. Cette revue des connaissances anciennes et nouvelles du risque à travers la théorie nous permet de cerner "pourquoi" évoluer dans les environnements turbulents. L'exercice méthodologique impose le questionnement des modes opératoires dans les environnements turbulents, c'est-à-dire le "comment". En effet, afin d'asseoir une cohérence globale, le pourquoi ne peut être dissocié du comment, et c'est pour cela que la problématique de la gestion opérationnelle du risque ne peut être occultée. Les transformations extraordinaires des sociétés actuelles ont placé sans le vouloir le facteur risque au centre de leur questionnement. En effet, les systèmes dans lesquels nous évoluons sont devenus de plus en plus complexes, mettant en exergue l'importance des incertitudes et donc, par prolongement, des risques qui poussent les organisations à se poser de nouvelles problématiques.

L'approche conceptuelle développée révèle que le positionnement épistémologique du risque, en conformité avec la société environnante, se révèle dans une dimension culturelle, multidimensionnelle et complexe. Dans ce cadre, le concept de risque a fortement évolué, passant d'une approche strictement négative (aversion) à une dimension déterministe (intégration) pour s'orienter enfin vers une

dimension dynamique, pragmatique et stratégique (optimisation). En ce qui concerne l'investissement international, les fondements théoriques ont minimisé l'importance du risque dans les stratégies des entreprises. En effet, ces théories ont orienté leur démarche vers un postulat récurrent, en l'occurrence une très forte aversion au risque, laissant de côté la réalité empirique des entreprises. Cette tendance a occulté certaines pratiques qui désormais se focalisent principalement sur des critères micro économiques plutôt que sur des considérations macro politiques. L'approche organisationnelle développée présente de nombreux avantages, car elle révèle certains points de vue liée aux fondements d'internationalisation dans les environnements turbulents, en particulier en ce qui concerne "le pourquoi" de ce type d'investissement. Enfin, la recherche développée tente d'apporter de nouveaux éclairages sur une nouvelle perception du risque politique. Ce facteur ne semble plus uniquement cantonné à une dimension négative, il peut être un moyen puissant de construire un avantage concurrentiel afin de développer des parts de marchés. Le risque devient stratégique dans la mesure où il peut être utilisé comme un facteur performant dans le jeu concurrentiel. Cette idée forte constitue le point central de la recherche et est en décalage avec les théories classiques de l'investissement international. Ces théories ont très longtemps négligé la capacité des dirigeants à inscrire le risque comme moyen d'intervention sur les marchés. Cette approche tente de considérer le risque politique non plus uniquement comme un frein dans l'internationalisation de certaines (encore peu nombreuses) entreprises mais aussi comme un éventuel accélérateur pour se positionner d'une manière avantageuse sur un marché. On peut signaler que la motivation économique de certaines entreprises est plus forte que le risque politique en question. Dans ce cadre, ces entreprises font le choix d'investir dans des environnements turbulents où des marchés porteurs existent. Ce choix de localisation est d'abord fonction de la rentabilité escomptée mettant au second plan l'appréciation générale du risque pays. Concernant précisément la dimension politico-sécuritaire des pays dans lesquels interviendraient les entreprises, elle est prise en considération en particulier grâce à une gestion opérationnelle du risque privilégiant la dimension micro économique.

Cette dernière dimension met en exergue le risque projet au détriment de l'approche générale du risque politique ou les qualités techniques des investissements deviennent prédominantes sur l'évaluation générale du risque politique. Cette appréciation dynamique du risque pousse les firmes à passer un pallier dans le rapport au risque en particulier en l'optimisant. Cette optimisation du risque permet à ces firmes d'asseoir un avantage concurrentiel sur les entreprises traditionnelles, encore figées dans une approche classique ou l'aversion au risque reste dominante.

Bibliographie

- Allais M., 1953, *Le comportement de l'homme rationnel devant le risque : critique des postulats de l'école américaine*, Revue Econométrica, n° 21.
- Ansoff H-I., 1989, *Stratégie de développement de l'entreprise*, Editions d'Organisation, Paris.
- Bachelard G., 1966, *Le nouvel esprit scientifique*, Paris, Editions Presses universitaires de France.
- Barge D., 2001, *The book of risk*, John Wiley&Sons Edition, New York inc.
- Benmansour H., Vadcar C., 1996, *Le risque politique*, Dialogues Editions, Paris.
- Bowman A., *Risq/return paradox for strategic management*, April 1980, Sloan Management Review.
- Gayant J-P., 2001, *Risque et décision*, Editions Vuibert, Paris.
- Knight F., 1921, *Risk, uncertainty and profit*, London School of Economics, n° 16.
- Kobrin S., 1979, *Political risk : a review and reconsideration* , Spring Summer in Journal of International Business Studies.
- Lacoste D., , *Risque stratégique et rentabilité : un modèle pour expliquer le paradoxe de Bowman*, Revue Française de Gestion, n°114, Juin-Juillet-Août 1997.
- Marois B., 1990, *Le risque pays*, Editions Presses Universitaires de France.
- Rerolle J-J., 2002, *L'incertitude de la valeur, la valeur de l'incertitude*, in Ernst&Young, Risques et opportunités.
- Porter M-E., 1988, *Choix stratégiques et concurrence*, Editions Economica, Paris.
- Stephens J., 2001, *Managing commodity risk, The institute of internal auditors*, United kingdom and Ireland, John Wiley & sons, ltd.