



**HAL**  
open science

# Solvabilité II, quels apports pour la gouvernance des risques ? Résultats d'une recherche-intervention au sein d'une mutuelle française

Laurent Cappelletti, Nicolas Dufourg

## ► To cite this version:

Laurent Cappelletti, Nicolas Dufourg. Solvabilité II, quels apports pour la gouvernance des risques ? Résultats d'une recherche-intervention au sein d'une mutuelle française. Comptabilité et gouvernance, May 2016, Clermont-Ferrand, France. pp.cd-rom. hal-01901188

**HAL Id: hal-01901188**

**<https://hal.science/hal-01901188>**

Submitted on 25 Oct 2018

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# *Solvabilité II, quels apports pour la gouvernance des risques ? Résultats d'une recherche-intervention au sein d'une mutuelle française.*

**The positive consequences of Solvency II for the entreprise risk management system. Evidence from an intervention research within a French insurance company.**

**Laurent CAPPELLETTI**

**Nicolas DUFOURG**

**Résumé :** L'objet de cette communication est de montrer si la directive Solvabilité II, fixant le nouveau cadre prudentiel des assureurs, a eu un effet favorable sur la capacité de la gouvernance des assureurs à gérer leurs risques. Nous nous fondons sur une étude de cas longitudinale, construite à partir d'une recherche-intervention au sein d'une mutuelle française, ainsi que sur une série d'entretiens internes et externes complémentaires. Les résultats de la recherche indiquent que la directive semble avoir renforcé la gouvernance des organismes d'assurance mutuelle, tout en impliquant une complexification des modes de gestion de l'entreprise, principalement associée au caractère interprétatif de la norme.

Mots clés : solvabilité II, assurance, mutuelles, gouvernance, normes.

**Abstract:**The aim of this paper is to show if the Prudential Regulation Solvency II has a positive effect on the ability of Insurer to manage their risks. The methodology is based on a long-term intervention-research case study as well as additional semi-structured interviews. The evidence of the research stresses that the directive seems to strengthen the governance of insurers. But in the same time, it seems to engender a complexification of the modes of management of the company, mainly associated with the interpretative character of the studied standard.

Key words: Solvency II, Insurance, Mutual companies, governance, regulation

## Introduction

Le secteur de l'assurance fait face à l'entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2016 du nouveau cadre prudentiel issu de la directive européenne 2009/138/CE, dite Solvabilité II. Cette directive a été transposée aux assureurs établis en France par l'ordonnance du 2 avril 2015 et le décret du 7 mai 2015, remplaçant ainsi les directives des années 1970 et du début des années 1990.

Pour Dreyfuss (2012, p.18-19), Solvabilité I était un régime prudentiel fondé sur les directives des années 1970 et qui, bien qu'ayant été révisé en 2002, ne semblait plus adapté aux enjeux économiques, financiers et juridiques de l'assurance en raison de nouveaux enjeux multiples : mondialisation et essor des assureurs internationaux, apparition de nouveaux risques couverts par les assureurs et postérieures à Solvabilité I, développement de nouvelles exigences réglementaires dans les différents pays d'Europe et complexification des modèles mathématiques de calcul des risques, utilisation accrue de l'information et de l'ingénierie financière, évolution de la distribution d'assurance et essor de la bancassurance etc.

Ewald et Thourot (2013) résument le métier d'assureur comme celui de « preneur de risque » pour le compte des clients particuliers et des entreprises. Un assureur identifie les risques et définit dans quelles mesures ceux-ci sont assurables et à quels prix. L'assureur mutualise les risques, donne un prix à un événement dommageable futur et potentiel (lui attribuant ainsi une valeur monétaire). Toutefois, l'activité d'assurance n'est pas sans risque pour l'assureur : il accepte de couvrir les risques de ses clients assurés tout en étant confrontés à une série d'autres risques : risques sur les placements financiers, risques opérationnels, risques de réputation, risques de défaut (des réassureurs le couvrant), risques techniques (catastrophes naturelles, pandémies etc.), risques d'aléa moral etc. L'assureur est en fin de compte présent pour assumer les conséquences, au moins financières associées aux risques que la Société ne peut prendre en compte (Foot, 2002 ; Ewald, 1986 ; 2010 ; Ferguson, 2009 ; Torre-Enciso, Barros, 2013).

Toutefois, certaines recherches récentes ont démontré que les assureurs devaient, tout comme les établissements bancaires, faire face à des risques accrus issus de leur diversification stratégiques (activités de placements en expansion, activités de filiale bancaire, développement de l'assistance, internationalisation). A cela s'ajoute un contexte normatif se complexifiant, dans un secteur dont les avancées sont liées aux droits (droit des contrats, droit de la responsabilité par exemple).

Des exemples médiatiques récents ont également montré que les assureurs, bien que disposant de niveaux de solvabilité élevés, pouvaient être affectés par ces risques loin d'être nouveaux : AIG et sa filiale AIF Financial Product, MACIF ayant connu des pertes financières suite à l'affaire Madoff, CREF, LMDE devant faire face à un défaut de solvabilité pour ne citer que ces exemples. La diversité des risques pouvant frapper les assureurs impliquaient un nouveau cadre de gouvernance des risques, lequel a été pensé dès 2009 avec les travaux de l'EIOPA (anciennement CEIOPS)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Instance européenne émanant de la volonté du Parlement Européen de renforcer la gouvernance prudentielle du secteur financier en Europe. Les travaux de l'EIOPA ont donné lieu à la proposition de directive dite Solvabilité II. L'EIOPA a également publié les lignes directrices d'application concrète de ce nouveau cadre prudentiel.

Dans ce contexte, l'objet de cet article est d'envisager l'apport de ce nouveau cadre appelé Solvabilité II sur la gouvernance des risques des assureurs. La problématique traitée dans l'article s'exprime ainsi sous la forme de la question suivante : la directive Solvabilité II a-t-elle eu un effet favorable sur la capacité de la gouvernance des assureurs à anticiper et gérer leurs risques?

Pour répondre à cette question, les travaux présentés posent l'hypothèse que cet apport existe mais demeure relativement limité, notamment car en pratique les assureurs français disposent déjà de nombreux éléments constitutifs d'un pilotage stratégique tourné vers la gestion du risque et la maîtrise de la solvabilité. Les rares cas d'assureurs ayant récemment connu des faillites ne l'étaient qu'en raison de filiales dont l'activité était hautement spéculative et pour lesquels les dispositifs de gouvernance des risques n'étaient pas effectifs.

Afin de traiter la problématique exposée, et d'invalider/valider l'hypothèse posée, le terrain d'étude est fondé sur une étude de cas de longue durée construite à partir d'une recherche-intervention menée au sein d'une mutuelle d'assurance française. L'étude a été réalisée sur une période de 22 mois, et la mission réalisée en recherche-intervention avait pour objectif justement la mise en œuvre du projet Solvabilité II au sein de la mutuelle. Au travers de cette recherche-intervention, de nombreux entretiens ont été réalisés en interne auprès de membres de la gouvernance et d'opérationnels, ainsi qu'en externes auprès d'acteurs d'autres mutuelles et de cabinets de conseil. Les résultats émergents de cette recherche montrent que les apports de la directive Solvabilité II résident principalement dans l'institutionnalisation d'une gouvernance des risques se voulant plus structurée. Cependant, les limites identifiées de ce cadre prudentiel tiennent dans leur caractère interprétatif ainsi que dans la lourdeur de gestion des dispositifs à mettre en œuvre, a fortiori pour des mutuelles et assureurs de moyenne taille.

Après avoir présenté le cadre d'analyse technique et théorique (&1) et la méthodologie d'investigation (&2), les résultats sont détaillés (&3) ainsi que sont discutées les perspectives managériales et théoriques qui en découlent (&4).

## **1. Les apports et les limites de Solvabilité II : cadre d'analyse technique et conceptuel**

Après avoir présenté le cadre technique de déploiement de Solvabilité II, la première partie de l'article exploite les théories en gestion des normes pouvant servir à analyser celui-ci.

### **1.1. Le cadre prudentiel Solvabilité II dans le contexte spécifique des mutuelles**

L'ordonnance du 2 avril 2015 et le décret du 7 mai 2015 se traduisent par la transposition en droit français des exigences figurant dans la directive Solvabilité II.

Les apports de cette directive sont de renforcer les exigences en matière de gouvernance des risques pour les assureurs. Cette directive s'applique tant aux organismes d'assurance généralistes (type Axa, Allianz, Aviva), aux réassureurs (Scor, Munich Ré par exemple), aux mutuelles d'assurance (Covéa, Harmonie Mutuelle) ou encore aux institutions de prévoyance (AG2R-La Mondiale, Humanis) et filiales d'assurance des banques (Sogessur, Crédit Agricole Assurance).

La directive est généralement présentée comme reprenant trois catégories d'exigences.

- **Les exigences quantitatives : un renforcement du calcul des capitaux requis**

La présente réglementation a pour objectif d’aller plus loin que la directive de 2002, en passant d’une logique forfaitaire d’allocation de capital en couverture des risques, à une logique obligeant les assureurs à calculer leur minimum de capital requis<sup>2</sup>, ainsi qu’à calculer des seuils de capitaux requis par type de risques : risque de catastrophe, risque de marché (taux, actions, obligations, change), risque opérationnel, risque de défaut (des réassureurs, intermédiaires par exemple), risque de souscription en vie, en non-vie, en santé<sup>3</sup>. Cette approche permettant ainsi d’avoir un calcul plus précis du capital en couverture des risques de l’assureur. Ces exigences se traduisent en pratique par la mise en place de modèles de calculs des risques : formule standard, modèle interne (Chneiweiss, Pradier, 2015 ; Pradier, 2015). Comme le soulignent Thourot et Morin (2015a), la directive se traduit par une orientation principale dans le pilotage des sociétés d’assurance : un pilotage stratégique principalement tourné vers la sécurisation de la solvabilité : chaque décision de gouvernance est prise en prenant en compte ce critère de manière principale, au détriment de multiples autres critères d’analyse stratégique.

- **Les exigences qualitatives : une gouvernance des risques à adapter**

La seconde série d’exigences présentes dans la directive concerne la mise en place d’une organisation et des outils de gouvernance des risques. Ces exigences de nature qualitative au nombre de cinq comprennent a minima :

- la mise en place d’un organe d’administration, de gestion et de contrôle (OAGC)<sup>4</sup>, reprenant le principe dit des « quatre yeux », impliquant de nommer deux dirigeants effectifs,
- la mise en place de fonctions dites « clés » devant contribuer à assurer la gouvernance des risques. Il s’agit de mettre en place des nouvelles fonctions dans l’organisation, devant reporter à la gouvernance politique et administrative : la fonction de gestion des risques, la fonction actuariat, la fonction d’audit interne, la fonction de vérification de la conformité (Dufour, 2015a).

Tableau 1. Les fonctions clés gestion des risques sous Solvabilité II

Fonction clé	Attributions	Particularités
Vérification de la conformité	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mise en place d’un plan de conformité et suivi des contrôles associés</li> <li>-Définition des reporting conformité</li> <li>-Evaluation de l’adéquation des ressources permettant de maintenir le niveau de conformité requis</li> <li>-Veille réglementaire et vérification de la conformité permanente de l’entreprise</li> </ul>	Capacité à maintenir une veille et une interprétation de la transposition des normes et réglementations dans l’organisation (passage de la norme à un dispositif organisationnel effectif)

<sup>2</sup> Seuil minimal à ne pas dépasser pour garantir la solvabilité de l’assureur. En dessous de ce seuil, dépendant des activités assurées, du nombre de clients en portefeuille et du chiffre d’affaires notamment, l’assureur doit être mis sous tutelle de l’Autorité de contrôle nationale (en France, l’ACPR, Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution).

<sup>3</sup> L’assurance-vie correspond principalement à la souscription des contrats d’assurance et de placements sur la vie, de capital décès, d’allocations obsèques par exemple. L’assurance non-vie correspond aux contrats non adossés à des tables de mortalité : tels que les contrats multirisques habitations, automobiles, perte d’exploitation, responsabilité civile, risque industriel etc.

<sup>4</sup> En pratique cet organe est généralement composé du Conseil d’Administration et de la Direction Générale, la directive cherchant à séparer les fonctions de Président du conseil et de directeur général par exemple.

Audit interne	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Evaluation de l'adéquation et de l'efficacité du dispositif de contrôle interne</li> <li>-Définition, déclinaison et mise en œuvre du plan d'audit pluriannuel (3 ans en général)</li> <li>-Communiquer le plan d'audit à l'OAGC</li> <li>-Emettre des recommandations</li> <li>-S'assurer du respect des décisions prises par l'OAGC sur la base des recommandations d'audit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Fonction souvent préexistante en pratique et normée : indépendance et objectivité déjà très marquées (Normes internationales d'audit : IIA)</li> <li>-Soumettre une fois par an a minima un rapport écrit reprenant les recommandations et constatations présenté à la gouvernance</li> </ul>
Actuariat	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Validation des provisions techniques</li> <li>-Appréciation de la qualité des données (techniques, comptables et financières)</li> <li>-Contribution à la mise en œuvre du système de gestion des risques (optimisation du coût en fonds propres, identification de leviers de maîtrise des risques techniques voire opérationnels).</li> <li>-Emission d'un avis sur les politiques de souscription et de réassurance.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Émettre un rapport écrit annuellement et soumis à l'approbation de l'organe de gouvernance (Conseil d'Administration par exemple).</li> </ul>
Gestion des risques	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Aider l'OAGC et les autres fonctions dans la déclinaison opérationnelle d'un système de gestion globale des risques</li> <li>-Identifier et évaluer les risques émergents ou non encore pris en compte</li> <li>-Assurer le suivi du profil du risque et des actions de maîtrise des risques engagées sur les risques prioritaires et/ou à forts impacts.</li> <li>-Réaliser le reporting des expositions aux risques et alerter l'OAGC sur les risques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eu égard à la forte transversalité et aux champs de compétences élargis de la fonction, il est conseillé en pratique de mettre en œuvre un comité dédié (comité des risques) assurant la responsabilité organisationnelle de la fonction. La fonction doit cependant rester incarnée par une personne physique.</li> </ul>

-La mise en œuvre de ces exigences qualitatives coïncide également avec la définition de politiques de gouvernance formalisées. Ainsi, les assureurs doivent clairement établir des politiques définissant leurs orientations (seuils d'acceptation d'une décision, limites de risques, délégations de pouvoirs) sur des domaines réputés structurants dans le secteur assurantiel. Cela concerne notamment : la politique de gestion des risques (risques de réassurance, de souscription et de provisionnement, opérationnel, liquidité, actif-passif, investissement, fonds-propres), la politique de sous-traitance, la politique de contrôle interne, la politique de continuité d'activité, la politique de rémunération, la politique en matière d'évaluation prospective des risques propres, la politique d'audit interne, la politique de conformité, la politique en matière de compétences et d'honorabilité<sup>5</sup>.

-Les assureurs doivent également définir et mettre en œuvre des modèles d'analyse prospective des décisions stratégiques ou événements externes de types crises ou chocs majeurs, pouvant avoir un impact sur leur modèle d'affaires et leurs anticipations stratégiques, ainsi que sur leur solvabilité. Cette approche est appelée « évaluation interne des risques et de la solvabilité » (ORSA)<sup>6</sup> et consiste à réaliser différents scénarios d'impacts stratégiques en projetant les conséquences d'une décision ou d'un événements sur la solvabilité de l'assureur,

<sup>5</sup> EIOPA, 2013, 13/08 FR, Orientations relatives au système de gouvernance.

<sup>6</sup> EIOPA, 2013, 13/09, Orientations relatives à l'évaluation prospective des risques propres (basée sur les principes de l'ORSA).

tel que par exemple l'impact à 3-5 ans de l'accord national interprofessionnel<sup>7</sup>, l'impact d'un scénario de pandémie prolongée pour une institut de prévoyance, l'impact d'une chute des marchés actions de plus de 15% de manière prolongée pour un assureur généraliste etc. (Guibert et al., 2014 ; Dufour, 2015b).

-La mise en place d'un dispositif permettant d'assurer la qualité des données.

- **Exigences de reporting et de transparence :**

Enfin, la directive se traduit également par la mise en œuvre d'exigences renforcées en matière de reporting aux autorités de contrôle nationale : cela se traduit par la remise d'états quantitatifs annuels et trimestriels, d'un rapport sur l'évaluation prospective, d'un rapport annuel à l'autorité de contrôle (rapport au superviseur) et d'un rapport à destination du public. Ces rapports étant structurés de manière à fournir un nombre d'informations substantielles relativement aux risques de l'entreprise et à la manière de les gérer, aux efforts menés pour garantir le pilotage de l'organisme et sa solvabilité, ainsi que l'un descriptif de son fonctionnement et de son organisation<sup>8</sup>. Ces obligations viennent compléter les dispositifs déjà existants (rapports de gestion, de solvabilité, de contrôle interne, états trimestriels notamment).

Ces différentes exigences, quantitatives, qualitatives et de reporting, sont soumises à l'application d'un principe clé dans la directive, le principe de proportionnalité : ces différentes obligations doivent être mises en œuvre, mais leur degré d'approfondissement dépend de la nature, de l'ampleur et de la complexité des activités de l'assureur (de l'importance des risques, du type de risque et du niveau de complexité des lignes d'activité). Ce principe, ayant vocation à être un garde-fou pour tenir compte de la taille des différents assureurs, semble cependant en pratique complexe à appliquer, car interprétatif et soumis aux procédures d'approbation des autorités de contrôle, a fortiori en l'absence de lignes directrices claires dans l'application opérationnelle de la directive (Thourot, Morin, 2015b).

## **1.2. Analyse de Solvabilité II au regard des théories en gestion des normes**

Outre les éléments précités relatifs aux textes réglementaires et à leur analyse commentée, certaines recherches récentes montrent la nécessité d'envisager la transposition concrète des régulations concernant la gouvernance d'entreprise en anticipant sur des dérives ou inefficacités non prises en compte dans d'autres secteurs, tels qu'en banque notamment. Ainsi, des travaux menés dans le secteur financier soulignent la nécessité de mieux prendre en compte le contexte des entreprises d'assurance, notamment dans la mise en œuvre concrètes de dispositifs de calculs des risques (Gaver, Paterson, 2004) ou encore de la gouvernance et du contrôle des risques (Cherré, Dufour, 2015 ; Audoin, Liaskovsky, 2015).

D'autres recherches, plus systémiques, insistent sur les limites de telles régulations qui seraient plus le fait de rapports de forces que d'une véritable volonté de résorber les causes racines d'une éventuelle crise financière. Et cela d'autant que la régulation de sociétés d'assurance portent sur des entreprises dont l'activité n'est à proprement parler pas

---

<sup>7</sup> Aussi appelé ANI, applicable au 1er janvier 2016 : généralisation de la complémentaire santé pour les entreprises du secteur privé en France.

<sup>8</sup> EIOPA ? 2013 13/10 Orientations sur la communication d'informations aux autorités nationales compétentes.

directement corrélée aux dernières crises récentes (Shapiro, Matson, 2008 ; Hubbard, 2009 ; De Lagarde, 2010).

Avant la crise, certaines recherches insistaient également sur une limite des pratiques dans les économies modernes, consistant à penser la norme comme un instrument de contrôle après coup des pratiques de marché, servant le plus souvent de prétexte à rassurer des pouvoirs politiques et opinions publiques qu'à répondre à un vrai enjeu de contrôle des pratiques émanant des organisations, montrant ainsi le caractère hypothétique de ce qui est qualifié de « discipline de marché » (Ewald, 1990 ; Sitkin, Bies, 1993 ; Edwards, Wolfe, 2006).

Sur un plan plus conceptuel, la théorie de la tétranormalisation fournit un cadre d'analyse particulièrement adapté à la problématique de l'article. La tétranormalisation désigne en premier lieu un phénomène pour décrire le bombardement normatif dont font l'objet les entreprises, les organisations et les sociétés dans quatre domaines principaux : le domaine économique, de la finance et de la gouvernance ; le domaine social et administratif ; le domaine environnemental et le domaine commercial. Au-delà, elle désigne également un programme de recherche qui s'attache à l'étude de ce phénomène, au désarroi stratégique qu'il crée dans les entreprises et les organisations, et aux solutions pour y faire face. Certes, les préoccupations sur ces questions ne sont pas nouvelles en particulier dans le secteur de la banque et de l'assurance. Ainsi, dans son ouvrage « Le Labyrinthe : compliquer pour régner », Jacques Bichot (2015) rappelle que la prise de conscience actuelle des dysfonctionnements et questionnements engendrés par l'inflation normative, et qui a débouché en France sur un programme gouvernemental de « choc de simplification », ne date pas d'aujourd'hui. Néanmoins, la particularité et l'apport des contributeurs de la tétranormalisation est de s'attaquer à ce phénomène ancien dans son contexte contemporain et en s'appuyant sur des observations faites sur les cinq continents (Savall, Zardet, 2005), (Boje, 2009, 2015), (Bessire, Cappelletti, Pigé, 2010), (Cappelletti, Pigé, Zardet, 2015), (Crette, Marchais-Roubelat, 2015).

### *1.2.1. Les hypothèses descriptives et explicatives de la théorie de la tétranormalisation*

L'une des propositions de cette théorie est de constater que les normes, quel que soit leur domaine d'application, ont des conséquences paradoxales. D'un côté, elles créent de la sécurité et réduisent l'incertitude, notamment dans les entreprises et les sociétés, pour favoriser les échanges et le vivre ensemble. De l'autre, en raison des luttes de fond de commerce dont elles sont le fruit, des contradictions qu'elles font germer dans les organisations, elles sont sources de perturbations, de dysfonctionnements et de conflits souvent nocifs. Ainsi les normes appartenant aux quatre grands domaines de la tétranormalisation – et tout particulièrement les normes financières et de gouvernance – auraient joué un rôle dans la crise mondiale de 2008, tout autant que leur toilettage pertinent représente probablement une solution pour la dépasser. Et Solvabilité II s'inscrit complètement dans ce dernier cadre. Autre proposition très adaptée à la problématique de l'article, la tétranormalisation s'illustre aujourd'hui dans le dilemme posé par le principe de précaution. D'une part, des normes et des régulations sont réclamées et mises en œuvre pour maîtriser les risques, éviter des catastrophes et protéger les citoyens, clients ou usagers. D'autre part, ces mêmes normes font l'objet de critiques virulentes au motif qu'elles freinent l'innovation, la prise de risques et étouffent la créativité humaine seule source durable de développement des organisations.

La théorie de la tétranormalisation pose comme hypothèse centrale qu'une ingénierie des normes est possible, reposant sur des principes qu'il s'agit d'identifier. En somme, que la normalisation se gère – au niveau macro comme au niveau microéconomique - et qu'il est



aussi dangereux pour le progrès humain de rejeter la normalisation et la régulation au motif d'une illusoire autorégulation (hypothèse néolibérale au sens large), que d'en attendre automatiquement des miracles (hypothèse néokeynésienne au sens large). En effet, toute entreprise ou organisation vit aujourd'hui dans un environnement caractérisé par l'émergence régulière de nouvelles normes auxquelles il conviendrait, à première vue, qu'elle se conforme. Aussi, le décideur-stratège d'une entreprise ou d'une organisation se trouve en situation d'infraction potentielle permanente, dès lors qu'il ne respecterait pas telle ou telle norme, et se voit, par conséquent, contraint de gérer les risques inhérents à ces non-conformités. La norme est ainsi définie selon la théorie de la tétranormalisation comme un objet constructiviste qui ne résulte pas d'un état antérieur à l'homme. Elle traite des relations des hommes entre eux, ou des relations entre les hommes et les objets. Elle émane toujours, *in fine*, de personnes et elle est mise en œuvre par des personnes. Le concept de tétranormalisation renvoie ainsi à un fait (la situation de pluralité de normes conflictuelles entre elles) et à une démarche (le mode d'étude de ces situations conflictuelles). Généralement la tétranormalisation résulte du conflit, au sein d'une organisation donnée ou d'un territoire, de normes émanant d'acteurs distincts poursuivant des objectifs qui leur sont propres sans intégrer les interactions entre les différentes normes édictées. Le postulat sous-jacent est que, la création de normes étant un attribut essentiel de l'humain et du fonctionnement des sociétés, le conflit de normes est inéluctable. Par contre, les modalités de résolution de ces conflits sont souvent appréhendées de façon mécanique sans vision ni compréhension des enjeux humains sous-jacents. En reconnaissant le rôle central de l'homme dans ce phénomène, il serait ainsi possible d'apporter des solutions innovantes (Savall, Zardet, 2005 ; Boje, 2009 ; Bessire, Cappelletti, Pigé, 2010).

### *1.2.2. Les hypothèses prescriptives de la théorie de la tétranormalisation*

Pour la théorie de la tétranormalisation, les solutions à la gestion des normes, et notamment en finance et gouvernance dans le cas d'un règlement tel que Solvabilité II, ne résident pas dans une démarche normative, qui serait elle-même normée ou standardisée, mais dans la mise en œuvre d'un cadre institutionnel permettant aux acteurs d'exercer leurs responsabilités. La force de la tétranormalisation n'est donc pas dans la recherche d'une solution technique qui serait désincarnée, mais au contraire dans la recherche d'une solution où le jugement de l'Homme est la solution. Si la solution au problème de conflits des normes ne peut émaner que d'un jugement humain, il est néanmoins possible de proposer un processus qui permette à ce jugement humain de s'exercer dans des conditions à peu près acceptables pour tous les acteurs. Ces conditions seraient les suivantes (Cappelletti, Pigé, Zardet, 2015) :

(a) **La mise en place d'une politique de conformité au sein des organisations** : l'organisation doit faire appliquer les normes en vigueur et elle doit pouvoir identifier les situations où ces normes ne sont pas respectées. Ce premier point souligne qu'il n'existe de tétranormalisation que parce qu'il existe une exigence de conformité. Cette exigence peut être plus ou moins forte, la conformité peut constituer une volonté majeure ou être simplement perçue comme une contrainte mais, dans tous les cas, elle est néanmoins présente. Si la tétranormalisation est un concept adapté à notre temps présent, c'est aussi en raison de la structure démocratique et libérale de nos sociétés, au sens de liberté individuelle des personnes, qu'elle présuppose. La conformité existe, parce qu'il existe des contraintes mais qu'en même temps subsistent des espaces de liberté et d'infraction possible au sein de ces contraintes.

(b) **La mise en œuvre d'un processus pour justifier chacune des infractions aux normes** : l'organisation doit prévoir des autorisations hiérarchiques formalisées pour les

infractions aux normes. Toute politique de conformité doit nécessairement intégrer la possibilité d'une entorse à la norme. L'enjeu souligné par la tétranormalisation est la capacité de l'organisation à appréhender et à gérer ces infractions à la norme. En effet, la conformité a toujours une double dimension : interne, celle de la cohésion des politiques poursuivies par l'organisation et externe, celle de la justification de l'organisation vis-à-vis des normes édictées par des structures institutionnelles. Cette double dimension ressort particulièrement dans le cas des banques où les directions générales ont tendance à se défausser sur leurs employés des situations de non-respect de la conformité (que ce soit dans le cas de la Société Générale en 2008 ou dans celui de Goldman Sachs en 2010).

**(c) La conception et l'implantation au niveau national et international d'organismes susceptibles d'évaluer la pertinence des décisions d'infraction aux normes.** Si la norme génère, par nature, la possibilité de son infraction, il est tout aussi nécessaire de disposer d'institutions permettant d'appréhender la pertinence et la gravité des infractions relevées. Dans le cas contraire, la norme dégénère et disparaît. Toutes les institutions normatives tendent naturellement à générer des organismes chargés de veiller à l'application des normes et disposant d'une capacité de sanction vis-à-vis des réfractaires. La question soulevée par la tétranormalisation est celle de la légitimité de la sanction. Si celle-ci est automatique, la norme perd sa dimension transcendante pour devenir simplement un outil de pouvoir et de coercition. C'est parce que la norme peut être transgressée, et que cette transgression peut faire l'objet d'un jugement, qu'il existe un réel mécanisme d'apprentissage (Pesqueux, 2010 ; Boje, 2015 ; Crette, Marchais-Roubelat, 2015).

De façon plus fine, les résultats des recherches sur la tétranormalisation montrent que les organisations concernées par l'application des normes peuvent mieux gérer leur intégration en mettant en œuvre des dispositifs humains, avec les méthodes et les outils adéquats, selon quatre grands principes qui s'appliquent au domaine de la finance de la gouvernance, donc au contexte de mise en œuvre de Solvabilité II (Cappelletti, Pigé, Zardet, 2015) :

- l'orchestration : les dirigeants des organisations doivent se saisir de la question de l'intégration des normes pour en faire une activité de direction générale de l'amont, pour piloter une veille stratégique normative, vers l'aval, pour piloter la mise en œuvre des normes à intégrer ;
- l'arbitrage : au sein des organisations, les dirigeants doivent instaurer des comités d'arbitrage normatif pour aider leurs cadres et salariés à trancher des conflits normatifs qui ne manqueront jamais de se produire ;
- la négociation : l'intégration des normes dans une organisation, publique comme privée, demande des dispositifs de négociation au sens large avec les personnes et les parties prenantes qui vont les appliquer ;
- la diffusion d'un comportement éthique dans l'organisation pour inciter voire récompenser le respect de la conformité aux normes intégrées.

## **2. La méthodologie de recherche-intervention et son protocole mobilisés pour la recherche**

La seconde partie de l'article justifie et explique l'approche méthodologique retenue, la recherche-intervention et présente ensuite le protocole de la recherche afin d'éclaircir le déroulement de l'étude ayant conduit à la formulation des résultats.

## 2.1. Les dispositifs spécifiques de création de connaissances dans la recherche-intervention

La méthodologie de recherche-intervention est apparue comme très adaptée au traitement de la problématique de l'article qui nécessitait des observations longitudinales de terrain réalisées si possible dans un contexte transformatif d'intégration d'une norme, Solvabilité II en l'occurrence. La recherche-action, qui s'incarne dans la célèbre formule de Lewin « *One of the best way to know the world is to change it* » (cité par Argyris et al., 1985), est la forme la plus connue de recherche transformative (Jönsson, Lukka, 2005). Et incontestablement, la recherche-intervention présente des convergences avec la recherche-action. Mais elle s'en distingue sur un point fondamental concernant la conception que chacune des deux méthodologies se fait de la transformation. Une analyse succincte de cet écart entre recherche-intervention et recherche-action est importante à mener au regard de la problématique de l'article car, en contrôle, un nombre significatif de travaux se réclament de la recherche-action, et non de la recherche-intervention, comme ceux d'Argyris et al. (1985), McKernan (1991), Kaplan, (1998) ou Antunes (2004).

Sur ce sujet, David (1999) explique que si l'on définit le changement comme une transformation intentionnelle d'un système par un groupe d'acteurs qui peut inclure le chercheur, le changement peut être analysé sous deux dimensions : son degré de formalisation qui indique à quel degré les changements réalisés ou prévus par le chercheur sont formellement définis ; son degré de contextualisation qui indique à quel point les changements réalisés par le chercheur sont intégrés au contexte. Une formalisation est complète lorsque les changements prévus sont formalisés en détail ; une contextualisation est complète lorsque le changement est parfaitement adapté à l'organisation indépendamment de son degré de formalisation. Selon cette grille d'analyse, la recherche-action, dans sa forme canonique, est tournée vers la contextualisation du changement mais pas vers sa formalisation. Cette méthodologie vise en effet à préparer un groupe au changement au travers des processus participatifs et démocratiques qui vont aider les acteurs à se libérer de l'emprise des structures. A eux par la suite de transformer l'organisation comme ils le souhaitent, éventuellement indépendamment du chercheur (David, 1999 ; Reason, Bradbury, 2001). La recherche-intervention vise quant à elle la formalisation ET la contextualisation du changement. Elle cherche à transformer effectivement l'organisation dans ses structures et ses comportements, et non à préparer des changements futurs (Cappelletti, 2010).

Une recherche-intervention en contrôle comme celle menée dans la présente étude consiste, en premier lieu, à expérimenter sur un terrain une transformation – la mise en œuvre d'une nouvelle norme en l'occurrence - pour, dans une optique technique, améliorer la gestion du terrain, et, dans une optique scientifique, faire des observations en vue d'élaborer des théories ou plus modestement d'identifier de possibles régularités. D'autre part, il convient que l'expérimentation soit faite selon les phases de la boucle de recherche qui caractérise la recherche-intervention. Ces phases forment un processus itératif qui vise à l'élaboration de théories à partir des pratiques, par accumulation d'observations validées (David, 2003, 2004). Elles consistent à formuler les hypothèses de la recherche, à construire et mettre en œuvre un dispositif intégré d'observations, puis à discuter les résultats et toiler les hypothèses en perspective d'une prochaine recherche. Il y a donc une alternance des travaux de terrain (phase d'immersion) avec des phases de recul et d'analyse de ces travaux (phase de distanciation) qui confère au processus de recherche une dimension logico-inductive et hypothético-déductive (Burrell, Morgan, 1985 ; McKelvey, 2006).

La phase de formulation des hypothèses est celle où se prépare et se discute la légitimité épistémologique de la recherche-intervention qui repose sur des critères de qualité, de validité et de rigueur scientifiques (Lee, 1999 ; Van de Ven, Johnson, 2006 ; Buono, Savall, 2007). La phase suivante de la boucle de recherche qui caractérise la recherche-intervention, et qui a donc été suivie dans la présente recherche, consiste à construire et mettre en œuvre un dispositif intégré d'observations scientifiques. Il s'agit là d'un point incontournable de l'usage de la recherche-intervention et singulièrement en contrôle : il est nécessaire que des dispositifs qui permettent le déploiement des deux grands principes épistémologiques de la recherche-intervention soient mis en œuvre. Le premier principe est celui dit « d'interactivité cognitive » qui signifie que les connaissances sont coproduites par le chercheur et les acteurs lors de dispositifs interactifs, tels que des diagnostics et des groupes de projet. On retrouve là le principe de coproduction de connaissances de Van de Ven et Johnson (2006). Le second principe est celui dit « d'intersubjectivité contradictoire ». Ce principe signifie que les observations sont validées par discussions et débats entre le chercheur et les acteurs, par exemple lors de séances de groupe de pilotage ou de formation à des outils. Ce principe se rapproche de celui-ci d'arbitrage contradictoire de Van de Ven et Johnson. Enfin, la troisième phase de la recherche-intervention, qui prépare une nouvelle boucle de recherche, et qui a donc été respectée dans la présente recherche, porte sur l'évaluation des résultats obtenus, leur diffusion et leur suivi. L'évaluation des résultats consiste pour le chercheur-intervenant à mesurer le degré de validation des hypothèses posées, et la réponse apportée à la problématique étudiée. La communication des résultats vers la communauté académique fait partie intégrante du cadre méthodologique, car elle va permettre une controverse externe sur les résultats, et initier leur validation (Maxwell, 1996 ; Wacheux, 1996).

## **2.2. Le protocole de la recherche-intervention menée**

En termes de protocole de recherche-intervention, l'étude réalisée s'est déroulée au sein d'une mutuelle française de taille moyenne, 300 salariés, environ 200 millions d'euros de chiffre d'affaires annuel, plus de 300 000 adhérents (dénommée « Mutuelle RI » dans les résultats). Le positionnement de la mutuelle est principalement sur des activités de complémentaire santé<sup>9</sup> et de couverture en prévoyance<sup>10</sup>. Il s'agit d'une mutuelle interprofessionnelle, n'étant donc pas sur un ancrage affinitaire spécifique<sup>11</sup> et fournissant des services à des actifs, retraités, particuliers, professionnels.

L'étude a eu lieu sur une période de 22 mois, d'avril 2014 à décembre 2015, et a totalisé une période d'intervention en entreprise sur cette thématique de près de 250 jours/homme soit près de 1900 heures d'intervention en entreprise sur la thématique de recherche. Cet ancrage dans la pratique à des fins d'intervention sur l'objet de recherche semblait incontournable pour avoir un accès suffisant aux données et être au centre de l'objet d'étude, a fortiori tout au long d'un tel projet réglementaire. La mise en œuvre de la directive sur ses trois piliers (quantitatif, qualitatif, reporting : voir partie I de l'article) supposait en effet une intervention de long terme, dans le cadre d'une étude longitudinale, propre à permettre la formalisation du changement en tenant compte du contexte de l'entreprise étudiée. Il convenait en effet de tenir

---

<sup>9</sup> Frais de soins, optiques, dentaires, services d'assistance, hospitalisation, kinésithérapie etc.

<sup>10</sup> Garanties incapacité, invalidité, accidents de la vie, indemnités obsèques et capital décès.

<sup>11</sup> A l'inverse de mutuelles comme la Mutuelle Fraternelle d'Assurance (mutuelle des taxis), la Mutuelle des Motards, la Mutuelle des Architectes Français par exemple, qui sont positionnées sur un type d'adhérents ou de risques à couvrir.

compte des spécificités de la mutuelle : des réorganisations récentes, une exigence forte de professionnalisation des démarches de contrôle des risques, encore récente dans ce secteur<sup>12</sup>. L'objectif de l'intervention était double : assurer la conformité de la mutuelle au cadre prudentiel solvabilité II ; permettre l'insertion d'une véritable culture du risque se traduisant par des reportings sur les risques, la réalisation de contrôles permanents, la tenue régulière de comité risques et contrôle interne, la collecte, l'analyse et le traitement des incidents, la mise en œuvre de processus de cartographie des risques et de prise de décision sur les risques majeurs et stratégiques. En somme un véritable processus de transformation propre à la recherche-intervention, avec pour l'équipe de recherche-intervention un rôle global de « risk management » en charge de mettre en place la directive Solvabilité II.

Dans le détail, l'étude s'est déroulée selon trois phases qui chacune a permis de mobiliser les dispositifs de création de connaissances de la recherche-intervention et de faire des observations pour traiter le problème posé : une phase de diagnostic de l'existant et de conception des chantiers à réaliser, phase dite « avant projet », cette première phase s'est déroulée d'avril à juillet 2014. Une seconde phase de réalisation et d'implémentation du dispositif sur les trois séries d'exigences de la directive (industrialisation des exigences quantitatives, des reportings et mise en place de la gouvernance des risques) a eu lieu d'août 2014 à octobre 2015. Enfin, une phase de bilan de projet et de passage de l'approche projet à l'approche processus a eu lieu d'octobre à décembre 2015. Cette dernière phase avait pour objet la formalisation et l'optimisation des processus formalisés sur les différentes exigences de la directive.

Concernant les données collectées pour la réalisation de cette étude, le contenu des éléments formalisés a été traité à l'aide du logiciel Nvivo, en vue d'en tirer des enseignements sur des points génériques, récurrents. L'annexe 1 fournit le détail de ces éléments (45 entretiens individuels ; 15 entretiens de groupe et 70 réunions de travail sur des points techniques liés à la mise en œuvre de la directive).

Les entretiens individuels ou de groupe ont été conçus de manière semi-directive en établissant un questionnaire conçu autour des apports respectifs des trois piliers structurants la directive.

### **3. Les résultats de la recherche-intervention**

Cette partie présente les principaux résultats de la recherche répondant à la problématique de l'apport de Solvabilité II pour la gouvernance des risques d'une mutuelle. La présentation des résultats est structurée autour des quatre axes d'intégration des normes identifiés dans la théorie de la tétranormalisation (voir partie II de l'article). Ces axes s'organisent autour des enjeux d'orchestration de la norme, de l'arbitrage réalisé par les décideurs de l'organisation sur la mise en œuvre de cette norme, la négociation autour des modalités pratiques de mise en œuvre de la norme ainsi que la diffusion de la norme via les pratiques des acteurs de la mutuelle.

#### **3.1. L'orchestration : des normes interprétatives, une directive faite de principes plus que de règles**

---

<sup>12</sup> Seul un décret en 2008 contribuait alors à mettre en œuvre les démarches de contrôle interne dans les mutuelles, ce décret se traduisait par la réalisation annuelle d'un rapport sur le contrôle interne traitant notamment les sujets de contrôle comptable, de lutte anti-blanchiment et de contrôle des provisions mathématiques (ou calcul des engagements en couverture des risques assurés : tarification, provisionnement).

Une première série de résultats issus des entretiens individuels et de groupe réside dans les nombreux étonnements face au caractère interprétatif de la directive Solvabilité II qui appelait un effort d'orchestration important. Les membres de la gouvernance de la mutuelle ont eu en effet à se saisir de l'enjeu Solvabilité II, ce qui a donné lieu dans l'étude de cas à l'instauration de l'une des exigences de Solvabilité II que l'on retrouve notamment au travers de la notion d'OAGC (Organe d'Administration, de gestion et de Contrôle). L'OAGC est composé du Conseil d'Administration et de la Direction Générale (préexistants à la directive dans notre étude). L'enjeu dans le cadre de Solvabilité II a alors été de pouvoir intégrer les nouvelles orientations dans le travail de l'OAGC en termes de pilotage stratégique de la mutuelle visant à prendre en compte les différents principes de pilotage de l'activité contenus dans la directive Solvabilité II.

Ainsi, les membres de la gouvernance de la mutuelle tout comme des consultants experts externes à la mutuelle insistent d'abord sur le fait que la directive est avant tout faite de principes à vocation générale, devant être transposées dans l'organisation, sans qu'il soit précisé comment mettre en œuvre ces principes et d'où un besoin d'orchestration. *« Ce qui peut être déroutant, souvent, avec Solvabilité II, c'est que le régulateur attend des assureurs qu'ils appliquent ces principes et soient capables de le montrer, sans qu'on leur précise concrètement comment mettre en œuvre ces règles très vagues »* (Consultant expert 1, cabinet A) ; *« Solvabilité II, on ne sait pas par où commencer, il y a de nombreux éléments mais on ne sait jamais précisément à quoi cela s'applique, ce qui nous oblige à faire appel à des cabinets d'experts ayant mis en place cela chez des assureurs avant nous »* (Directeur Générale, mutuelle RI) ; *« D'un assureur à l'autre, les règles sont contextualisées, alors il est difficile d'avoir un vrai benchmark sur ce qu'il faut vraiment faire, par exemple, mettre en place un comité des risques n'est pas une obligation, c'est une bonne pratique, mais écrite nulle part »* (Responsable Organisation et contrôle, mutuelle RI).

Les résultats de l'étude soulignent ensuite le fait que le caractère interprétatif de cette directive tient à la grande diversité des règles à transposer dans une seule même directive, concernant tant les enjeux de maîtrise de la solvabilité, de contrôle interne, de création d'une nouvelle organisation centrée sur des fonctions traitant les risques selon des approches complémentaires mais différentes. Il appartient alors à la gouvernance (OAGC) de s'approprier ces principes en vue d'adapter sa stratégie autour de ces derniers. Cela concernait notamment la prise de décision stratégique prenant en compte l'impact de chaque décision sur : la solvabilité de la mutuelle, son exposition aux risques (profil de risque), sa capacité à rester conforme aux seuils de solvabilité minimum exigés (MCR, SCR) en regard des risques couverts.

Le tableau ci-après illustre cette difficulté remontée dans le cadre de l'étude au travers de certains principes présents dans la directive.

Tableau 2. Illustration de principes de contrôle des risques interprétatifs

Principes présents dans la directive	Définition	Interprétativité
Principe de proportionnalité	Les règles concernant la solvabilité, la gouvernance et le contrôle des risques sont proportionnées à la nature, l'ampleur et la complexité des activités	Absence en pratique de ligne directrice, de seuils d'application ou de type de risques et d'activité devant faire l'objet d'un déploiement plus approfondi.

		Absence de positionnement de l'autorité de contrôle sur ce point : réponse au cas par cas à chaque assureur
Principe des quatre yeux	Les décisions stratégiques et engageantes pour la mutuelle doivent être prises selon le principe des quatre-yeux, soit un exécutif bicéphale dans la validation de décision.	La directive, ses lignes directrices et ses textes de transposition ne définissent pas le périmètre, les décisions concernées ni même les marges de manœuvre pour appliquer ou non un tel principe.
Principe de la personne prudente	Les investissements de l'assureur doivent être réalisés selon le principe de la personne prudente : gestion des placements financiers devant minimiser les risques et garantir la pérennité du portefeuille.	Absence de positionnement clair sur des activités de placements réputées non prudentes. Seules une allocation en fonds propres plus importantes est prévue pour certaines classes d'actifs (sans qu'il soit précisé le caractère non prudent de certaines pratiques).
Principe de compétences et d'honorabilité des membres de la gouvernance	Les membres de la gouvernance et des fonctions clés doivent être nommés en apportant une garantie de compétences et d'honorabilité pour exercer leur fonction.	Il revient à la mutuelle de définir les niveaux de compétences et d'honorabilité requis pour exercer une fonction ainsi que les cas où cela n'est pas possible.

### 3.2. L'arbitrage : des orientations de gouvernance des risques centrées sur l'auto-contrôle

L'un des apports clés concernant la gouvernance des risques sous Solvabilité II concerne la définition de politiques formalisées encadrant la prise de décision de l'organisme d'assurance, ce qui demande un processus d'arbitrage. Il incombe alors à la gouvernance d'arbitrer sur des limites « de risque sur les risques » dans le cadre de limites d'acceptation des risques (qualitatives ou quantitatives) en accord avec sa stratégie et devant permettre de garantir une protection des adhérents de la mutuelle ainsi qu'une solvabilité suffisante. Ces arbitrages ont alors vocation à être revus dans le cadre de comités dédiés : comité des risques notamment : devant permettre de proposer à l'OAGC une revue des limites de risques fixées. Le comité des risques mis en place est composé des fonctions Risk Management, Contrôle interne ; Conformité ; Actuariat ; Direction financière ; autres directions selon le sujet abordé en comité<sup>13</sup>.

Les résultats de l'étude montre que ces politiques définissent les orientations de la gouvernance en matière de risques et sont structurantes car elles orientent les prises de décisions et contrôle réalisés en interne. Un des constats émergents de l'étude consiste dans la perspective d'auto-contrôle très présente dans la définition de ces politiques. Les organismes d'assurance ont toute latitude pour définir les objectifs, seuils, limites, rôles et responsabilités associés à chaque politique ; avec cependant comme limite de devoir rendre des comptes à la gouvernance (Conseil d'Administration, Direction générale) et à l'autorité de contrôle

<sup>13</sup> Il peut alors s'agir de l'audit interne, des directions : commerciale, opérations, informatique, selon le sujet de risque à traiter.

(ACPR) sur le respect des orientations ainsi formalisées, leur conférant un caractère contraignant une fois approuvé.

Les différents entretiens réalisés mentionnent ainsi une limite de cette perspective d'auto-contrôle, soit la capacité des organismes de déterminer ce qui va les contraindre, charge à eux tenir compte de leurs spécificités et de leurs risques. Cette latitude des textes réglementaires, couplée à une auto-détermination du caractère engageant à pu avoir en pratique la conséquence suivante : une frilosité des membres de la gouvernance opérationnelle et politique à définir des limites de risques véritablement contraignantes. « *Nous n'allons pas formaliser de limites chiffrées, il faut rester sur de grandes orientations* » évoque ainsi un directeur de la mutuelle RI. « *Il ne faut pas se tirer une balle dans le pied, vous proposer des axes pour se contraindre mais aura-t-on la capacité de les tenir ? Autant en faire le minimum et revoir ensuite le curseur* » précise un autre directeur de la mutuelle.

De tels constats sont ainsi partagés en externe : « *les mutuelles et assureurs reproduisent le schéma des banques qui sous Bâle II ont défini des orientations très vagues, très vastes pour ne pas se trouver mise en défaut* » explique un consultant du cabinet C ; « *si vous jouez le jeu et que vos limites de risques sont franchies, le régulateur vous reprochera un défaut de contrôle, alors les assureurs ne se sont pas trop contraints, ou ont fixés des limites inatteignables quand il fallait chiffrer certaines activités, pour ne pas être en difficulté* » exprime encore un consultant (cabinet D).

« *On voit toutes les limites du système, à peine entré en vigueur, cela s'inspire beaucoup de ce qui n'a pas fonctionné en banque et prend un côté très théorique pour des assureurs surcapitalisés* » évoque un consultant expert (cabinet B). « *Le débat sur les politiques écrites, il faut le faire car c'est une obligation, mais cela peine à convaincre car peu de mutuelles ont eu de vraies difficultés face aux risques* » explique le responsable conformité et contrôle mutuelle.

Tableau 3. Illustrations au travers de la politique de gestion des risques

Types de risques couverts	Définition	Orientations / limites de risques
Risque de souscription	Définir les orientations de la mutuelle en matière d'acceptation des risques santé et prévoyance en portefeuille adhérents	L'objectif de la mutuelle est de dégager un résultat technique global proche de l'équilibre entre les cotisations encaissées et les prestations payées / frais de gestion constatés, modulo 1,5%.
Risque opérationnel	Définir les risques opérationnels devant faire l'objet de plans d'action de prévention et de traitement des causes racines (réaction)	La mutuelle détermine une zone de vigilance correspondant aux risques jugés non acceptables, à dire d'expert.  La mutuelle s'assure de disposer de plans d'action ou d'orientations stratégiques (projets stratégiques, projets métiers etc.) permettant de maîtriser ces risques en vigilance.
Risque de liquidité	Définir les mesures prises par la mutuelle pour éviter / réduire le risque de liquidité / trésorerie	Afin de limiter le risque de trésorerie, la mutuelle prévoit :  -Processus d'avance de trésorerie par les partenaires et réassureurs,



		<p>-processus d'augmentation des reportings sur les besoins en trésorerie.</p> <p>-Découvert autorisé de plusieurs millions d'euros<sup>14</sup>.</p>
Risque d'investissement	Définir l'allocation cible de la mutuelle en matière de placements et d'investissements (type de supports, part dans le portefeuille d'investissements).	<p>L'allocation cible comprend une majorité d'obligations (&gt;80%) ; une part d'actions comprises entre 5 et 7% et des titres divers et encours. 5% des investissements en immobilier.</p> <p>Limites de risques ad hoc : absence de recours à des véhicules de titrisation ; limitation aux fonds alternatifs de niveau 2 (fonds de fonds) ; interdiction de transactions via des paradis fiscaux ; diversification définies par types de supports et d'entreprises, d'Etats etc.</p>

### 3.3. La négociation et la recherche de conformité par la « stockholmisation » du contrôle

Les résultats de l'étude amène également à envisager la directive Solvabilité II comme un enjeu de négociation sur l'interprétation et la mise en œuvre de la norme. Au-delà des principes et orientations de l'OAGC en découlant, le véritable enjeu identifié concerne la mise en œuvre d'actions réputées conformes aux façons d'interpréter lesdits principes.

Même si la mutuelle étudiée n'est pas nécessairement l'entreprise la plus en avance, au moment du lancement de la recherche, sur le sujet Solvabilité II (par rapports aux assureurs généralistes), celle-ci se situait dans la moyenne des établissements en termes de préparation et de mise en œuvre de la directive<sup>15</sup>.

Un résultat important de l'étude réside dans le constat que les éléments de gouvernance des risques mis en œuvre le sont avant tout par souci de conformité normative. Les apports perçus de ces nouveaux dispositifs (fonctions clés, politiques formalisées, seuils de capitaux requis, reportings) étaient avant tout vus comme des contraintes en début de projet. « *Gérer les risques nous l'avons toujours fait, c'est dans notre cœur de métier* » explique ainsi un administrateur de la mutuelle RI ; « *on a déjà répondu à une série d'exigence en 2008 avec les décrets sur le contrôle interne, dette directive rajoute encore une couche pas forcément nécessaire* » reconnaît un autre administrateur.

Face à ces enjeux, l'une des orientations de la gouvernance dans le cadre de cette étude de cas fut davantage de se prioriser sur les enjeux de contrôle ayant un impact sur la conformité (cf. tableau 4 ci-après) aux différents corpus de normes (code monétaire et financier, code de la mutualité, code des assurances, code de la sécurité sociale, lignes directrices Cnil, lignes directrices en matière de lutte contre le blanchiment des capitaux etc.). « *Il y a déjà de très*

<sup>14</sup> Certaines informations chiffrées ne peuvent être précisées, afin de garantir la confidentialité de l'étude de cas.

<sup>15</sup> Un tel comparatif ayant été réalisé en prenant en compte les études d'avancement de la préparation Solvabilité II faites par l'ACPR en novembre 2014 et novembre 2015. Cette étude a été faite sur la base des « questionnaires d'avancement solvabilité II », remplis par près de 400 assureurs et mutuelles françaises et consolidés par l'ACPR. Résultats diffusés lors des conférences ACPR 2014 et 2015.

nombreuses exigences que nous nous efforçons de respecter, Solvabilité II ne rajoute qu'une couche supplémentaire, nous le faisons car c'est incontournable de montrer notre sérieux, mais cela n'a pas d'apports fondamental en pratique » explique encore un dirigeant opérationnel de la mutuelle.

Tableau 4. Illustrations au travers de la politique de contrôle interne

Définition	Axes de contrôles pris en compte	Commentaire
Définir les axes de contrôle prioritaire de la mutuelle ainsi que les seuils d'exposition aux risques nécessitant des contrôles.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Contrôle en matière d'achats et de gestion des fournisseurs</li> <li>Contrôle des délégations de pouvoir</li> <li>-Contrôle de la qualité des données</li> <li>-Contrôle de la sécurité des systèmes d'information</li> <li>-Contrôle des placements</li> <li>-Contrôle en matière de souscription et de tarification</li> <li>-Contrôle en matière de provisionnement</li> <li>-Contrôle de la continuité d'activité</li> <li>-Contrôle en matière de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme</li> <li>-Contrôle en matière de fraude en assurance santé et prévoyance</li> <li>-Contrôle du respect des règles de protection de la clientèle</li> <li>-Contrôle en matière de respect des exigences Informatique et Libertés</li> <li>-Contrôle du respect des règles en matière de compétence et d'honorabilité</li> </ul>	Les axes ainsi définis sont principalement d'origine réglementaire. En l'absence de lignes directrices, et sous contraintes de ressources, les axes de contrôle interne mis en œuvre sont liés aux processus réglementés.

La phase de bilan de projet a également permis de se rendre compte d'un point clé lors de la conduite du projet de mise en conformité réglementaire : l'essentiel des actions menées ont été perçues comme des actions permettant d'éviter une éventuelle sanction de type injonction de mise en conformité, amendes, retrait d'agrément, impact sur la réputation de la mutuelle.

Dans ce contexte, les résultats de l'étude montre que le projet est avant tout perçu comme une contrainte à lever : « Nous mettons en place des dispositifs pour montrer au régulateur notre capacité à être conforme » explique ce directeur de la mutuelle RI. « On le fait car l'autorité de contrôle le demande et peut sanctionner en conséquence, il y a un peu du syndrome de Stockholm là-dedans » explique ce directeur de la mutuelle RI. « La difficulté est qu'il n'ont pas, au niveau du régulateur, une vision très précise et une position clairement arrêtée, ce qui nous oblige à revoir fréquemment notre positionnement et notre organisation si on veut montrer qu'on est conforme » évoque ce dirigeant de la mutuelle RI.

Les différents interlocuteurs interrogés ont également reconnu que sans la contrainte de l'autorité de contrôle, le niveau d'implication dans ce type de dispositifs auraient été *a minima*. Ils reconnaissent également que les apports des fonctions de contrôle interne et risk management ont été de faire prendre conscience que les dispositifs exigés par Solvabilité II étaient largement interprétatifs et venaient se superposer à des dispositifs souvent déjà

préexistants a fortiori pour des mutuelles ayant déjà des dispositifs en place sur de nombreux aspects attendus (audit et contrôle interne, fonction conformité ; séparation entre Président du Conseil d'Administration et Directeur Général ; politique de gouvernance ; plan de formation garantissant la compétence et l'honorabilité ; niveau de solvabilité par rapport aux risques largement garanti ; reporting sur le contrôle et la solvabilité répondant déjà aux exigences réglementaires etc.).

Les résultats indiquent ainsi que l'un des apports du projet a donc été de faire prendre conscience qu'une telle directive, au-delà des efforts complémentaires de formalisation et de structuration qu'elle impliquait, permettait de fournir un cadre plus cohérent aux dispositifs de contrôle et de gouvernance, et ne représentait pas une difficulté insurmontable pour des mutuelles disposant déjà de ces éléments. « *Nous sommes entrés dans un nouveau cadre prudentiel mais on a compris au fur et à mesure du projet que ce qui était perçu comme une menace ne modifie pas fondamentalement notre mode de fonctionnement, cela oblige surtout à plus de formalisme* » évoque ce directeur de la mutuelle RI.

### **3.4. L'apport d'une ingénierie normative adaptée à la mise en place de Solvabilité II**

En outre, les résultats de l'étude ont fait émerger un constat, partagé par les différents acteurs interviewés en interne, sur le fait que cette directive apportait une structuration des contrôles et des pratiques de gouvernance des risques. Cette structuration se fait autour de la diffusion des politiques de gouvernance, et en lien avec les quatre fonctions clés précitées (actuariat, gestion des risques, conformité, audit interne) en charge de la diffusion des principes contenus dans lesdites politiques.

Les acteurs interviewés reconnaissent aussi que la mise en place des exigences quantitatives, qualitatives ainsi que des reportings réglementaires n'a été facilitée que par la présence d'acteurs internes ayant développées une veille interne et externe sur plusieurs axes :

-en externe : la veille réalisée à consister à faire le lien entre les textes européens (Parlement Européen, EIOPA) et les axes de transposition en droit français (ordonnance, décret, arrêté). Cela nécessitait une réelle veille pour une directive annoncée dès 2009 ; approuvée en 2013 avec de nombreux aménagements et finalement transposées qu'en avril et mai 2015, pour une entrée en vigueur en janvier 2016, prenant en compte des évolutions dans la transposition en droit français. Cette veille fut réalisée par la participation à des groupes de travail inter-mutuelles ainsi que grâce aux apports d'expertise de conseils experts ayant mis en œuvre la directive dès 2013 dans des structures de tailles critiques (assureurs généralistes notamment).

-en interne : une veille a été réalisée en interne afin d'envisager le degré de préparation des directions concernées et la manière de transposer les éléments de la directive, ce tout au long du projet, et en tenant compte des évolutions de la directive et des aménagements survenant au fur et à mesure de sa transposition. « *Il nous a fallu un expert et de la norme Solvabilité II et de la manière de transposer la nouvelle gouvernance des risques pour que cela soit mis en œuvre dans des délais si restreints* » explique ce directeur de la mutuelle RI.

Aussi, l'apport d'une telle directive n'a pas changé fondamentalement les pratiques de gouvernance, historiquement orientée sur la maîtrise des risques pour les mutuelles, mais a

permis de prendre en compte de manière plus structurée un ensemble de principes émanant de nombreux corpus réglementaires. Cet apport se situe principalement dans la capacité des fonctions précitées à proposer des comportements réputés éthiques et conformes aux principes de la directive ainsi qu'aux orientations de la gouvernance (politique de risques, adaptation des politiques etc.). En pratique, cela concerne la mise en place de processus adaptés sur le contrôle permanent et périodique, la cartographie des risques, la collecte et le traitement des incidents, la qualité des données, l'évaluation prospective des risques et de la solvabilité, sur les reportings réglementés. Cette diffusion s'entrevoit encore par le fait de devoir rendre des comptes tant à ces nouvelles fonctions mises en place qu'à l'OAGC et au comité des risques, organes sensés garantir le respect des principes et orientations de gestion pérenne de la mutuelle.

#### **4. Discussion sur les perspectives théoriques et managériales des résultats obtenus**

Les résultats de la recherche-intervention sur le cas étudié confirment que la directive Solvabilité II, sous réserve d'une intégration adaptée, peut renforcer la maîtrise des risques par la gouvernance d'un organisme d'assurance mutuelle, tout en impliquant une complexification des modes de gestion de l'entreprise, principalement associée au caractère interprétatif de la norme. Au plan théorique, les résultats apportent un éclairage additionnel sur la tétranormalisation. Au plan managérial, ils permettent d'esquisser des préconisations pour une meilleure intégration de ce type de norme prudentielle par les organismes d'assurance mutuelle.

##### **4.1. Les perspectives théoriques des résultats : l'intérêt de chercher une ingénierie normative intégrative**

Sur un plan théorique, l'étude vient nourrir les apports, notamment les plus récents de la théorie de la tétranormalisation, et cela sur un secteur encore peu étudié de ce point de vue (le secteur des assurances et le cadre prudentiel associé).

Les résultats de l'étude convergent ainsi sur la manière de structurer la réponse à la norme telle qu'envisagée par Cappelletti, Pigé et Zardet (2015). Le tableau ci-après précise ainsi les éléments de formalisation de cette approche en quatre étapes, dans le cadre de Solvabilité II.

Tableau 5. Tétranormalisation, application à Solvabilité II sur un cas d'étude

<b>Étapes de la tétranormalisation</b>	<b>Transposition sectorielle en assurance</b>
Orchestration	Formalisation de l'organe d'administration de gestion et de contrôle : ayant pour rôle la définition et la validation des orientations proposées par les directions opérationnelles (comité de direction) pour garantir une gestion pérenne de la mutuelle selon les principes de Solvabilité II : maîtrise des risques, maintien de la solvabilité aux niveaux requis.
Arbitrage	Formalisation et mise en œuvre du comité des risques : fixation collégiale de limites de risques permettant de garantir le respect des orientations stratégiques

	et leur cohérence à l'égard des principes de la directive Solvabilité II.
Négociation	Formalisation de processus, procédures de contrôles et mode opératoires permettant d'assurer une mise en conformité aux principes de la directive et aux orientations de gouvernance en découlant, ce d'un point de vue opérationnel. Échanges et adaptation des principes au regard des attentes de l'autorité de contrôle sectoriel : « <i>stockholmisation du contrôle</i> ».
Diffusion d'un comportement éthique dans l'organisation	Mise en place d'une veille interne et externe et apport des fonctions Risk Management, contrôle interne et conformité à l'interprétation de la norme et à l'adaptation des procédures de contrôle et d'alerte.

Cette étude, bien que constituant un point de départ dans la compréhension d'un secteur en bouleversement face aux différentes normes, et eu égard au caractère encore récent de ce nouveau cadre prudentiel, constitue une manière de comprendre les exigences de la directive Solvabilité II : définir des grands principes à orchestrer, arbitrer sur les orientations à prendre (limites sur des actions à faire, à ne pas faire), négocier dans l'opérationnalisation de la norme avec les autorités de contrôle, assurer une diffusion effective et une adaptation des comportements via une veille interne et externe.

- **Vers un « *Legal Management* » : intégrer les normes dans les modes de fonctionnement des organisations.**

Les résultats des travaux viennent également conforter certaines recherches tendant à décrire l'organisation comme un ensemble d'arbitrages autour de normes, de conventions, de limites fixées par la réglementation (Sitkin, Bies, 1993 ; Bessire et al., 2010). Il est par ailleurs intéressant de remarquer qu'un tel constat, loin d'être récent dans des secteurs comme l'industrie, ou la banque, trouvent désormais à s'appliquer dans le secteur assurantiel européen, pour lequel les autorités publiques se sont saisies du sujet et ont compris, tardivement peut-être, l'enjeu d'un contrôle renforcé sur un secteur stratégique d'une économie : la couverture des risques. L'étude menée est en soi représentative de ce constat, eu égard à l'importance du secteur mutualiste français dans la couverture des risques santé et de prévoyance notamment.

En outre, on constate également, en complément de certaines recherches, la nécessité de structurer la réponse à une norme, systémique, comprenant une diversité d'exigences, parfois techniques, parfois politiques, ou encore organisationnelles. Cette réponse, dès lors qu'elle est pensée et structurée dans l'agir, peut constituer alors un levier de différenciation entre une organisation en anticipation et une entité en réactivité face aux écarts de conformité normatifs. Ces résultats émergents tendent à prouver également, dans la lignée de certaines recherches (Lauer, 1993 ; Brunsson, Jacobsson, 2005), que la norme est un enjeu de gestion à part entière, ou dit autrement que la conformité se gère et ne subit pas comme évoque cet administrateur de la mutuelle RI : « *Il faut choisir nos combats, on ne peut pas anticiper toutes les règles et leurs impacts face au déferlement de réglementation, cela est la plupart du temps subi, la seule différence réside dans notre capacité à anticiper les changements* ».

*réglementaires et en tirer parti en les intégrant dans notre organisation et nos modes de pensée, comme cela est le cas avec Solvabilité II. »*

Les résultats prolongent également les travaux relatifs au rôle de la fonction gestion des risques en tant qu'acteur clé dans l'intégration de nouvelles réglementation prudentielle (Don Vangel, 2004 ; Brammertz, 2010 ; Arnold et al., 2011), et ce en support d'acteurs comme les fonctions juridiques et conformité, diffusant ainsi une approche par les risques et la nécessité de procéder à des arbitrages sur les facteurs de risques associés à la conformité (Edwards, Wolfe, 2006). Ils s'inscrivent également dans la continuité d'analyses critiques sur la manière d'intégrer les normes dans les organisations : la réponse organisationnelle à l'injonction de conformité ne peut être uniquement le fait de fonction dédiée, elle s'inscrit dans une approche partenariale, davantage tournée sur un mode d'auto-contrôle nécessairement interactif, que sur une approche coercitive manquant souvent d'effectivité (Mainelli, Yeandle, 2006 ; Mikes, 2008). Enfin, les résultats permettent d'insister également, à la manière de travaux tels que l'étude de Morton (2005), sur le fait qu'une telle approche, centrée sur l'orchestration, l'arbitrage, puis la négociation qui constituent des étapes requises à la diffusion d'une culture de la conformité, ne peut suffire. Pour qu'une culture de conformité à la norme et aux principes qu'elle contient soit effective, cela supposerait aussi la diffusion d'éléments favorables en amont : dont l'appui de la gouvernance, des orientations claires et un intérêt perçu et (dé)montré de la gouvernance pour la norme à mettre en place, ce qui vaut a fortiori pour un cadre prudentiel et organisationnel tel que Solvabilité II.

## **42. Les perspectives managériales des résultats : l'opérationnalisation de l'ingénierie normative dans le cadre de Solvabilité II**

L'étude réalisée permet également d'esquisser des préconisations managériales qu'il conviendra bien entendu d'approfondir dans des travaux complémentaires pour les préciser au-delà du cas observé.

### **• Vers de véritables politiques et processus de gestion de la conformité**

D'un point de vue managérial, l'apport de l'étude est de mettre en exergue les axes de ce qui constitue, dans le cadre de Solvabilité II, une véritable politique de pilotage de l'entreprise : la politique de contrôle interne et de conformité. L'enjeu pour l'organisation est bien de permettre la déclinaison des orientations en matière de maîtrise des risques et de conformité. Cette contribution sur des axes de contrôle réglementés permet de renforcer la capacité de la gouvernance à se positionner sur le risque de non-conformité et de sanction des autorités de tutelle notamment (ACPR, CNIL, Tracfin etc.).

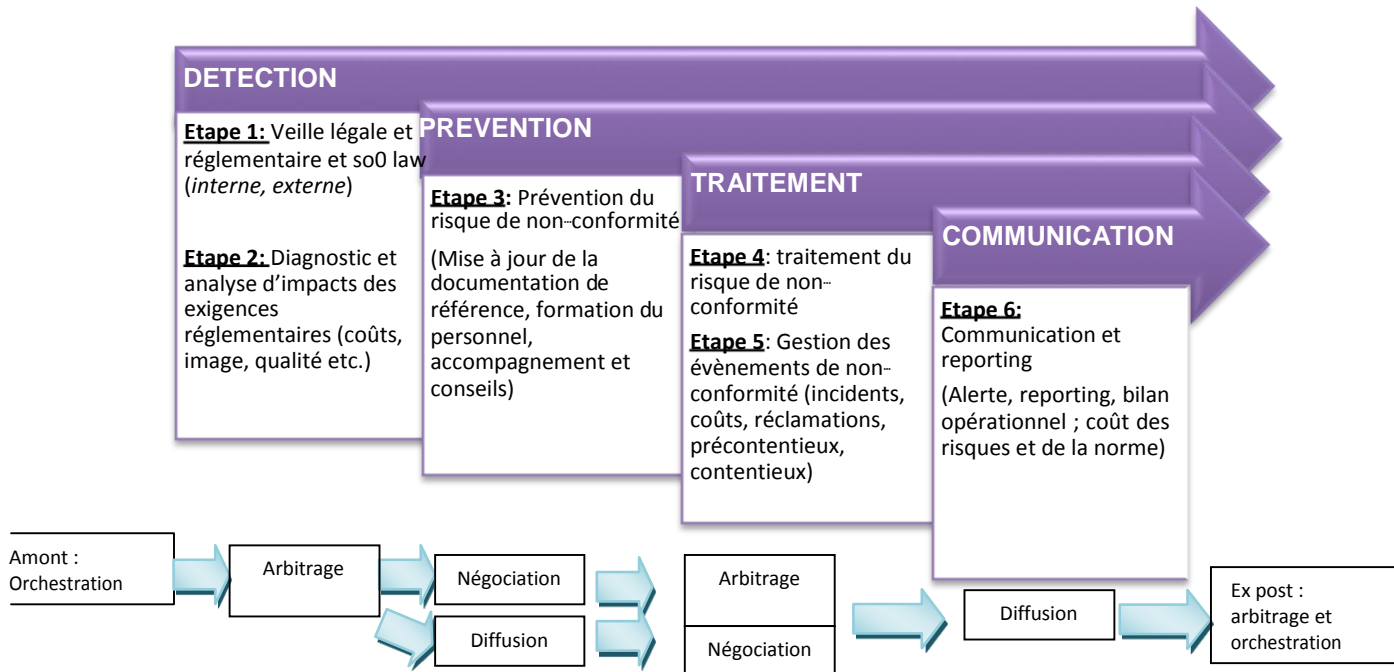
Les axes d'une telle politique sont notamment d'apporter une conformité aux normes sur :

- La protection de la clientèle ;
- La protection des données personnelles (CNIL), dont les données médicales de santé concernant les adhérents de la mutuelle (secret médical) ;
- La lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme (LCB-FT) ainsi que la gestion de la fraude ;

- L'éthique et la déontologie (dont la prévention de situation de conflits d'intérêt des administrateurs et membres de la gouvernance).

La mise en œuvre de ces axes se voit en particulier au travers du processus ci-après:

Figure 1. Vers un processus de conformité ?



Le schéma ainsi décrit concernant le processus de vérification de la conformité permet de constater qu'il existe différentes phases allant de l'orchestration (en phase amont du processus) à l'arbitrage puis la négociation/diffusion et à nouveau une phase d'arbitrage/négociation et de diffusion. Ces différentes étapes, représentées de manière simple, complètent d'un point de vue managérial la transposition évoquée sur le plan théorique et permette également de faire émerger l'idée qu'un tel processus est au centre d'un ensemble d'actions dans une logique d'amélioration continue. La récurrence des arbitrages s'entrevoit également au travers d'une notion récurrente, l'approche par le coût du risque et de la conformité.

- **Les coûts des conformités : anticipation et avènement de budgets de conformité**

L'un des enjeux clés encore sous-estimés au plan managérial réside dans la prise en compte du coût des normes. Par analogie aux approches liées au coût du risque (Louisot, 2005 ; Darsa, Dufour, 2014), il semble intéressant d'envisager à la lumière de l'étude de cas menée une série de facteurs permettant d'évaluer un coût de la normalisation à comparer aux gains qu'elle procure :

- Coût direct des non-conformités : amende, retrait d'agrément décerné par une autorité de contrôle.
- Coût indirect des non-conformités : impact réputation d'un avertissement, blâme décerné par une autorité de contrôle.

-Coût des fonctions de vérification et de contrôle de la conformité : (fonctions Risk Management, Contrôle Interne, Audit Interne, Conformité ; suivi des plans de contrôle ; coût des veilles internes et externes.

-Coût des efforts de prévention et réduction du risque de non-conformité,

-Coût des transferts de risques (RC, RCMS<sup>16</sup>, pertes d'exploitation etc.).

-Coût des actions abandonnées car jugées trop coûteuse à mettre en conformité.

Ces éléments émergents constituent cependant encore un constat exploratoire qu'il convient de renforcer dans le cadre d'études futures notamment pour valoriser le coût des outils de gestion de la conformité : matrice de conformité, mise en place de charte de conformité, constitution de référentiels des obligations, cartographie des risques de non-conformités, *compliance loss data base*, procédures et outils de veille.

## Conclusion

Les résultats de la recherche menée sur le cas étudié ont montré que la directive Solvabilité II sous réserve d'une intégration adaptée – reposant sur des dispositifs adéquats d'orchestration, d'arbitrage, de négociation et d'éthique – contribuait à une maîtrise renforcée des risques par la gouvernance d'un organisme d'assurance mutuelle. Néanmoins, un tel renforcement impliquait une complexification des modes de gestion de l'entreprise, principalement associée au caractère interprétatif de la norme. Il serait sur ce point intéressant d'étudier dans des travaux complémentaires, sur d'autres études de cas ou bien par questionnaire sur un échantillon représentatif, si la balance entre les gains de maîtrise des risques pour la gouvernance versus les coûts engendrés par la complexification induite est positive, en somme si le jeu est supportable pour les organisations visées au niveau microéconomique et « en vaut la chandelle » à un niveau plus macroéconomique. L'apport des résultats de l'étude présentée est également de renforcer la compréhension des enjeux de la normalisation dans un secteur encore peu étudié en gestion des normes, celui de l'assurance. A fortiori, les constats et les résultats issus de l'étude de cas permettent d'insister sur la nécessité de renforcer la compréhension d'un secteur soumis à un nouveau cadre prudentiel Solvabilité II, dont les apports, souvent envisagés par analogie au dispositif Bâle II et III vont cependant au-delà car prenant en compte des spécificités sectorielles telle qu'un cycle de production inversé entre services financiers et encaissements de cotisations. Enfin, outre ces éléments, l'étude de cas et les entretiens réalisés amènent à s'interroger sur la transposition opérationnelle des normes, avec une sous-estimation du coût de la conformité et la nécessité d'effectuer une telle analyse pour envisager au mieux les phases d'orchestration, d'arbitrage ainsi que les solutions envisageables dans les étapes de négociation autour de la norme et de diffusion de celle-ci. La valeur ajoutée scientifique de l'étude de cas réalisée porte précisément sur l'émergence de telles interrogations élaborées grâce aux observations longitudinales et approfondies que permet la recherche-intervention. Sa limite, comme toute étude de cas, porte sur la généralisation empirique des observations réalisées – même si l'analyse de la littérature en vigueur a initié une première généralisation analytique - qu'il conviendra de renforcer par des investigations sur d'autres cas d'études.

---

<sup>16</sup> Responsabilité civile, responsabilité civile des mandataires sociaux.



## Bibliographie

- Antunes, D. (2004). The Transformative Approach. *Creative Consulting. Innovative Perspectives on Management Consulting* (Buono A.F. ed.). Information Age Publishing, 303-324.
- Argyris, C., Putnam, R., McLain Smith, D. (1985). *Action Science*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Arnold V., Benford T., Canada J., Sutton S.G., (2011), The role of strategic enterprise risk management and organizational flexibility in easing new regulatory compliance, *International Journal of Accounting Information Systems*, 12.,171–188.
- Audoin O., Liaskovksy A., (2015), *Guide pratique de la conformité en assurance*, Ed.L'Argus de l'Assurance.
- Bessire D., Cappelletti L., Pigé B. (dir.) (2010), *Normes : origines et conséquences des crises*, Economica.
- Bichot J. (2015), *Le labyrinthe : compliquer pour régner*, Manitoba-Belles lettres.
- Boje D. (2009), « Storytelling, Appreciative Inquiry, and Tetranormalization », *International Conference and Doctoral Consortium on Evaluation Metrics of Corporate Social and Environmental Responsibility*, Lyon, June 8-10.
- Boje D. (eds.) (2015), *Organizational Change and Global Standardization: Solutions to the Standards and Norms Overwhelming Organizations*, London/NY: Routledge
- Brammertz W., (2010), Risk and Regulation, *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 18 (1),46-55.
- Brunsson N., Jacobsson B., (2005), *A World of Standards*, Oxford University Press.
- Buono, A., Savall, H. (2007), (Ed). *Socio-Economic Intervention in Organizations. The Intervener-Researcher and the Seam Approach to Organizational Analysis*. Charlotte: Information Age Publishing.
- Burell, G., Morgan, G. (1985). *Sociological Paradigms and Organizational Analyses*. Aldershot, UK: Gower.
- Cappelletti L. (2010), « La recherche-intervention : quels usages en contrôle de gestion ? », *Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, Nice.
- Cappelletti L., Pigé B., Zardet V., (dir.) (2015), *Dynamique normative. Arbitrer et négocier la place de la norme dans l'organisation*, EMS.
- Cherré B., Dufour N. (2015), Le contrôle en dualité, entre aliénation et autonomie. Le cas du management éthique appliqué aux risques opérationnels, *Recherches en Sciences de Gestion*, n°108, p.159-176.
- Chneiweiss A., Pradier P-C., (2015), The Evolution of Insurance Regulation in the EU since 2005, in Crette O., Marchais-Roubelat A. (dir.) (2015), (eds), *Analyse critique de l'expertise et des normes : théorie et pratique*, L'Harmattan.
- Coghlan D., Brannick T., (2005). *Doing Action Research in Your Own Organization*, London, Sage Publications.
- Darsa J-D., Dufour N., (2014), *Le coût du risque, un enjeu majeur pour l'entreprise*, Gereso.
- David, A. (1999). *Intervention methodologies in management research*. Track : Collaborative management / Research approach.
- David, A. (2003). Etudes de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion. *Revue Sciences de Gestion* 39 : 139-166.
- David, A. (2004). Les connaissances en sciences de gestion : devons-nous choisir entre scientificité et actionnabilité ? *Traversée des frontières entre méthodes de recherche qualitatives et quantitatives*. Acte du colloque AOM-IAE de Lyon, pp. 845-870.
- De Lagarde O., (2010), *L'invention du contrôle des risques dans les organismes d'assurance*, Thèse de doctorat, Université Paris-Dauphine.
- DonVangel, At the brink of regulatory convergence, *Journal of Investment Compliance*, 5 (4), 2004, p. 72-75
- Douady et al., *Proceedings of the European Financial Forum*.
- Dreyfuss M-L. (2012), *Les grands principes de Solvabilité II*, Ed.l'Argus de l'Assurance, 2012.
- Dufour N. (2015a) L'articulation des fonctions clés sous Solvabilité II: le nouveau visage de la gouvernance des risques en assurance, *Revue Banque & Stratégie*, 341 : 5-8.

- Dufour N. (2015b), L'évaluation interne des risques et de la solvabilité (ORSA) comme outil de décision prospective : l'exemple des mutuelles, *Revue Banque & Stratégie*, 336 : 10-14.
- Edwards J., Wolfe S., (2006), A compliance competence partnership approach model, *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 14 (2),140-150.
- Edwards J., Wolfe S., (2006), A compliance competence partnership approach model, *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 14 (2),140-150.
- Ewald F. (1986), *L'Etat providence*, Grasse.
- Ewald F. (2010), La naissance du risque social, *Risques*, 81-82 : 157-175.
- Ewald F., (1990), Norms, Discipline and the Law, in Post R., *Law and the Order of Culture*, University of California Press, 138-161.
- Ewald F., Thourot P. (2013), *Gestion de l'entreprise d'assurance*, Dunod.
- Ferguson N. (2009), *L'irrésistible ascension de l'argent* (trad. The ascent of money), Editions Saint-Simon.
- Foot F., (2002), Operational risk management for financial institutions, *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 10 (4): 313 – 316
- Gaver J.J., Paterson J.S., (2004), Do insurers manipulate reserves to mask solvency problems? *Journal of Accounting & Economics*, 37: 393-416.
- Guibert Q., Juillard M., Nteukam Teugia O., Planchet F., (2014), *Solvabilité prospective en assurance, methodes quantitatives pour l'ORSA*, Economica.
- Hubbard D.W., (2009), *The Failure of Risk Management, Why it's broken and how to fix it*, Wiley & Sons, 2009.
- Jönsson, S., Lukka, K. (2005). *Doing interventionist research in management accounting*. Gothenburg Research Institute-rapport 2005:6.
- Kaplan, R.S. (1998). Innovation Action Research : Creating new management theory and practices. *Journal of Management Accounting Research* 10: 89-113.
- Laufer R., *L'entreprise face aux risques majeurs : à propos de l'incertitude des normes sociales, logiques sociales*, l'Harmattan, 1993.
- Lee B., Humphrey C., (2006). More than a numbersgame: qualitative research in accounting, *Management Decision*, 44 (2): 180-197.
- Lee, T.W. (1999). *Using Qualitative Methods in Organizational Research*. Organizational Research Methods. Sage Publications.
- Liedtke P.M. (2005), L'assurance et son rôle prépondérant dans les économies modernes, *Revue Risques* n°63.
- Louisot J-P., (2005), *Gestion des risques, 100 questions pour comprendre et agir*, AFNOR.
- Mainelli M., Yeandle M., Best execution compliance: new techniques for managing compliance risk, *The Journal of Risk Finance*, 7 (3), 2006, pp. 301 – 312.
- Maxwell, J.A. (1996). *Qualitative Research Design*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mckelvey, B. (2006). Van de Ven and Johnson's engaged scholarship: Nice try, but... *The Academy of Management Review* 31(4): 822-829.
- McKernan, J. (1991). *Curriculum Action Research. A Handbook of Methods and Resources for the Reflexive Practitioner*. London: Kogan Page.
- Mikes A. (2008), Chief Risk Officers at Crunch Time: Compliance Champions or Business Partners?, *Journal of Risk Management in Financial Institutions*, Vol.2, n°. 1..
- Morton J.C., The development of a compliance culture, *Journal of Investment Compliance*, 6 (4), 2005, pp. 59-66.
- Pradier P-C., (2015), Solvabilité 2 accroît-elle le risque systémique ? *Revue Banque & Stratégie*, 341 : 9-13.
- Reason, P., Bradbury, H. (2001), *Handbook of action research*. London: Sage.
- Savall H. et Zardet V. (2005), *Tétranormalisation, défis et dynamique*, Economica.
- Shapiro B., Matson D. (2008), Strategies of resistance to internal control regulation, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 33: 199-228.
- Sitkin S.B., Bies R.J., (1993), The Legalistic Organization: Definitions, Dimensions and Dilemmas, *Organization Science*, 4 (3), 1993, pp.345-351.
- Thourot P., Morin P., (2015a), La mise en œuvre de Solvabilité II, *Revue Banque & Stratégie*, 341 : 48-66.

Thourot P., Morin P., (2015b), Solvabilité II : des orientations pas toujours très claires, *Revue Banque & Stratégie*, 336 : 53-66.

Torre-Enciso M.I., Barros M.H., (2013), Operational Risk Management for Insurers, *International Business Research*, 6 (1): 1-11.

Van de Ven, A.H., Johnson, P.E. (2006). Knowledge for Theory and Practice. *The Academy of Management Review* 31(4): 802-821.

Wacheux F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Economica.

## Annexe

### Détail des données sources collectées

Types de données	Détails des données collectées
Données primaires (45) Entretiens individuels internes	Entretiens internes à l'organisation ( -1 Directeur Général : 3 entretiens d'1h30 / un par phase -1 Secrétaire Général : 6 entretiens de deux heures ; 2 par phase -1 directeur des opérations : 2 entretiens d'une heure -1 directeur technique et actuariat ; -1 responsable de l'organisation et du contrôle : 3 entretiens d'une heure -1 directeur commercial : 1 entretien d'une heure -3 actuaires : 4 entretiens d'une heure 1heure / entretien -6 entretiens managers opérationnels : 1heure / entretien
Entretiens individuels externes	-1 Consultant actuaire senior (cabinet A) -1 consultant risk manager senior (cabinet A) -2 consultants confirmés (cabinet A) -1 associé conseil (cabinet B) -2 associés conseil (cabinet C) -2 consultants séniors (cabinet D) -2 consultants indépendants -1 responsable projet Solvabilité II, Fédération des mutuelles -1 contrôleur de l'autorité de contrôle des assurances -1 directeur du contrôle d'une mutuelle -1 responsable conformité et contrôle d'une mutuelle -1 directeur des opérations d'une mutuelle -1 actuaire d'une mutuelle -2 contrôleurs d'une mutuelle
Données primaires (15) Entretiens de groupe	-Comité de direction : 5 comités de direction de deux heures sur cette thématique -Comité de pilotage du projet : 8 comités de deux heures durant le projet -Présentation au Conseil d'Administration : 20 administrateurs, 30 minutes / 2 présentations
Données secondaires	-Rapports : rapports sur le contrôle interne, rapports sur la solvabilité, rapports de gestion, rapports sur les risques (10 documents), -Études, notes d'information (30 documents) -Comptes de réunions de travail (70 comptes-rendus)