

La communication comme constituante de l'organisation (CCO) : un champ théorique propice à la gestion intégrée des risques

Saida AMANSOU

Enseignante Chercheure

ORCID : 0000-0002-4465-6023

École Nationale de Commerce et de Gestion

Université Mohamed Premier - Oujda – Maroc

Soumya BOUKNANA

Docteur

ORCID : 0000-0002-1886-1760

Université Mohamed Premier - Oujda – Maroc

Résumé : Dans un contexte mondial qualifié de volatile, incertain, complexe et ambigu, nous assistons à une prolifération des risques et à un changement dans leur nature. La prise de décision dans une organisation est jumelée aux différents risques courus et encourus par l'entreprise. La maîtrise de ces risques est problématique tout au long du processus de leur gestion de leurs perceptions jusqu'à la prise de décision adéquate. Cela devient de plus en plus compliqué vu les corrélations et les compensations qui existent entre ces risques d'où la nécessité d'une approche transversale et systémique d'où la nécessité d'une gestion intégrée des risques. La gestion des risques repose en grande partie sur la communication. Toutefois, la considération de cette communication en tant que fonction comme les autres fonctions constitue en lui-même un risque pour les organisations. Le recours à l'école de la communication constituante de l'organisation -CCO- nous permet d'approcher la gestion intégrée des risques. Le présent document avance qu'une gestion efficace des risques doit être intégrative par défaut. La vision intégrative et intégrante des risques organisationnels impose un management intégré où la communication est considérée comme transversale, et constituante de l'organisation (CCO). Ainsi, l'objectif de cet article est double. Il s'agit d'abord de montrer le caractère interrelié du risque organisationnel ce qui justifie la nécessité d'une gestion intégrée des risques au détriment de la gestion fonctionnelle des risques. Ensuite, il s'agit de mobiliser l'école CCO comme fondement de la GIR et ce, en soulignant le rôle de la communication en mettant en lumière les organisations en tant que phénomènes communicatifs.

Mots-clés : Risque organisationnel ; Communication ; Approche intégrée ; Gestion intégrée des risques ; CCO.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.7472906>



Introduction

Dans un contexte mondial qualifié de volatile, incertain, complexe et ambigu (VICA), le changement est devenu évident et normatif au sein et à travers nos organisations (Shockley-Zalabak, 2017, P. 2). Une multitude de pressions et d'ouvertures apportées par la mondialisation avec des avancées technologiques concomitantes, l'instabilité politique, les variables de rebond économique et sociétal, la diversification de la main-d'œuvre et des modes de consommation, et l'infobésité où la désinformation prévaut, tout cela a donné naissance à un environnement de plus en plus risqué.

Ces mutations globales ont non seulement mis à l'épreuve les différents cadres organisationnels, mais ont également modifié la nature du risque organisationnel, ainsi que la manière dont ce risque est perçu, identifié, analysé et géré. Le risque devient central et ambigu, reliant divers facteurs organisationnels dont le facteur humain étant un facteur articulatoire. De manière déductive, aucun risque n'est à traiter isolément (Bernard et al. 2002), ou dans une perspective exclusivement technique (Debia et al., 2003). Il est primordial de souligner que les risques naissent de l'entrecroisement de différentes fonctions, niveaux et sphères organisationnelles, avec des corrélations substantielles et des compensations potentielles (Müller, 1999) d'où la nécessité d'une approche globale et transversale.

Malgré l'instrumentalité des outils techniques sophistiqués pour faire face aux risques, leur utilité est conditionnée par le ou les acteurs organisationnels qui les utilisent (Amansou, 2019). Le succès du processus de gestion des risques repose également sur la manière dont les acteurs concernés communiquent sur les risques. Pour Chartiet et Gabler (2001), le domaine de la communication des risques a évolué dans les limites de l'analyse des risques plutôt qu'à partir de la théorie de la communication, sur laquelle il ne repose que partiellement. L'analyse du risque d'un point de vue communicatif est en mesure d'en révéler davantage sur la nature du risque et l'approche intégrative de sa gestion. Toutefois, considérer la communication organisationnelle sous l'angle de la gestion intégrée des risques repositionne la communication comme un atout stratégique qui contribue à problématiser la nature hybride de l'agence dans les contextes organisationnels (Robert et Winni, 2018).

À travers ses différentes approches, l'école de la CCO « Communication as Constitutive of Organization » apporte des valeurs ajoutées théoriques et pratiques sur la façon de gérer les organisations tout en prenant en considération le caractère complexe de la communication (Modaff et al., 2008). Cette école constitue un champ théorique fertile pour la gestion intégrée des risques, étant donné que tous les acteurs d'une organisation en tant qu'ontologie et en tant

que processus seront étudiés. Le facteur humain sera mis en avant comme acteur central de la gestion intégrée des risques grâce à la reconsidération de la communication non en tant que fonction mais en considérant l'organisation comme acte de communication.

L'objectif de cet article est d'expliquer la gestion intégrée des risques par l'école CCO. Aucun travail jusqu'à présent n'a essayé de puiser dans les fondements de cette école pour comprendre et légitimer le concept et la pratique de la GIR. Autrement dit, nous allons essayer de la répondre à la question suivante : Comment l'école de la CCO peut-elle expliquer les fondements de base de la gestion intégrée de risques ?

Pour répondre à cette question, nous allons d'abord expliquer le caractère évolutif du concept de risques et par conséquent de sa gestion. Nous allons ensuite expliquer le volet communicatif ainsi que les problèmes de communication en matière de gestion des risques. Le dernier point de cet article portera sur le déploiement des apports de l'école CCO en faveur de la GIR.

1. *Nature du risque organisationnel : appel à une approche intégrée*

Les décisions sont au cœur de la définition de l'organisation. En effet, celle-ci n'existe que par une première décision qui génère d'autres décisions : une personne décide de créer une entreprise, cette décision va générer d'autres décisions notamment de choix de marché, de client, de fournisseurs, d'équipement, ... C'est ainsi que les organisations sont considérées comme des entités décisionnelles. Toutefois, Luhmann (2018) précise que les décisions sont des événements de communication qui sont éphémères. L'auteur en déduit que la pérennité d'une organisation repose sur la garantie de la pérennité et de l'interconnexion des décisions en tant qu'événements de communication. Ainsi, nous comprenons que la prise de décision ne consiste pas à prendre une décision qui est censée durer, ou une seule décision à la fois car les organisations sont constituées par un continuum de décisions. Les décisions prises par une organisation sont également interconnectées et sont intégrés diachroniquement et synchroniquement. Toutefois, étant donné que chaque décision est projetée dans le futur et est chargée d'une incertitude et d'une ambiguïté suffisantes, elle tourne donc autour d'un risque et elle est un risque en soi. Par conséquent, la prise de décision est parallèle à la gestion des risques. Selon le même syllogisme, une organisation désigne une gestion holistique et systémique des risques, c'est-à-dire une gestion intégrée des risques.

La prise de décision et le risque sont des notions organisationnelles bijectives, car le processus de prise de décision est souvent problématique (Bakken, 1993). Ces problèmes ou risques se présentent généralement en séries complexes impactant une prise de décision mesurée (Moxnes, 2000). Indépendamment de la mesure dans laquelle la prise de décision est censée

être rationnelle et calculée, il y a toujours des éléments entropiques, logiques, cognitifs (Maoz, 1990) et comportementaux qui interviennent dans la prise de décision (Ranyard et al., 1997). En outre, les décisions consistent en plus d'une décision (Brehemer, 1990) qui sont généralement interdépendantes (Hogarth, 1981) et justifiées par l'environnement dans lequel elles sont prises (Sterman, 1989 ; Ranyard et al., 1997).

La juxtaposition ci-dessus met en évidence plusieurs caractéristiques relatives aux risques organisationnels. Le risque est une variable organisationnelle omniprésente et continue, car l'organisation est un processus décisionnel continu orienté vers le risque. Elle est également plurielle, interdépendante et liée au contexte. Le risque est ainsi contracté par les différents acteurs organisationnels qui peuvent être directement et actuellement concernés par le risque ou indirectement et /ou potentiellement intéressés par celui-ci. On peut en déduire que le risque est un phénomène organisationnel complexe infini. Elle est transversale et une multitude d'acteurs étant concernés par son évaluation. Dans le même sens d'idée, les risques deviennent subjectifs (Kahneman, Slovic et Tversky, 1982) car ils sont identifiés et analysés par les acteurs qui les perçoivent et communiquent à leur sujet.

La question de l'identification des risques révèle une caractéristique tout aussi importante. Dans une organisation, les risques ne sont pas nécessairement distincts, explicites, immédiats ou prévisibles. Baranoff (2004) insiste sur le caractère crucial des étapes primaires de la gestion des risques, principalement l'analyse qualitative et la cartographie des risques. Un risque doit d'abord être détecté et évalué au sein du réseau des autres risques adjacents ou parallèles dans lesquels il se manifeste. Le processus d'identification peut se faire à travers deux épistémologies, comme le suggèrent Lolive et Okamura (2016) : une méthode scientifique, où les risques sont à mesurer, et une méthode qui repose sur la perception et qui fait appel aux compétences personnelles mentales, cognitives et comportementales des acteurs. Cependant, Gardere et Almeida (2014) s'interrogent sur la faisabilité et la fiabilité de l'analyse des risques par le biais de mesures objectives. Les risques peuvent être trop importants pour être identifiés par un examen statistique. Certains d'entre eux sont tout simplement objectivement incommensurables.

La complexité et l'incommensurabilité des risques organisationnels réside dans le fait que certains risques ne peuvent se manifester que lorsqu'ils s'accumulent à des périmètres plus larges. En d'autres termes, et suivant l'expression d'Aristote : « le tout est plus que la somme des parties », des risques qui pourraient sembler insignifiants au niveau d'une fonction donnée dans une organisation peuvent devenir exponentiellement substantiels, lorsqu'ils sont considérés comme faisant partie d'un risque plus important (Amansou, 2019). Par conséquent,

la nécessité d'une approche systémique de la gestion des risques devient indispensable (Kervern, 1995). Une telle approche est susceptible de révéler les problèmes actuels et potentiels émergeant des corrélations et des interdépendances au sein des organisations. Elle est aussi en mesure de révéler des opportunités potentielles qui émergent de perspectives similaires (Morin, 1995). À défaut, ne pas saisir de telles opportunités qui pourraient découler d'une gestion systémique (Miller et Waller, 2003) serait également un risque. À notre avis, une vision systémique pourrait atténuer le cas d'incommensurabilité des risques si les risques sont enfermés dans le départementalisme organisationnel.

L'ambiguïté est une autre question problématique dans la définition des risques organisationnels. La prolifération des ontologies organisationnelles dans des constructions émergentes où niches internes et externes (Ulrich, 1984) appellent des intersections complexes entre une multitude de sphères d'ordre scientifique, technique, médiatique, politique, sociale (Gardere et Almeida, 2014) et écologique (Brown, 2018). Le risque est défini différemment au sein de chacune de ces sphères, constamment soumises à des facteurs et des situations managériales interreliés. Il existe une nette différence dans la manière avec laquelle chaque acteur identifie le risque. De telles identifications émanent des différents fondements théoriques et empiriques de chaque sphère à laquelle appartiennent ces acteurs, ainsi que de leurs compétences et expertises personnelles. Toutefois, les acteurs peuvent exprimer des attitudes différentes face aux risques et face à l'incertitude qui les préfigure (Chapman et Ward, 1997), même s'ils s'accordent sur leur identification. A ce stade, on peut considérer les risques comme conflictuels. Il est fort probable que des identifications et des attitudes opposées face aux risques génèrent des non-alignements organisationnels. Un non-alignement organisationnel vis-à-vis des risques abolit toute possibilité de gestion intégrée des risques. Ce fait générerait deux scénarios : l'aversion au risque se référant aux acteurs qui évitent de faire face à l'incertitude et à gérer les risques concomitants (Mohammed et Knapkova, 2016), et/ou la gestion des risques basée sur des identifications et des stratégies non consensuelles, donc en éparpillant les efforts et les ressources managériales .

En effet, la nature des risques organisationnels tels que présentés ci-dessus a une double implication. Premièrement, la gestion des risques doit être intégrative. Les risques se manifestent de manière transversale, interdépendante et corrélative, et appellent à une action collective, processuelle et consensuelle. Deuxièmement, la gestion intégrée des risques est encore compliquée par les caractéristiques ambiguës, ostensives, incommensurables et conflictuelles des risques. Ces caractéristiques révèlent ici une autre composante indispensable à la gestion intégrée des risques, soit la communication.

2. *Gestion intégrée des risques : le volet communicatif*

La pluralité des acteurs organisationnels qui sont potentiellement concernés et/ou affectés par les risques organisationnels, ainsi que la nature délicate du risque lui-même impliquent la nécessité d'adopter une approche communicative. Les acteurs doivent interagir, échanger et fusionner leur perception du risque, leurs méthodes d'analyse et leurs résultats, pour finalement pouvoir prendre des décisions efficaces et ce, grâce à un consensus optimal. Ce processus d'échange est sans aucun doute communicatif et sujet à des influences logiques et extra-logiques faisant appel à l'intuition, la phobie.... Dans le cas où les risques ne peuvent pas être détectés, mesurés ou prédits par l'analyse technique, la direction doit recourir à «la vision humaine » qui a simplement tendance à être plus précise lorsqu'il est collectif.

Le facteur humain est important dans la gestion intégrée des risques principalement en raison du rôle communicatif qu'il joue et qui prévaut sur tout autre facteur technique ou fonctionnel propre aux organisations. Il doit être plutôt considéré comme un ensemble d'individus et de groupes qui interagissent socialement et pragmatiquement, par le biais d'échanges cognitifs et comportementaux qui sont liés à la situation.

Il est également crucial d'admettre qu'une telle interaction dépasse le simple transfert de messages par des canaux prédéterminés (Vásquez et Schoeneborn, 2017). Comme indiqué précédemment, les réalités organisationnelles sont plus complexes et à plusieurs niveaux. L'échange d'information reste donc infinitésimal devant la charge du package communicationnel qui évolue parallèlement avec la diffusion de l'information. Le package communicationnel en question renvoie à un large spectre d'actes discursifs, par lesquels des acteurs, qu'ils soient des individus ou des groupes d'un réseau organisationnel donné, coconstruisent et partagent le sens des environnements, des événements et des objets environnants, y compris les risques adjacents. Ce sens est généré par l'influence et la négociation propices à la prise de décision. Les risques sont également sujets à des processus similaires de création de sens et de prise de décision qui passent nécessairement par la communication organisationnelle au sens large.

Pour Shockley-Zalabak (2017, p.48), on peut parler de « climat de communication » au sein d'une organisation, qui incarne les réactions globales des acteurs à la culture organisationnelle. La culture organisationnelle n'est pas générée uniquement par les ensembles de processus, de pratiques et d'événements dans une organisation. C'est aussi le reflet de la façon dont les différents acteurs interagissent, principalement sur les risques auxquels ils sont confrontés ou qu'ils prévoient. Les notions de culture organisationnelle et de climat de communication parallèle insinuent la transversalité, et la profondeur des risques et de la communication dans

les organisations. Ces notions mettent également en évidence l'aspect systémique du risque et de la communication, et la nécessité d'une approche holistique pour les traiter en tant que concepts organisationnels imbriqués.

Pour Karl Weick (1979), les organisations en tant que telles n'existent pas mais sont plutôt en train d'exister à travers une interaction humaine continue (in Shockley-Zalabak, 2017, p.39). On peut en déduire que l'interaction humaine, qui est derrière l'existence et la pérennité des organisations, tourne continuellement autour de la neutralisation et/ou de l'investissement dans les risques actuels et potentiels. En outre, les organisations peuvent être considérées comme des environnements transformateurs mis en œuvre par une interaction humaine active (Weick, 1979) sur différentes entités et événements organisationnels, et donnant naissance à une variété de significations et d'interprétations. L'aspect transformateur des composantes organisationnelles qui sont de nature communicative (Weick, 1979 in Shockley-Zalabak, 2017, p.39) implique le caractère indispensable de changements de méthodes et d'approches pour gérer les risques qui accompagnent ces transformations (Kessler, 2001). Ces transformations opèrent dans des corrélations complexes et les risques concomitants nécessitent une harmonisation de leurs propres intersections corrélatives (Kloman, 2003).

La gestion intégrée des risques, avec sa préoccupation principale de dépasser la départementalisation de la gestion des risques en faveur de la prise en considération des interrelations et des corrélations en la matière, exige une communication intégrée. Cette communication ne doit pas être considérée comme une fonction organisationnelle parallèle aux autres fonctions de l'organisation mais plutôt transversale et multiforme comme le risque lui-même.

3. Problèmes de communication pour la gestion des risques

Dans ce qui suit, nous allons procéder à une présentation de certains des problèmes de communication les plus importants pour la gestion des risques. L'affichage en main n'est en aucun cas exhaustif. Nous allons essayer de mettre en évidence les cas critiques qui pourraient surgir à chaque étape de la gestion des risques : perception, identification, analyse et gestion. Ces enjeux se durcissent avec l'hétérogénéité des agents organisationnels (humains et non humains), et la complexité de leurs relations. Pour Vásquez et al. (2016), les organisations sont par nature des systèmes sociaux polyphoniques régis par l'incompréhension et les contestations. Luhmann (1995) affirme même que le malentendu est normatif pour la communication en général.

Dans la littérature, la perception du risque, qui est la première étape dans le processus de la gestion des risques, est davantage liée aux interprétations subjectives des risques (Slovic, 2000). Il existe deux dimensions principales dans la perception du risque : une dimension cognitive englobant la mesure dans laquelle les individus connaissent et comprennent les risques, tandis que la dimension émotionnelle représente les sentiments variés que l'on peut avoir envers un risque donné (Paek et Hove, 2017).

En ce qui concerne la dimension cognitive, les acteurs humains et non humains doivent être suffisamment aptes à détecter les risques dans leur environnement. Cette aptitude est fondée sur la culture, les capacités, les connaissances et les compétences de ces acteurs. Dans la gestion des risques, ces capacités et connaissances que les acteurs développent à travers la socialisation (entre acteurs humains) et la communication transactionnelle (entre acteurs humains et non humains) semblent intéressants. Ainsi, les acteurs/agents doivent être évalués par rapport à leurs capacités à détecter les risques actuels et potentiels. Toute déficience en termes de qualifications et de capacités appropriées de détection des risques est un risque en soi. Maoz (1990) souligne que quiconque doit décider d'un risque donné doit comprendre le risque lui-même, ainsi que l'environnement dans lequel le risque survient.

Quant à la dimension émotionnelle dans la perception du risque, Weinstein (1980) révèle qu'un facteur central dans la perception biaisée de la fréquence et de l'ampleur des risques est en corrélation avec l'attitude des individus envers la menace posée par les risques détectés. Les personnes ayant un biais optimiste (Weinstein, 1980) ont tendance à être irréalistes et nonchalantes face aux risques. D'autre part, il y a des personnes qui pourraient exagérer sur la probabilité qu'un risque donné se (re)produise, ce qui est un cas de l'heuristique de la représentativité. Cette dernière est selon Leneveu et Laville (2012) un jugement d'une situation en fonction de la ressemblance de l'une (ou de plusieurs) de ses caractéristiques avec les caractéristiques prototypiques d'une autre situation, ou encore le fait de juger de la probabilité qu'un objet ou un événement A appartient à une classe ou à une catégorie B.

La perception du risque peut être principalement une tâche ou une expérience individuelle. Pourtant, une perception plus précise des risques est certainement le résultat d'efforts collectifs et intégrés.

L'étape de la perception des risques impacte le plus souvent l'étape suivante de la gestion intégrée des risques, qui est : l'identification des risques. Pour Etti G. Baranoff (2004), l'identification des risques comprend deux sous-étapes : l'analyse quantitative (profilage) et la cartographie des risques. Le profilage des risques est le processus par lequel les risques sont évalués en termes de fréquence et de gravité. Généralement, le profilage des risques aborde

chaque risque en silo. Le chevauchement entre l'identification et la perception du risque réside dans le niveau de tolérance au risque qui affecte la perception du risque et, par la suite, influence le profilage du risque comme étant plus ou moins grave. Après le profilage d'un risque en silo, vient l'évaluation de leurs relations. Baranoff (2004) parle de cartographier ces risques dans des graphiques cumulatifs. Lee Ann Gjertsen (1999) avance qu'une fois tous les risques cartographiés en groupes cumulatifs, une solution holistique à tous les risques corrélés doit être envisagée.

La cartographie des risques ne doit pas être considérée comme une stratégie réductionniste. L'évaluation des risques en silo et l'évaluation de leur fréquence et de leur gravité précèdent un processus de hiérarchisation et de regroupement des risques auxquels une organisation est actuellement ou potentiellement confrontée.

Nous avons évoqué précédemment le fait que les risques existent et agissent en corrélation et en compensation entre eux. Ainsi, la cartographie des risques est susceptible de mettre en évidence leurs relations pour envisager la stratégie la plus optimale pour tenir compte de ces risques. Par conséquent, l'identification des risques est basée sur le consensus. Tous les acteurs organisationnels doivent participer aux processus (profilage en silo, cartographie en clusters) dans le cadre de l'étape d'identification des risques. La cartographie des risques permettrait de composer des clusters de risques et de déterminer les acteurs/agents les plus concernés par un cluster de risques donné. Le regroupement des risques peut être conçu sur la base des corrélations et compensations potentielles entre et parmi les différents risques. La cartographie des risques est en mesure d'aider à organiser le débat et la négociation sur les risques organisationnels en attribuant les risques aux acteurs/agents concernés.

4. *Déploiement de la CCO en faveur de la gestion intégrée des risques*

Dans les sciences de gestion, la communication (interne/ externe) a toujours été considérée comme une activité parmi d'autres dans l'organisation. Son rôle consiste à partager et à transmettre les informations entre les différents acteurs de ladite organisation. Il est clair qu'un risque inhérent à toute organisation serait celui de rétrécir la sphère où la communication intervient, à travers un réseau organisationnel (interne et externe) aux confins de la diffusion de l'information.

La GIR nécessite une approche large et intégrée des communications d'entreprise. Il s'agit d'une approche qui va au-delà des mécanismes simplistes de l'échange d'informations qui satisfont les visions classiques de la communication organisationnelle.

Le courant de la CCO s'appuie sur un dogme central : la communication constitue l'organisation c'est-à-dire que c'est la communication qui est responsable de la création et du maintien de l'organisation. Pour Putnam, Nicotera et McPhee (2009, p.9), les organisations n'apparaissent jamais comme des entités en soi, mais en tant que systèmes, qu'objets ancrés dans des pratiques sociales, textes ou traces mémorielles issues des propriétés du langage et de l'action. Toutefois, Shockley-Zalabak (2015, p.50) explique que la communication n'est pas synonyme d'organisation, de prise de décision et d'influence. Il s'agit du processus qui produit l'organisation, la prise de décision et l'influence.

L'école CCO constitue une base intéressante en faveur de la perception des risques et dessine des itinéraires potentiels pour la cartographie des risques, la négociation, l'analyse et la prise de décision connexe. Cette école définit la communication comme globale et transversale en fournissant des schémas intéressants des piliers fondamentaux de la communication organisationnelle.

L'un des apports de l'école CCO est le fait qu'elle fournit un inventaire complet des acteurs organisationnels. Elle reconnaît également leur agence hybride (l'école de Montréal de CCO) car ils interagissent et communiquent à des fins organisationnelles. Par agence, ladite école désigne les actions communicatives tournant autour de « structures ». Par « structure, on fait référence à tous les processus, procédures et objets (immeubles ou technologiques) au sein d'une organisation, qui sont utilisés ou mis en œuvre au service de l'organisation. Lorsque « l'agence » représente le facteur humain dans la communication organisationnelle, la « structure » encadre la matérialité organisationnelle. Ainsi, selon Putnam et al., 2009, la CCO offre un équilibre entre la structure et l'agence plutôt que de privilégier l'une ou l'autre.

L'humain et le non-humain sont des agents qui vont de pair dans le fonctionnement d'une organisation. En d'autres termes, ils sont tous deux des acteurs égaux avec une puissance plus ou moins similaire pour agir, réagir et transformer les organisations, au fur et à mesure qu'ils interagissent et performant.

Selon Jojczyk et al. (2016), une partie du traitement du dilemme humain et non humain consiste à aborder la dualité dans une perspective communicative, dans laquelle la communication n'est pas simplement interactionnelle (transfert de messages « de et vers »), mais transactionnelle.

La gestion intégrée des risques devrait tenir compte des risques émanant des deux acteurs, ainsi que de ceux atténués par eux. En d'autres termes, la gestion intégrée des risques doit tenir compte de la dualité humaine et non humaine. Il faut s'attendre à des risques liés à la faible performance du capital humain, aux rotations et au désengagement, pour n'en citer que quelques-uns. Là encore, il faut évidemment s'attendre à des risques de la part de l'agent non

humain (qu'il s'agisse de textes (ou « présentification» dans Koschmann, 2012), d'infrastructures, de processus ou autre) opérant dans une organisation, non seulement à cause de pannes techniques potentielles, mais plutôt en tant que un dysfonctionnement d'un Acteur/Agent égal au capital humain en agence.

L'approche CCO offre à travers ses nombreuses écoles et théories un point de vue panoramique aux organisations qui restructurise la communication comme transversale et stratégique. La prémisse principale de CCO (c'est-à-dire que la communication constitue l'organisation) indique que la communication est l'élément omniprésent qui génère et soutient les organisations. Ainsi, les déficiences communicationnelles sont susceptibles de générer des risques organisationnels mortels qui pourraient mettre en danger la survie même et la prospérité d'une organisation. La communication organisationnelle est basée sur le réseau, co-orientant tous les acteurs humains et non humains, internes et externes dans une complexité dynamique, constituant l'identité et l'agence organisationnelles. L'approche CCO est en fait un éclaircisseur offrant un moyen systématique d'analyser les organisations au moyen d'un détecteur de risques multidimensionnel communicatif. Nous soutenons que CCO contribue également à la légitimation de la gestion intégrée des risques.

Le dynamisme de l'approche CCO de la communication organisationnelle dans la GIR est essentiel pour ajuster et atténuer ces perceptions ou jugements de risque extrêmes. En d'autres termes, les interactions et les transactions avec les différents acteurs/agents organisationnels conduisent à établir une connaissance organisationnelle qui combine à la fois des connaissances et compétences tacites et explicites de l'expertise. Une telle fusion ne peut avoir lieu sans un modèle de communication efficace et intégratif, comme le modèle proposé par l'approche CCO. Les facettes tacites des savoirs organisationnels (Polanyi, 1983 ; Baumard, 2001) ne peuvent être transférées que par une bonne socialisation fondée sur la confiance et l'inclusion.

Conclusion

L'aspect communicatif se révèle être bijectif à la gestion des risques. En termes simples, une bonne gestion des risques est réalisable lorsque le risque est conçu et traité de manière communicative. La communication des risques est essentielle pour saisir, démystifier et décider des risques actuels et potentiels. Par ailleurs, le risque est une notion organisationnelle qui prend naissance à l'intersection des différentes fonctions organisationnelles, coopérant au sein d'une organisation donnée ou interagissant avec des acteurs ou parties prenantes externes à l'organisation. Par la suite, la gestion des risques est intégrée par défaut. De même, les flux communicatifs organisationnels tels que décrits par « Communication Constitutes Organisation

» (CCO) et susceptibles d'accompagner la gestion intégrée des risques sont complexes, multidimensionnels et sensibles à tout ce qu'il y a à organiser et à organiser à travers le prisme communicatif. Définir les organisations comme des entités communicantes est primordial pour une gestion intégrée des risques efficace. A travers ses différentes écoles, l'approche CCO offre un schéma d'intégration solide, où l'humain et le non-humain se co-orientent dans une communication transactionnelle dont la gestion intégrée des risques peut bénéficier. Le schéma intégré décrit par l'approche CCO facilite la perception, l'identification, l'analyse et la gestion des risques, coupant court à tout prolongement de la vision fractionnée traditionnelle de la gestion des risques, qui s'est avérée obsolète (Amansou, 2008).

Références bibliographiques

1. Amansou, S. (2019) « Le rôle de l'acteur dans la gestion intégrée des risques : vers un nouveau dimensionnement du risque », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Numéro 8 : Mars 2019 / Volume 3 : numéro 4 » p : 932- 956
2. AMANSOU S. (2008). "Les déterminants organisationnels de la gestion intégrée des risques dans l'organisation par projet", Cas des grandes entreprises marocaines. Thèse de doctorat sous la direction de Belkassem AMAMOU. UFR : Gestion Intégrée, UMP Oujda. Mars 2008.
3. Brown, I. (2018). Assessing climate change risks to the natural environment to facilitate cross-sectoral adaptation policy. Philosophical Transactions of the Royal Society A. <http://doi.org/10.1098/rsta.2017.0297>
4. Bernard , J.G. et al. (2002). Le risque : un modèle conceptuel d'intégration. Rapport de projet. Centre Interuniversitaire de Recherche en Analyse des Organisations - CIRANO- Montréal. Disponible sur Internet In : <http://www.cirano.gc.ca/pdf/publication/2002RP-16.pdf> P.23
5. Baumard, P. (2001). Tacit knowledge in organizations. London: SAGE Publications
6. Bakken, B. E. (1993). Learning and transfer of understanding in dynamic decision environments. Unpublished doctoral dissertation. MIT, Boston.
7. Chartiet, J. et Gabler, S. Théorie Et Application A L'agence Canadienne Des Aliments. Printemps 2001. Disponible sur Internet : www.inspection.gc.ca P.3.
8. Debia, M. et Zayed, J. . Les enjeux relatifs à la perception et à la Communication dans le cadre de la gestion des risques sur la santé publique. Vertigo – La revue en sciences de l'environnement, Vol 4, No 1, mai 2003. P .6-7 <https://doi.org/10.4000/vertigo.4700>
9. Etti G. Baranoff, "Mapping the Evolution of Risk Management," Contingencies (July/August 2004): 22–27
10. Frijns, B., Gilbert, A., Lehnert, T., Tourani-Rad, A. (2013). "Uncertainty avoidance, risk tolerance and corporate takeover decisions". Journal of Banking & Finance, 37(7), pp 2457-2471, <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2013.02.010>.
11. Gardère, E. et d'Almeida, N. « Risques mineurs, changements majeurs », Communication et organisation [En ligne], 45 | 2014, mis en ligne le 27 octobre 2014, consulté le 22 septembre 2020. DOI : <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.4456>
12. Gjertsen, L. A. (1999). "Risk Mapping' Helps RM's Chart Solutions," National Underwriter, Property & Casualty/ Risk & Benefits Management Edition, June 7.
13. Hofstede G. 2001. Cultural Consequences, 2nd edn. Sage Publications: Thousand Oaks, CA.

14. Joanne Jójczyk, François Lambotte, Salaheddine Mnasri et Emmanuel Wathelet. « Les articulations des textes et des conversations dans l'approche de la communication constitutive des organisations ». <https://doi.org/10.4000/rfsic.2197>
15. Kloman, H. F. (2003). Integrated risk assessment: current views of risk management. Editor: risk management report of 2003. Disponible sur Internet In: <http://www.garp.com/library/Articles/RiskAsse.PDF> Date de consultation: 09.06.2011
16. Koschmann, M. (2012). Organisational authority, ritual and communicative constitution. Paper presented at the 2012 National Communication Association Convention, Orlando, FL.
17. Kahneman, D., Slovic, P., & Tversky, A. (1982). *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*. Cambridge, U.K.: Cambridge University Press.
18. Kessler, D. Anticipating and Managing Risks in the 21st century. The Geneva papers on Risk and Insurance: Issues and practice. Les cahiers de Geneve. Vol.26. N°. January 2001.
19. Kloman, H. F. Integrated risk assessment: current views of risk management. Editor: risk management report of 2003. Disponible sur Internet In: <http://www.garp.com/library/Articles/RiskAsse.PDF> P.1.
20. Kervern, G. Y . Chapitre 1, deuxième partie. Une perspective historique et conceptuelle sur les sciences du danger : les cindyniques. In : Introduction aux Cindyniques. Ouvrages collectifs sous la direction de Jean Luc WYBO. Édition ESKA. Paris. 1998.
21. Lolive, J. & Okamura, C. (2016). Quelle communication pour la société du risque ? Des expérimentations méthodologiques pour développer une culture du risque. Cahiers de géographie du Québec, 60(169), 157–172. <https://doi.org/10.7202/1038668ar>
22. Luhmann, N. (1995). Social systems. Stanford, CA: Stanford University Press.
23. Luhmann, N. (2018). Organization and Decision. Cambridge: Cambridge University Press.
24. Maoz, Z. (1990). National choices and international processes. Cambridge: Cambridge University Press.
25. Müller, A. (1999). Integrated Risk Management : A holistic Risk Management Approach for the Insurance Industry. Munich : 1999. Disponible sur Internet In : <http://www.inriver.bwl.uni-muenchen.de/download/publikationen/INRIVER-MuellerIntegrated-Risk-Management-English.PDF> Date de consultation : 01 .07.2005
26. Morin, E. Vers un nouveau paradigme. Revue Sciences Humaines. N° 47, février 1995. Et A. Smida. Approche de la complexité par la prospective. 2004. Disponible sur Internet In : www.strategie-aims.com/montreal/smida.pdf
27. Modaff, D. P., DeWine, S., & Butler, J. A. (2008). Organizational communication: Foundations, challenges, and misunderstandings (2nd ed.). Glenview, IL: Pearson.
28. Chapman C and Ward S (1997), “Project Risk Management – Processes, Techniques
29. Mohammed, H.K. and Knapkova, A. (2016). “The Impact of Total Risk Management on Company’s Performance”. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 220 (2016), 271 – 277
30. Miller and Waller (2003), “Scenarios, real options and integrated risk management” Long Range Planning Vol. 36(93).
31. Nuzzo, R. (2014). Scientific method: Statistical errors. Nature. 506, 150–152). <https://doi.org/10.1038/506150a>
32. Putnam, L., & Nicotera, A. & McPhee, R. (2009). Introduction: communication constitutes organisation. In Building theories of organization: The constitutive role of communication, eds. L; Putnam, and A. Nicotera, 1-19, New York, NY: Routledge
33. Polanyi, M. (1983). The tacit dimension. Gloucester, MA: Peter Smith.
34. Heath, Robert L; Johansen, Winni (2018). The International Encyclopedia of Strategic Communication || Communication as Constitutive of Organization (CCO). , 10.1002/9781119010722(), 1–12. doi:10.1002/9781119010722.iesc0024

35. Slovic, P. (2000). Perception of risk. In P. Slovic (Ed.), *The perception of risk* (pp. 220–231). Sterling, VA: Earthscan. (Original work published in 1987.)
 36. Schoeneborn, D., & Vásquez, C. (2017), Communication as constitutive of organization. In C. R. Scott & L. K. Lewis (Eds.), *International encyclopedia of organizational communication*. Oxford, UK: Wiley-Blackwell and Insights” John Wiley & Sons.
 37. Ulrich, D. (1984). Specifying External Relations: Definition of and Actors in an Organization’s Environment. *Human Relations*, 37(3), 245–262. <https://doi.org/10.1177/001872678403700305>
 38. Vásquez, C., Schoeneborn, D. & Sergi, V. (2016). Summoning the spirits: Exploring the (dis)ordering properties of organizational texts. *Human Relations*, 69(30), 629- 659.
 39. Weinstein, N. D. (1980). Unrealistic optimism about future life events. *Journal of Personality & Social Psychology*, 39, 806–820.
- Ashcraft, K. L., Kuhn, T. R., & Cooren, F. (2009). Constitutional amendments: “Materializing” organizational communication. *Academy of Management Annals*, 3, 1–64.