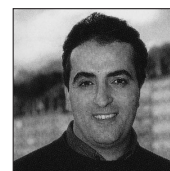


# Les entreprises face au risque politique

**Le phénomène de la mondialisation enclenché depuis près de 50 ans, et révélé depuis ces vingt dernières années, a entraîné de profonds bouleversements, tant sur les pays que sur les entreprises. Les firmes évoluent désormais dans un environnement global où la complexité leur impose de composer avec la volatilité, la turbulence et les nombreux risques y afférents et en particulier le risque politique.**

**Seddik LARKECHE\***

Docteur en sciences de gestion  
Docteur en sciences politiques  
Expert titulaire près de l'OIE  
Professeur à l'ESC Saint-Étienne



■ L'approche organisationnelle aborde les fondements d'une approche risque liée à l'environnement actuel qui est en pleine mutation, tant au niveau des échanges qui se mondialisent que des entreprises qui développent des stratégies particulières pour s'insérer dans ce nouveau cadre où la complexité et le risque cohabitent pleinement.

## **Le passage du risque politique au risque projet**

La complexité des sociétés a généré des systèmes où, l'incertitude et le risque sont omniprésents, et 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 (H. Benmansour, C. Vadcar, 1996), en particulier parce que les entreprises ont pris conscience qu'il pouvait y avoir de bons risques dans les pays dits à hauts risques, 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 B. Marois (1993). 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 d'abord être motivé par des critères microéconomiques relatifs au projet et non plus sur des considérations macropolitiques. Nous sommes en train de passer d'une logique générale, où le risque politique primait, à une logique microéconomique principalement guidée par la rentabilité des projets. Cette démarche a pour principal cadre de référence le projet microéconomique. 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 générale et surtout en décalage avec les réalités économiques des entreprises, en particulier en termes d'opportunités. Le passage des investisseurs d'une approche macroéconomique principalement basée sur des sources classiques (postes d'expansions économiques, banques, assurances) à une approche plus microéconomique concernant leur gestion du risque politique, favorise l'éclosion 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'assurance 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.

## **L'existence de marchés porteurs dans les environnements turbulents**

Les différentes théories de l'investissement international ont très souvent sous-estimé 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 (J. Stephens, 2001). Dans cette direction, la vision dynamique ou plurielle des risques actuels a poussé les entrepreneurs à décloisonner cette notion en y intégrant ces zones d'incertitudes et la complexité environnementale, confirmant une vision active de ce facteur. Cette idée de départ est essentielle pour

\*Auteur de l'ouvrage *Risque pays et stratégies d'entreprises*, Édition Ena 2005.

comprendre le positionnement des acteurs face aux enjeux de la société actuelle où le risque politique tient une place prédominante. En effet, la réalité microéconomique 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. 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 (Gabon, Libye, Nigeria) ou le Moyen-Orient (Iran, Afghanistan, Turquie, Liban) est significative à cet égard. L'exemple d'un pays comme l'Algérie, classé comme une des nations les plus turbulentes au monde durant la décennie 1990-2000, a paradoxalement généré la présence active de firmes étrangères à un moment où certains opérateurs ont choisi le désengagement.

Ces pratiques sont originales et semblent conditionnées par certaines caractéristiques (stratégie, secteurs, nationalité, taille). Trois secteurs (le pétrole, le médicament et la banque) ont drainé l'investissement direct étranger et semblent cohabiter d'une manière spécifique avec la turbulence de ce pays. L'exemple de Pfizer en Algérie est significatif à cet égard et constitue un apprentissage riche. Il permet dans un premier temps de disposer d'un angle de

vue novateur dans l'appréciation et la gestion du risque à l'international. Cette firme a choisi, dans une démarche stratégique, d'investir d'une manière offensive un environnement hautement turbulent, à un moment où d'autres firmes ont opté pour le désinvestissement. Cette entreprise multinationale a décidé de faire le choix stratégique d'investir dans l'environnement algérien, en considérant le risque comme une variable à

*« Les différentes théories de l'investissement international ont très souvent sous-estimé la démarche entrepreneuriale des investisseurs, en particulier dans leur capacité à prendre des risques. »*

intégrer et à gérer d'une manière opérationnelle mais surtout comme une opportunité extraordinaire de développer un avantage concurrentiel (devenue un des leaders du marché local et multiplication par trois du chiffre d'affaires). Dans cette démarche, le risque est perçu comme un élément sensible à gérer d'une manière active, en particulier au niveau organisationnel mais aussi et surtout il peut devenir un moteur extraordinaire et non plus un frein dans l'internationalisation de la firme.

### **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 déterminante, 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 rudes ;
- 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 où au contraire, il pourrait être source d'opportunités pour les entreprises, dans leurs luttes concurrentielles (S. Larkeche, 1998). 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 (S. Larkeche, 1998), 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. 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 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. ●