

## **Analyse théorique de la communication comme levier de la gestion intégrée des risques**

### **Theoretical analysis of communication as a lens for integrated risk management**

**Saida AMANSOU, (*Enseignante Chercheure*)**

*École Nationale de Commerce et de Gestion  
Université Mohamed Premier d'Oujda, Maroc*

**Saliha ELHAKMI, (*Enseignante Chercheure*)**

*École Nationale de Commerce et de Gestion  
Université Mohamed Premier d'Oujda, Maroc*

<b>Adresse de correspondance :</b>	ENCG - OUJDA Complexe universitaire BP : 658 Université Mohammed Premier Oujda 60000 0536506983
<b>Déclaration de divulgation :</b>	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
<b>Conflit d'intérêts :</b>	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
<b>Citer cet article</b>	AMANSOU, S., & ELHAKMI, S. (2022). Analyse théorique de la communication comme levier de la gestion intégrée des risques. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 3(6-1), 364-377. <a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.7431967">https://doi.org/10.5281/zenodo.7431967</a>
<b>Licence</b>	<b>Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND</b>

*Received: October 24, 2022*

*Published online: December 13, 2022*

## Analyse théorique de la communication comme levier de la gestion intégrée des risques

### Résumé

Confrontée à la complexité, à l'incertitude, au dynamisme et à la turbulence, la gestion des risques doit absolument s'orienter vers des approches qui lui permettent d'intégrer les principes de transversalité, de flexibilité et de savoir collectif. En effet, la gestion de chaque risque de manière isolée constitue un risque en soi, car les corrélations et les compensations qui peuvent exister entre eux seront omises. Ainsi, la gestion intégrée des risques est devenue une évidence. Toutefois, il n'y a pas de gestion des risques sans communication. Elle intervient depuis la perception des risques, en passant par leur identification et analyse jusqu'à la contribution efficace à leur gestion. Le rôle de la communication dans la gestion intégrée des risques est primordial. La question de l'opérationnalisation de cette communication qui est une variable latente pour qu'elle permette une gestion globale et transversale des risques est également d'une grande importance. L'objectif de cet article est de mettre en exergue le rôle de la communication comme levier de la gestion intégrée des risques ainsi que la proposition d'une échelle de mesure pour opérationnaliser la communication des risques. La difficulté dans la communication provient du fait que les individus disposent de savoirs différents qui doivent être transformés par le biais de la communication, en un savoir collectif global. En effet, la communication des risques doit dépasser les différences dans les techniques et langages mis en œuvre. Cette dernière nécessite, une communication ouverte des objectifs, un langage simple et commun et une infrastructure la favorisant soit un système d'information.

**Mots-clés :** Communication des risques ; Gestion intégrée des risques ; Contenu de la communication ; approche systémique et transversale ; système d'information.

**Classification JEL :** D81, D83

**Type de l'article :** Article théorique.

### Abstract

Faced with complexity, uncertainty, dynamism and turbulence, risk management must absolutely move towards approaches that allow it to integrate the principles of transversality, flexibility and collective knowledge. Indeed, managing each risk in isolation constitutes a risk in itself, as the correlations and trade-offs that may exist between them will be disregarded. Thus, integrated risk management turns to be obvious. However, there is no risk management without communication. It intervenes in the perception of risks, as well as their identification and analysis up till the effective contribution to their management. The role of communication in integrated risk management is paramount. The question of the operationalization of such communication, being a latent variable, so that it allows a global and transversal management of risks is also of great importance. The objective of this article is to highlight the role of communication as a lever for integrated risk management as well as the proposal of a measurement scale to operationalize risk communication. The difficulty in communication comes from the fact that the individuals have different knowledge that must be transformed through communication into global collective knowledge. Indeed, risk communication must go beyond the differences in the techniques and languages used. The latter requires an open communication of objectives, a simple and common language and an infrastructure favoring it, i.e. an information system.

**Keywords :** Risk communication; Integrated risk management, Common language; Contents ; Information system

**JEL classification:** D81, D83

**Paper Type:** Theoretical Research

## Introduction

Le risque est au cœur de tout choix et de toute action. Le caractère central et ambigu du risque l'installe au fond des relations renouvelées entre les sphères scientifique, médiatique, politique et sociale (E. GARDERE et N. d'ALMEIDA 2014). Autant dans les décisions opérationnelles que dans les décisions stratégiques, la gestion des risques s'avère incontournable. Toutefois, suite aux différents changements vécus dans le monde, la nature du risque a également changé. Certes, l'évolution technologique et scientifique incessante améliore en parallèle les outils et les techniques de gestion des risques, mais celle-ci reste toujours insuffisante.

La pandémie du CORONA Virus, qui s'est déclenchée au 31 décembre 2019, a été un champ d'apprentissage en la matière, notamment en communication des risques. Au cours de ces trois dernières années, le monde entier vivait sous la houlette d'un nombre grandissant de risques interdépendants. L'état d'urgence natif de cette pandémie nécessitait une communication régulière à propos de son évolution. Le caractère global de la pandémie a fait que la communication s'est faite via plusieurs canaux pour pouvoir assurer une large diffusion et une optimisation de la sensibilisation des citoyens. Toutefois, cette communication a fait défaut notamment à travers l'usage des réseaux sociaux et la déformation des messages faisant l'objet de transmission. Ainsi, elle n'atteignait souvent pas le résultat souhaité (transformation du message, incompréhension, rôle des réseaux sociaux dans la déficience du contenu...). Une spirale des risques émergeait de la crise sanitaire qu'il était impossible de gérer de manière fractionnelle d'où la nécessité d'une approche systémique et transversale. Cette pandémie exigeait une gestion intégrée des risques, mais aussi une communication régulière avec des objectifs différents (information, rassurement, ...). A travers nos observations, nous avons déduit que la communication des risques était circonstancielle ce qui a donné naissance à des controverses inutiles et à la non atteinte des objectifs visés ce qui compliquaient souvent le processus de gestion des risques.

L'objectif de cette recherche est de mettre en exergue le rôle de la communication dans la gestion intégrée des risques. Pour le faire, nous allons d'abord expliquer les concepts de la gestion intégrée des risques et de la communication des risques ainsi que leurs enjeux.

Nous allons ensuite traiter les dimensions qui permettent d'opérationnaliser la communication, en faveur d'une gestion intégrée des risques.

### 1. Gestion intégrée des risques : une approche transversale et systémique

La gestion des risques se trouve imposée par le contexte actuel. « *C'est est un processus visant à trouver un équilibre efficace entre la réalisation d'opportunités de gains et la réduction des vulnérabilités et des pertes* » (Alaoui et Dhiba, 2022). Les différents changements constatés au niveau de l'environnement notamment les crises économiques et financières, le développement technologique, l'instabilité politique au niveau mondial, les pandémies augmentent le nombre et influencent la qualité des risques courus et encourus par les organisations. Ce constat est accentué de plus en plus par la prise de conscience des risques par les différents acteurs de la société.

Ce contexte a rendu les modes de gestion traditionnels caduques, ce qui a donné naissance à un renouveau dans la gestion des risques (Amansou, 2008). En effet, *Les organisations ont selon Bennis, K., & Benazzi, K. (2022). un objectif commun, celui de traiter les risques de la manière la plus efficace et la plus judicieuse possible et de pouvoir éliminer le risque ou de le réduire à un niveau acceptable.* Toutefois, le modèle de gestion fractionnée ou encore en silo des risques est devenu obsolète pour être remplacé par le modèle de gestion intégrée des risques. Celui-ci constitue le résultat de l'évolution de l'approche « traditionnelle » qui traite la gestion des risques dans son aspect fonctionnel.

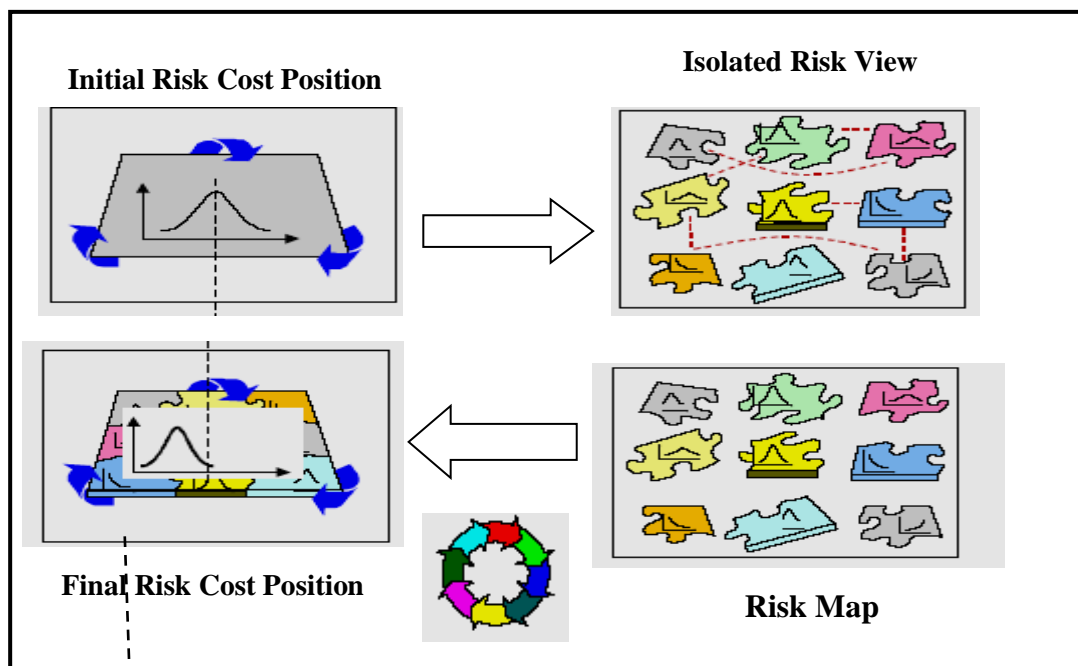
Gardere & D’Almeida (2014) précisent que la problématique du risque n’est pas une question objectivable uniquement par des chiffres et des calculs statistiques. Lolive et Okamura (2016) stipule que le risque peut s’analyser selon deux épistémologies à savoir celle des sciences naturelles à travers la mesure et celle des sciences humaines à travers la perception. Kloman (2003) quant à lui décrit les risques comme les touches d’un piano entre lesquelles existe une corrélation qui nécessite une harmonisation.

En effet, confrontée à la complexité, à l’incertitude, au dynamisme et à la turbulence, la gestion des risques doit absolument s’orienter vers des approches qui lui permettent d’intégrer les principes de transversalité, de flexibilité et de savoir collectif. Kessler (2001) insiste ainsi sur l’importance de la notion de changement dans la gestion des risques : le changement de l’univers des risques, selon cet auteur, suppose automatiquement un changement dans la façon de les gérer.

La vision systémique repose sur l’idée que "le tout est plus que la somme des parties"; ce qui signifie comme le démontre Morin (1995) qu’il existe des qualités émergentes qui naissent de l’organisation d’un tout, lesquelles peuvent rétroagir. Selon Kervern (1995), "une approche systémique des questions de sécurité serait à mettre en œuvre. Un accident n’est généralement pas dû à une cause unique, mais à une conjugaison de facteurs, au nombre desquels entrent aussi bien la compétence des opérateurs que la qualité de l’organigramme, et même la santé de l’entreprise, la concurrence, le choix des brevets, le respect des réglementations".

Selon les partisans de l’approche systémique de gestion des risques, l’approche fonctionnelle s’est avérée réductrice du fait que les corrélations et les interrelations entre les risques sont négligées. La gestion de chaque risque de manière isolée constitue un risque en soi, car les corrélations et les compensations qui peuvent exister entre eux seront omises. Si deux risques (Bernard, J.G. et al. 2002) par exemple s’annulent ou réduisent leurs impacts mutuellement, étant donné l’existence d’une dépendance linéaire inverse, il pourrait être avantageux de les assumer, d’où l’intérêt d’une gestion intégrée des risques. Celle-ci dans sa conception systémique peut être schématisée selon Müller (1999), comme suit :

Figure 1: Process of integrated risk management



Source: Müller (1999)

La figure de Müller permet de visualiser les coûts cachés de la gestion fonctionnelle des risques. Le regroupement de l'ensemble des risques et la reconstitution du puzzle permettront de réduire considérablement les coûts relatifs à leur gestion.

L'approche systémique qui consiste selon Chauvin, C. (2003) à montrer comment les « objectifs fonctionnels » du système sociotechnique sont intégrées et traduits par les opérateurs lors de la prise des décisions, aide aussi à déceler les risques imprévus c'est-à-dire créés par un autre risque et qui ne peuvent pas être détectés lors d'une approche fonctionnelle et à comprendre comment les différentes composantes et actions exercent une influence sur l'ensemble du système.

C'est en partant de cette approche et grâce à une représentation "systémique" du danger que Geiben et Nasset (1998) ont essayé de définir une méthode permettant d'intégrer l'ensemble des facteurs des risques inclus dans la sécurité et la sûreté et de déterminer en fonction de chaque item, leurs niveaux de vulnérabilité par rapport à l'organisation étudié.

L'apport de ces deux auteurs est plutôt pragmatique, il se donne pour objectif de fournir aux décideurs des informations exploitables pour gérer au mieux l'ensemble des risques auxquels ils sont confrontés.

Comme nous le constatons, la littérature a mis en exergue l'importance de la migration vers une gestion intégrée des risques. Néanmoins, peu de recherches se sont posées la question sur les conditions de faisabilité d'une gestion intégrée des risques dans l'organisation, à travers des aspects organisationnels et non seulement techniques. Nous sommes persuadées que les outils et méthodes techniques disponibles sont insuffisants et n'auront un sens que s'ils prennent en considération les facteurs organisationnels compte tenu du caractère subjectif du risque. Nous pensons que malgré le recours à des outils et des techniques sophistiqués, leur utilité est conditionnée par l'acteur (Amansou, S. 2019). Pour qu'un risque puisse être géré, il doit non seulement être détecté, mais également communiqué. La reconnaissance même de l'existence du risque et sa communication constitue le point de départ. C'est ainsi que nous stipulons que les conditions de faisabilité de la gestion intégrée des risques sont liées à des variables organisationnelles notamment de communication.

## **2. Concept de la communication des risques**

Depuis ses origines dans les années 1980, la communication des risques a servi à résoudre les controverses entourant la gestion et l'évaluation des risques. Le défi relevé dans la communication des risques est d'informer toutes les parties concernées par la prise de décision sur les aspects du risque. En effet, le risque fonctionne comme un ferment communicationnel, un potentiel discussionnel. Il est renvoyé généralement à une affaire individuelle, à une affaire d'individu qu'il convient d'informer et de former (Gardere, E. & D'almeida, N. 2014). Toutefois, selon Carayol, V. & Gramaccia, G. (2012), Il ne s'agit pas d'un simple exercice de transparence ou d'une simple action d'informer ou rendre comptes des conditions des risques, mais la communication doit toucher la perception, l'interprétation et l'acceptation des risques par les acteurs dans une approche collective.

Dans la réalité, une communication inadéquate des risques ne permet pas toujours de résoudre les problèmes. Nous revenons à l'exemple de la Covid 19 où plusieurs messages ont été communiqués dans une perspective d'informer, de sensibiliser et de convaincre les citoyens notamment pour le port des bavettes, la distanciation et les mesures barrières. Mais, la conception linguistique des messages transmis, le choix des canaux, les intervenants dans le processus de la communication ont donné naissance à des résultats autres que ceux escomptés (soit à des déformations du message initial, soit à des résistances...).

Selon Chartiet et Gabler (2001), la communication des risques s'est développée à partir du domaine de "l'analyse des risques" davantage qu'à partir du courant des communications en tant

que tel. Il ne s'appuie que partiellement sur les principes de la théorie de la communication. Elle trouve sa source dans la perception du risque (Recchia, V. 1999). D'ailleurs selon Debia et al (2003), « deux dimensions caractérisent singulièrement la communication des risques :

- **La dimension technique**, relative au risque objectif et rationnel, tel que l'on peut le concevoir scientifiquement. Il relève essentiellement du domaine des experts ;
- **La dimension sociale**, relative au risque tel que l'individu le perçoit. Elle est construite à partir d'un mélange confus de connaissances objectives, de préjugés, de craintes et de doutes ». Selon Chartiet, et Gabler (2001), la communication de risque consiste dans " l'échange interactif d'information et d'opinions entre les évaluateurs et les gestionnaires des risques et les autres parties intéressées". Dans le même sens, MacDiarmid et Pharo (2003) avancent que la communication des risques est le processus qui permet de recueillir l'information et les opinions sur l'incertitude et le risque des parties potentiellement affectées et ou intéressées lors de l'analyse du risque ; et par lequel les résultats de l'évaluation des risques et les mesures proposées pour leur gestion sont communiqués à ceux qui prennent la décision.

Ricchia ,V. (2005) distingue quatre approches de la communication des risques. Les deux premières approches qualifiées de simpliste. L'une consiste à définir la communication des risques à travers une infrastructure d' « ingénierie des communications » et ce, à travers la transmission des messages du haut de la hiérarchie vers le bas ou encore entre experts et non experts. L'autre considère la communication des risques comme un processus interactif d'échange d'information et d'opinions entre les individus, les groupes et les institutions.

Les deux autres approches, qui sont plus récentes, prennent en considération non seulement le processus d'échange, mais également le contexte et la culture dans lesquelles les messages relatifs aux risques ont été formulés, transmis et encastés.

Ainsi, la communication des risques ne peut pas être considérée comme un simple "prolongement" de l'évaluation des risques. La dimension sociale interpelle le rôle de l'acteur dans cette communication. Selon Sjöberg, S. (2002), afin de mieux appréhender la communication du risque, quelle que soit la discipline concernée, il paraît indispensable de comprendre la façon dont les acteurs analysent les situations débattues. Ainsi, de la perception jusqu'à la gestion efficace des risques, l'individu et les différentes communications qu'il fait constituent le facteur clé de réussite de ce processus. Toutefois, si la communication des risques fait partie intégrante de l'analyse des risques en général et des décisions de gestion des risques en particulier, son rôle consiste à éclairer les réflexions tout au long du processus de la gestion des risques.

Conscientes de l'importance de la communication tant dans le processus d'identification sur les risques que dans leur gestion, nous prônons qu'elle ne doit pas être réduite à un processus de collecte des données et de transmission de messages. Elle doit être réfléchie de manière globale et englobante. Au-delà de la détermination claire et précise de l'objectif de la communication, de son contenu, du support qui sera utilisé, du responsable de la transmission, du moment et du lieu, la communication des risques doit veiller à ne pas créer de nouveaux risques et à atteindre la finalité souhaitée.

### **3. Les enjeux de la communication des risques**

Il est clair qu'il n'y a pas de gestion des risques sans communications. En effet, elle est devenue selon Courtot, H. (1998) la fonction majeure de la stratégie de l'entreprise et renvoie à des enjeux de communications.

Or, pour que cette communication permette une gestion des risques efficaces, nous sommes résolues qu'une approche stratégique est sine qua non. Il est important de mettre fin à la communication circonstancielle et de la repenser dans une perspective stratégique et systémique que prône la gestion intégrée des risques.

Selon Brasseur, M. (2001), la communication est efficace si elle améliore le niveau de compréhension et des questions ou actions pertinentes et si elle satisfasse les besoins d'informations des personnes impliquées.

Pour synthétiser, la gestion des risques doit donner lieu à une communication claire et interactive. Une communication permanente entre toutes les parties intéressées fait partie intégrante de ce processus. Ayant pour objectif de parvenir à une meilleure compréhension des risques et des questions qui s'y rapportent, la communication va au-delà de la simple diffusion des informations. Elle joue un rôle essentiel dans le processus de prise de décision fondé sur les renseignements et les opinions indispensables à une gestion efficace des risques.

Il est à noter toutefois, que parfois les employés sont confrontés à un paradoxe qui fait de la communication interne, un processus à la fois difficile et primordiale (Brasseur, M. 2001). En effet, l'employé en situation de risque se trouve dans une situation difficile : il reçoit des informations en provenance à la fois de l'extérieur et de l'intérieur de l'entreprise et qui sont par moment contradictoires. Ainsi, une communication sensible et délicate, doit transmettre des messages destinés à satisfaire les besoins spécifiques des employés (récepteurs), et non s'attacher uniquement aux préoccupations des managers (Brasseur, M. 2001). Cela nécessite par ailleurs, un langage commun et simple, facilement compréhensible par les employés et des canaux de communications ouverts permettant la circulation de l'information dans tous les sens et à tous les niveaux.

La communication des risques doit être faite de manière étudiée pour ne pas compromettre la structure organisationnelle et les voies hiérarchiques existantes ou encore causer des démotivations systématiques. L'objectif de la communication sur les risques est la compréhension des risques considérés et de leur évolution, la compréhension des mesures de mitigation ou de contingences envisagées ou mises en œuvre, des résultats obtenus et des décisions prises à leur égard. Elle permettra par conséquent de gérer l'incertitude, d'identifier les problèmes tôt et de générer les idées permettant une meilleure solution. Elle encourage le travail en groupe et augmente la motivation.

La communication sur les risques exige des messages sur leur nature et d'autres messages non directement liés aux risques eux-mêmes, mais renvoyant à des préoccupations, des opinions ou des réactions relatives aux messages sur le risque ou aux dispositions légales et institutionnelles pour la gestion des risques. La réussite de la communication sur les risques ne revient donc pas seulement à fournir de l'information ou à faire comprendre une question aux intervenants. Une communication permanente entre toutes les parties concernées s'impose, elle doit faire partie intégrante du processus de gestion des risques. La gestion des risques doit permettre aux parties intéressées et touchées de participer aux processus afin qu'elles puissent exprimer leurs points de vue, faire connaître leurs perceptions et leurs préoccupations face à la situation, contribuer à la recherche de solutions et influencer les décisions de gestion.

#### **4. Les dimensions permettant de mesurer la communication des risques dans la GIR**

L'étude du rôle de la communication des risques - variable latente - dans la GIR consiste à déterminer ses dimensions dans la perspective de proposer une échelle de mesure. Dans cette recherche nous avons opté pour trois principales composantes.

- ✓ La première suppose que la communication doit être ouverte à toutes les parties prenantes et donc un dialogue constant doit être établi au sujet de l'évaluation, de l'acceptabilité des risques et des moyens pour y remédier.
- ✓ La deuxième composante est le contenu de la communication qui doit être enrobé d'un langage simple, commun et compréhensible.

- ✓ La troisième dimension est la nécessité d'une infrastructure favorisant cette communication notamment, un système d'information adéquat.

#### **4.1. Communication ouverte des objectifs de la gestion des risques**

L'ouverture de la communication est nécessaire au succès de la gestion des risques. La conception de la vision stratégique et des objectifs opérationnels sont des éléments essentiels à la dissémination et au succès de l'intégration de la fonction de gestion des risques dans les organisations. Une communication ouverte constitue un moyen important pour intégrer la gestion des risques aux autres processus de gestion. Sans celle-ci, il est impossible à la gestion des risques d'être l'affaire de chacun. Les gestionnaires ont besoin de canaux de communication directs vers le haut, le bas et à travers leurs unités organisationnelles pour les aider à détecter les risques et à prendre les mesures appropriées.

La communication sur les risques s'articule entre les gestionnaires de risque et les parties intéressées et touchées de même qu'entre les gestionnaires des risques eux-mêmes. C'est une responsabilité partagée entre les employés et la direction générale. Elle suppose selon Hill, S. (2001) un échange mutuel d'information entre intéressés en vue de prendre des décisions sur la façon optimale de gérer ces risques en évitant le manque d'information, la communication partielle ou irrégulière des données, la déformation due aux voies de communication empruntées, à la perception même du risque, l'inexactitude de l'information, provoquant l'échec de la communication sur le risque. Ainsi, pour être efficace, la communication des risques doit comporter un certain degré de participation partagée au processus décisionnel, quoique l'ampleur de ce partage soit discutable. Une participation large peut être difficile ou déstabilisante à court terme, mais à long terme, elle mène à des décisions stratégiques transparentes, solides et acceptables. L'information doit être partagée et les employés doivent être capables de discuter des erreurs commises. La communication des risques suppose ainsi qu'un dialogue constant soit amorcé au sujet de l'évaluation d'un risque, de l'acceptabilité de celui-ci et des moyens pour le maîtriser. L'objet de ce dialogue est d'amener chaque interlocuteur à reconnaître et à apprécier les opinions des autres. Cette démarche donne idéalement lieu à une décision meilleure et mieux fondée, qui aborde le risque sous différents aspects (vision systémique) et conduit à une opinion commune sur la manière d'y faire face.

Une telle communication permet d'améliorer la compréhension de la gestion des risques à tous les échelons d'une organisation, depuis le sommet vers le bas. Elle encourage l'action et facilite l'apprentissage continu, l'innovation et le travail d'équipe.

Pour permettre une communication ouverte, il importe de fournir de manière équitable auprès des acteurs de l'entreprise suffisamment d'occasions pour qu'ils puissent exprimer leurs points de vue, leurs perceptions et leurs préoccupations face à la situation. De même, les gestionnaires doivent s'assurer de la réception de ces informations et des canaux de communication ouverts doivent être mis en place.

La direction, à ce propos, doit énoncer clairement qu'elle s'engage à gérer le risque en indiquant la meilleure façon de mettre en œuvre pour y parvenir.

Cela inclut l'établissement de l'orientation stratégique et la communication des paramètres internes, des priorités et des pratiques de mise en œuvre. Il est également impératif à la direction d'indiquer, de manière claire et compréhensible, les degrés acceptables de tolérance à l'égard du risque afin de remédier rapidement et efficacement aux résultats non désirés.

La communication des risques repose ainsi sur le principe de diffusion et de partage. Une communication réciproque et soutenue doit être annoncée entre les gestionnaires du risque et les intéressés. Il est important également de s'assurer de la réception des informations relatives aux situations et de leur prise en considération dans le processus de gestion des risques. Les risques vécus et ceux anticipés doivent être diffusés au sein de l'entreprise. Les informations doivent être partagées avec tous les employés de l'entreprise, des rapports formels sur les



risques et leur mode de gestion doivent leur être soumis. Les erreurs commises et les réussites réalisées doivent être partagées et discutées au niveau d'une même fonction, un même projet et entre plusieurs projets et fonctions.

#### **4.2. Contenu de la communication : langage simple et commun**

Les spécialistes de la gestion des risques peuvent être nombreux dans l'entreprise. Qu'ils traitent le risque commercial, le risque technologique ou qu'ils négocient les contrats d'assurance, ils ont un langage qui leur est propre. Pour qu'une approche globale de la gestion des risques se développe au sein de l'entreprise, il est nécessaire d'inciter ces spécialistes à communiquer avec la direction et également avec tous les autres acteurs intervenant dans la même entité. Il est donc important de disposer de principes de partage, mais aussi d'une terminologie commune pour guider la prise de décision à tous les niveaux.

Or, Ouamane et Chalal (2003) constatent l'inexistence d'un lexique bien maîtrisé et bien connu pour la gestion des risques permettant un partage des connaissances, une interopérabilité et une communication entre les métiers. Pour pallier cette inexistence, ils ont proposé ce qu'ils appellent une « ontologie » c'est-à-dire une transcription formelle de l'ensemble des connaissances à acquérir sur les risques à partir d'un corpus, qui permette de classer ces connaissances et donc d'identifier des concepts et les relations entre ces concepts. Une ontologie est donc un modèle d'organisation et de représentation des connaissances d'un domaine (Provitolo et al., 2011).

L'*ontologie* selon Ouamane et Chalal (2003) ainsi développée permettra d'identifier les risques, et d'adapter les outils appropriés aux classes, en définissant un lexique du domaine des risques pour pouvoir l'utiliser à grande échelle. Elle permettra d'associer aux risques une sémantique précise et bien définie et de les classer à l'intérieur d'une hiérarchie en les reliant par des relations sémantiques ce qui réduirait la confusion conceptuelle et terminologique existante dans ce domaine et tendrait ainsi vers une approche partagée.

Ainsi, en élaborant un langage commun, les gestionnaires peuvent communiquer lors des réunions en utilisant des termes compréhensibles par tous les participants. Cet aspect est également important dans le cas où l'on s'attend à ce que tous et chacun fassent de la gestion des risques. Les façons d'aborder la gestion des risques doivent être simples pour être acceptées par les responsables de la gestion des affaires.

Ainsi, pour mesurer ce langage commun et simple, nous proposons un certain nombre d'items qui sont relatifs aussi bien au contenu de cette communication qu'aux critères lui permettant d'aboutir à cette simplification et à ce caractère commun.

Le contenu de la communication a trait au caractère commun c'est-à-dire au caractère qui permettra l'homogénéisation des fondements de base de la gestion des risques. Ainsi, nous jugeons important de communiquer une orientation unique à l'échelle de l'organisation, un niveau d'acceptation du risque (un seuil de tolérance), des consignes écrites comme une politique ou un cadre de gestion intégrée des risques qui décrit de manière détaillée le contenu, les méthodes, les outils, les structures et principes opérationnels pour aider les divers services à intégrer la gestion du risque aux activités courantes.

Toutefois, pour être bien comprise et acceptée dans l'entreprise, la communication doit répondre au critère de la simplicité. Il est alors primordial de simplifier le langage technique relatif au risque pour le rendre ordinaire, compréhensible et accessible par tous les acteurs de l'organisation, quel que soit leur rang et d'établir un vocabulaire et un modèle commun du risque, montrer comment il appuie les objectifs de l'organisation. Ceci permettra sa généralisation et ce, par le biais d'un glossaire regroupant la terminologie traduite et expliquée du lexique d'usage fréquent en matière de gestion des risques. Les méthodes et outils utilisés doivent également être simplifiés et unifiés.

### 4.3. Système d'information

La communication sur le risque, sous ces deux aspects d'ouverture et de simplicité, nécessite un système performant permettant de générer, analyser, stocker et diffuser les informations. En effet, la gestion des risques est à la croisée de plusieurs fonctions et implique l'organisation à des niveaux divers (différentes entités, différents niveaux managériaux et opérationnels).

La gestion des risques nécessite ainsi un système d'information performant lui permettant d'obtenir des informations pertinentes et claires sur l'environnement externe de l'entreprise, de recueillir les informations nécessaires au fonctionnement des différents modèles d'analyses des risques, de faire passer rapidement l'information pertinente sur le risque aux personnes concernées et d'avoir une vision synthétique des risques au plus haut niveau de l'entreprise.

D'ailleurs, l'entreprise a plus tendance à se définir par sa fonction de traitement de l'information et désormais sa capacité à acquérir, intégrer et recombinaison l'information et les connaissances détermine en grande partie sa performance.

Le système d'information, préoccupation majeure des entreprises, s'appuie sur une méthode de collecte et d'organisation de l'information dont le but est d'améliorer l'efficacité des actions. Il permet d'analyser les interactions dans un système de gestion de risque. Ces interactions permettent de maintenir le système, de l'adapter ou de le réorganiser. Les technologies de l'information et de la communication constituent un outil capital pour organiser la sécurité et accompagner la gestion des risques à toutes les étapes de son déroulement.

La collecte de l'information peut se faire par le biais de plusieurs moyens tels que les groupes de « remue-méninges » (*brainstorming*) où les employés de plusieurs unités de l'entreprise se rencontrent pour mettre en commun leurs analyses et propositions sur certaines questions. Le recueil d'informations peut se faire aussi à travers la tenue des réunions trimestrielles d'un comité de gestion des risques pour examiner et discuter à quel point l'organisation est exposée aux risques et quelles mesures de protection sont prises. Ceci permettra la promotion d'une sensibilisation aux questions de gestion des risques au moyen de rapports mensuels, trimestriels et annuels.

Le travail en équipe sous-tend la nécessité de communiquer, de collaborer et de se coordonner par ajustement mutuel. Cela n'est possible qu'avec les nouvelles technologies de l'information Camman C. et Livolsi L. (2000). Des logiciels spécifiques peuvent être mobilisés à ce niveau pour faciliter le regroupement de l'information et sa communication aux cadres dirigeants. Les rapports mettent l'accent sur les fonctions qui ont besoin de l'aide du groupe de gestion des risques. La communication sur les risques nécessite également des outils pour diffuser les informations. L'Internet et Intranet peuvent être utiles dans la mesure où l'entreprise peut s'en servir pour promouvoir la sensibilisation, obtenir de l'information sur les risques et communiquer ses objectifs. L'utilisation de l'Intranet permet également, de communiquer les efforts déployés par l'organisation et faire participer tous les employés à la gestion des risques. En somme, les trois dimensions de la communication des risques discutées plus haut peuvent être opérationnalisées à travers un ensemble d'items. Nous avons repris ceux ayant déjà fait l'objet de mesure dans le cadre d'une étude empirique sur 120 entreprises marocaines (Amansou, 2008). Certains de ces items ont été repris dans le cadre des travaux de Amansou & Benjana (2021 – 2022) et testés sur un échantillon de 37 entreprises. Dans l'ensemble de ces travaux, la cohérence et la validité interne ont été vérifiées.

**Tableau 1 : Proposition d'une échelle de mesure des dimensions de la communication des risques**

<b><u>Le langage commun et simple repose sur :</u></b>
1. L'utilisation du même jargon quand on parle du risque
2. La simplification des termes techniques relative à la gestion des risques
3. L'élaboration d'un glossaire qui explique chaque terme utilisé en matière de gestion des risques
4. L'utilisation des mêmes outils pour gérer tous les risques de l'entreprise
5. L'utilisation des mêmes méthodes pour gérer les risques de l'entreprise
6. La simplification des méthodes de gestion des risques
<b><u>La communication ouverte consiste en :</u></b>
7. La communication d'une orientation unique en matière de gestion des risques (position d'élimination ou de gestion des risques)
8. La communication d'un niveau d'acceptation commun en matière de risque
9. La communication des consignes écrites
10. La communication du contenu, des méthodes et des outils pour la gestion des risques
11. La communication des principes opérationnels
12. Le partage de toutes les informations sur le risque avec tout le personnel
13. La diffusion des informations concernant les risques vécus par l'entreprise
14. La présentation des rapports formels sur les risques et les modes de leur gestion
15. Le partage et la discussion des erreurs commises
16. Le partage des informations sur le risque entre les membres d'une même fonction
17. Le partage des informations sur le risque entre les membres de plusieurs fonctions – inter-fonctions-
<b><u>Le système d'information</u></b>
18. La collecte des informations sur les risques vécus par l'entreprise
19. La collecte des informations sur les risques anticipés
20. Le stockage des informations concernant les risques vécus
21. L'analyse statistique de la base de données concernant le risque
22. La transmission et communication des informations concernant les risques aux intéressés
<b><u>Les outils utilisés</u></b>
23. L'Intranet (réseau de communication interne)
24. L'affichage
25. Le reporting
26. Le brainstorming et les check lists

<b>27.</b> Les questionnaires
<b>28.</b> Logiciels de gestion des risques
<b>29.</b> L'Internet

*Source : Synthèse des travaux de AMANSOU (2008), AMANSOU et BENJANA (2021, 2022)*

## Conclusion

La gestion intégrée des risques est devenue une évidence dans un contexte mouvant et complexe. La communication des risques comme vecteur essentiel de la gestion des risques doit être adaptée. Elle intervient depuis la perception des risques, en passant par leurs identification et analyse jusqu'à la contribution efficace à leur gestion. L'exercice d'information doit être dépassé pour atteindre une implication et une réaction positive à l'égard de la gestion des risques. A ce niveau intervient un autre vecteur de la gestion intégrée des risques qui ne fait qu'appuyer celui de la communication et qui peut faire l'objet de recherches ultérieures. Il s'agit de la culture du risque qui intervient au niveau de la manière à appréhender les problèmes et au niveau des réponses apportées (Breugnot J. et Laemme, C. 2019). Le niveau de perception, les différentes interprétations des situations et l'analyse des risques sont conditionnés par la culture individuel et collective des risques dans une organisation. Des pistes de recherches intéressantes à ce niveau peuvent être soulevées. En effet la relation entre la communication des risques et la culture de risques peut être étudiée dans les deux sens. D'une part, la culture du risque impact positivement la communication des risques dans le sens où le niveau de perception des risques peut influencer le caractère risquophobe ou risquophile des individus. D'autre part, les mécanismes de coordination, de coopération et de collaboration peuvent influencer la culture et communication des risques. Ces différentes interactions entre concept peuvent servir de pistes de réflexions pour de nouvelles recherches.

## Références

- (1). Alaoui, M., & Dhiba, Y. (2022). Le management des risques : cadre théorique. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3(1-1), 118-142. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5910114>
- (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). 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
- (4). Amansou. S & Benjana .H.( 2021) « Proposition d'un modèle des 6C de maturité de la gestion intégrée des risques dans le secteur des services », *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit* « Volume 5 : Numéro 4 » pp : 171 – 194
- (5). Amansou. S & Benjana .H.(2022) « Maturité de la gestion intégrée des risques : proposition du modèle des 6Cs », *Revue Française d'Economie et de Gestion* « Volume 3 : Numéro 6 » . pp :690 – 710
- (6). Antoine, S (2003). La gestion transdisciplinaire du risque dans un système intégré d'approches du contrôle : cas du secteur de l'habitat social. Institut de Socio Économie des Entreprises et des Organisations (Université de Lyon) et Équipe d'Analyse des Organisations (EAO) (Université de la Réunion). [www.afcca.com/docs\\_congres/congres2003/COM002.PDF](http://www.afcca.com/docs_congres/congres2003/COM002.PDF) P.1.

- (7). Aubert, B. A. & al (2004). Intégration des mesures du risque. In B. A. Aubert; J. G. Bernard. *Mesure intégrée du risque dans les organisations*. Les presses de l'université de Montréal (CIRANO), 4ème trimestre. Canada, octobre 2004. P.28.
- (8). Bennis, K., & Benazzi, K. (2022). Le management du risque en contexte de la crise COVID19 : le cas du Centre Hospitalier Universitaire (CHU) Mohamed VI de Marrakech. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management And Economics*, (3-2), 209- 224. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6582491>
- (9). Bernard , J.G. & al. (2002). Le risque : un modèle conceptuel d'intégration. Rapport de projet. Centre Interuniversitaire de Recherche en Analyse des Organisations -CIRANO-. Montréal, 2002. <http://www.cirano.qc.ca/pdf/publication/2002RP-16.pdf>
- (10). Bollecker, M. (2003). Les mécanismes de contrôle dans un contexte de différenciation des systèmes d'information. Maître de conférences, Université de Haute-Alsace. Cahiers de recherche de GREGORIAE ; Classification JEL : M1902003-09 <http://gregoriae.univ-paris1.fr/protect/cahier/2003-09.pdf>
- (11). Brasseur, M. (2001). Repenser la communication interne en situation de risque: prévenir la crise en se basant sur la perception du risque des individus. [www.cric-france.com/activité/manif/nice2001/com/t6/brasseur.pdf](http://www.cric-france.com/activité/manif/nice2001/com/t6/brasseur.pdf)
- (12). Breugnot, J. & Laemmel, C. (2021). « Dimension interculturelle de la communication du risque. Le cas du Rhin supérieur », *Éducation et sociétés plurilingues*. <http://journals.openedition.org/esp/4655> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/esp.4655>
- (13). Carayol, V. & Gramaccia, G. (2001). « La communication du risque », *Communication et organisation* [En ligne], 20 | 2001, mis en ligne le 27 mars 2012, consulté le 01 mai 2019. URL : [http:// journals.openedition.org/communicationorganisation/2547](http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2547) ; DOI : 10.4000/ communicationorganisation.2547
- (14). Chartiet, J. & Gabler, S. (2001). *Théorie Et Application A L'agence Canadienne Des Aliments*. Printemps 2001. [www.inspection.gc.ca](http://www.inspection.gc.ca)
- (15). Chauvin, C. *Gestion des risques lors de la prise de décision en situation d'interaction dynamique : approches systémique et cognitive*. Université de Bretagne Sud. LESAM. Centre de recherche. [http://www-sop.inria.fr/acacia/gtpe/Actes-Epique-2003/EPIQUE2003Actes\(2\)-3.pdf](http://www-sop.inria.fr/acacia/gtpe/Actes-Epique-2003/EPIQUE2003Actes(2)-3.pdf)
- (16). Courtot, H. (2001). « Communication des risques dans les projets », *Communication et organisation*. DOI : 10.4000/ communicationorganisation.2553
- (17). Debia, M. & Zayed, J. (2003). 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>
- (18). Gardère, E. & d'Almeida, N. (2014). « Risques mineurs, changements majeurs », *Communication et organisation* DOI : <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.4456>
- (19). Geiben, B. & Nasset, J. J. (1998). *Sécurité, Sûreté : la gestion intégrée des risques dans les organisations*. Paris : les éditions d'organisation.P :13.
- (20). Hill. S. (2001). *Guide d'introduction à la gestion du risque dans la fonction publique*. Document de référence pour la table ronde de recherche –action du CCG sur la gestion du risque. <http://www.csp-efpc.gc.ca/Research/publications/pdfs/Risk-Primer-REV-f.pdf>
- (21). Kervern, G. Y. (1998). 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.

- (22). Kessler, D. (2001). 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.
- (23). Kloman, H. F. (2003) Integrated risk assessment: current views of risk management. Editor: risk management report of 2003. <http://www.garp.com/library/Articles/RiskAsse.PDF>
- (24). 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>
- (25). MacDiarmid, S.C. & Pharo, H.J. (2003). Risk analysis: assessment, management and communication. Rev. sci. off. Int. epiz., 2003, 22(2), 397-408. P. 399.
- (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. [www.strategie-aims.com/montreal/smida.pdf](http://www.strategie-aims.com/montreal/smida.pdf)
- (27). Müller, A. (1999). Integrated Risk Management: A holistic Risk Management Approach for the Insurance Industry. Munich: 1999. <http://www.inriver.bwl.uni-muenchen.de/download/publikationen/INRIVER-Mueller-Integrated-Risk-Management-English.PDF> P.2.
- (28). Provitolo, D. Müller J.P., Dubos Paillard. E. (2011). « Une ontologie formalisée du domaine des risques et des catastrophes ». halshs-00643602, version 1 - 22 Nov 2011 . <https://www.researchgate.net/publication/265813572> Une ontologie formalisee du domaine des risques et des catastrophes
- (29). Pucci, F. (2002). L'apprentissage organisationnel de la gestion du risque, une analyse comparée du réseau d'assainissement de Lyon et d'un hôpital de Montevideo. Thèse de Doctorat en Sociologie et Sciences Sociales. 2002. Université Lumière Lyon II. Faculté d'Anthropologie et de Sociologie.
- (30). Recchia, V. (2005). Risk communication and public perception of technological hazards. First volume. FEEM Working Paper No. 81-99 Fondazione Eni Enrico Mattei (FEEM) - Fondazione Eni Enrico Mattei (FEEM), Venice. [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=200573](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=200573)
- (31). Sjöberg, L. (2002). « Communication du risque entre les experts et le public : intentions et perceptions », Questions de communication . DOI : 10.4000/questionsdecommunication.7065