



HAL
open science

Comment gérer les normes prudentielles ? Résultats d'une recherche-intervention sur l'application de Solvabilité II par une mutuelle.

Laurent Cappelletti, Nicolas Dufourg

► To cite this version:

Laurent Cappelletti, Nicolas Dufourg. Comment gérer les normes prudentielles? Résultats d'une recherche-intervention sur l'application de Solvabilité II par une mutuelle.. Transitions numériques et informations comptables, May 2018, Nantes, France. pp.cd-rom. hal-01907802

HAL Id: hal-01907802

<https://hal.science/hal-01907802v1>

Submitted on 29 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.

Comment gérer les normes prudentielles ? Résultats d'une recherche-intervention sur l'application de Solvabilité II par une mutuelle.

How to manage prudential standards ? Results of an intervention-research carried out in a mutual integrating Solvency II.

Résumé : L'article porte sur la directive Solvabilité II, fixant le nouveau cadre prudentiel des assureurs, pour étudier la façon de manager ce nouveau cadre normatif de maîtrise des risques. L'hypothèse sous-jacente de la recherche est que l'intégration d'un nouveau cadre normatif se gère de façon adaptée sous peine de ne pas atteindre ses objectifs. Elle questionne ainsi la théorie néo-institutionnaliste qui élude, d'une certaine façon, les mécanismes managériaux d'intégration des normes.

L'étude est fondée sur une recherche-intervention menée au sein d'une mutuelle française. Les résultats indiquent que la directive sous réserve d'un management adapté de son intégration fondé sur des principes d'orchestration, d'arbitrage, de négociation et d'éthique renforce la maîtrise des risques des organismes d'assurance mutuelle, tout en impliquant néanmoins une complexification des modes de gestion.

Mots clés : Solvabilité II, assurance, mutuelles, maîtrise des risques, management des normes, normes prudentielles, tétranormalisation

Abstract: The article introduces the Solvency II Directive, setting out the new prudential framework for insurers, to study the management of the integration of this new normative framework so that it can effectively control risks. The underlying assumption of the research is that the integration of a new normative framework must be managed in an adapted way or else it will not achieve its objectives. Such an hypothesis challenges in a way the neo-institutionalist theory for which the question of the managerial mechanisms allowing the integration of norms is somewhat let down.

The study is based on an intervention-research within a French mutual. The results indicate that the Directive, subject to a management approach facilitating principles of orchestration, arbitration, negotiation and ethics, strengthens the risk management system of mutual insurance bodies. Although a bigger complexity of the management system of the company is observed.

Keywords: Solvency II, insurance, mutual insurance, risk management, management of standards and norms, prudential standards, tetranormalization

Laurent Cappelletti, Professeur titulaire de chaire, Le Cnam, Lirsa-Iséor

Nicolas Dufour, Professeur, Paris School of Business (PBS)

Introduction

Le secteur de l'assurance fait face à l'entrée en vigueur depuis le 1^{er} 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. En quelques mots, 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. Il accepte ainsi de couvrir les risques de ses clients assurés tout en étant confrontés lui-même à une série d'autres risques : risques sur les placements financiers, risques opérationnels (fraudes, incidents informatiques etc.), risques de réputation, risques de défaut (des réassureurs le couvrant notamment), 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). Des recherches comme celles de Dreyfuss (2012) ou Wald et Thourot (2013) ont également montré que les assureurs devaient, tout comme les établissements bancaires, faire face à des risques accrus issus de leur diversification stratégique par exemple des activités de placements en expansion, de filiale bancaire, ou d'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 médiatisés récents ont ainsi montré que les assureurs, bien que disposant de niveaux de solvabilité élevés, pouvaient être affectés par ces risques : AIG et sa filiale AIF Financial Product, MACIF suite à l'affaire Madoff, CREF, LMDE devant faire face à un défaut de solvabilité pour ne citer que ces exemples (auteur, 2016). Cette diversité des risques impliquait dès lors un nouveau cadre de gouvernance des risques, lequel a été pensé dès 2009 avec les travaux de l'EIOPA (anciennement CEIOPS)¹.

Dans ce contexte, l'objet de l'article porte sur le management efficace et efficient de l'intégration du nouveau cadre normatif Solvabilité II. L'hypothèse sous-jacente de la recherche est que l'intégration d'une norme, nonobstant son objet, et singulièrement dans le domaine de la maîtrise des risques, doit être managée de façon adaptée pour atteindre ses objectifs avec efficacité et efficience. Ou autrement dit, que sans une gestion adaptée, l'intégration d'une norme peut être source de dysfonctionnements pouvant conduire à ce que Brunson (1985) appelle « les organisations hypocrites » qui déclarent appliquer une norme mais ne le font pas aux niveaux opérationnels. Cette hypothèse questionne la théorie néo-institutionnaliste (DiMaggio, Powell, 1983 ; North, 1990), ou tout du moins cherche à la compléter. En effet si la théorie décrit l'isomorphisme des organisations de conformation aux normes dans un souci de légitimité, et la réduction des coûts de transaction qui peut en résulter, elle ne s'interroge pas, au fond, sur les mécanismes managériaux à l'œuvre pour assurer cet isomorphisme. Or l'article cherche à montrer que l'intégration d'une norme n'est pas réalisée de façon efficace et efficiente par un isomorphisme « automatique ». Celui-ci demande des recherches pour identifier les mécanismes managériaux adéquats à son origine. Dans l'article, « norme » est entendu au sens large comme un objet formel ou informel qui contraint de façon « dure » (*hard*) ou plus incitative ou « douce » (*soft*) le comportement des acteurs visés, tels que les lois, les règlements, les directives, les standards, les codes ou les chartes (Bessire, Cappelletti, Pigé, 2010). Pour résumer, sa problématique peut s'exprimer au travers de l'interrogation suivante : quelles sont les conditions du management efficace et efficient de l'intégration de la norme Solvabilité II au sein des organismes d'assurance ?

Afin de traiter cette problématique, le terrain d'observation mobilisé est une étude de cas longitudinale construite à partir d'une recherche-intervention menée au sein d'une mutuelle d'assurance française (« Mutuelle RI » dans le texte). L'étude a été réalisée sur une période de 21 mois, et le projet de recherche-intervention était de mettre en œuvre la directive Solvabilité II au sein de la mutuelle étudiée de façon efficace – vu les délais – et efficiente – sous contrainte de ressources. Au travers de

¹ 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.

cette recherche-intervention, soixante entretiens (voir détail en annexe 1) ont été réalisés auprès de membres de la gouvernance de la mutuelle et de membres opérationnels, ainsi qu'en externe auprès d'acteurs concernés d'autres mutuelles et de cabinets de conseil. Les résultats émergents de cette recherche montrent que les apports de la directive Solvabilité II sont réels sous réserve d'une ingénierie adaptée du management de son intégration. Cependant, nonobstant la qualité de son intégration, les limites identifiées de ce cadre prudentiel tiennent dans leur caractère interprétatif ainsi que dans l'inévitable complexité des dispositifs à mettre en œuvre pour l'intégrer, *a fortiori* pour des mutuelles et assureurs de moyenne taille. Après avoir présenté le cadre d'analyse théorique (&1) et la méthodologie d'investigation mobilisée (&2), les résultats empiriques de la recherche sont détaillés (&3) ainsi que les perspectives managériales et théoriques pouvant en être retirées (&4).

1. Solvabilité II : cadre d'analyse technique et conceptuel

Après avoir présenté le cadre technique de déploiement de Solvabilité II, la première partie expose les théories en gestion des normes permettant d'esquisser les principes sur lesquels pourraient reposer son intégration au sein d'un organisme d'assurance.

1.1. Le cadre prudentiel Solvabilité II appliqué aux 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. La directive qui renforce les exigences en matière de gouvernance des risques pour les assureurs s'applique tant aux organismes d'assurance généraliste (type Axa ou Allianz), 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 présente trois catégories d'exigences.

- **Des 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, 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. 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 forte dans le pilotage stratégique des sociétés d'assurance 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 : un système de maîtrise 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 gestion des risques pour aider la gouvernance dans ses décisions. Ces exigences de nature qualitative sont au nombre de cinq :

- la mise en place d'un organe d'administration, de gestion et de contrôle (OAGC), 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 maîtrise 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 (Cappelletti, 2007) ;
- 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), celles de sous-traitance, de contrôle interne, de continuité d'activité, de rémunération, d'évaluation prospective des risques propres, d'audit interne, de conformité, de compétences et d'honorabilité².

-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)³ et consiste à réaliser différents scénarios d'impacts stratégiques en projetant les conséquences d'une décision ou d'un événement sur la solvabilité de l'assureur, tel que par exemple 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) ;

-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 par la mise en œuvre d'exigences renforcées en matière de reporting aux autorités de contrôle nationales : 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 sorte 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 organisation⁴.

Ces différentes exigences, quantitatives, qualitatives et de reporting, sont soumises à l'application d'un « méta » principe de 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. Ce principe a pour vocation d'être un garde-fou pour tenir compte de la taille des différents assureurs. Il est 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. Solvabilité II au regard des théories en gestion des normes

Les recherches en gestion des normes dans le secteur de l'assurance montrent la nécessité d'envisager la transposition des régulations au plan du management en anticipant sur des dérives ou des inefficacités non prises en compte dans d'autres secteurs, tels qu'on a pu en observer en banque notamment (Dufour, 2016).

1.2.1 Le scepticisme des chercheurs en assurance quant aux régulations Solvabilité

Des travaux menés dans le secteur financier comme ceux de Gaver et Paterson (2004) 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, de leur gestion et de leur contrôle (Cherré, Dufour, 2015 ; Audoin, Liaskovsky, 2015). D'autres recherches, plus macroéconomiques, insistent sur les limites des régulations Solvabilité 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 pas à proprement parler directement corrélée aux dernières crises récentes (Shapiro, Matson, 2008 ; Hubbard, 2009 ; De Lagarde, 2010). Zweifel (2014) montre ainsi que les régulations Solvabilité pourraient avoir des effets contre-intuitifs aux seins des compagnies d'assurance visées. En effet, certains assureurs, sur des périodes limitées et sur des projets spécifiques peuvent être tentés de dépasser provisoirement les seuils de solvabilité pour récupérer les pertes de profits globaux liés aux moindres prises de risque

² EIOPA, 2013, 13/08 FR, Orientations relatives au système de gouvernance.

³ EIOPA, 2013, 13/09, Orientations relatives à l'évaluation prospective des risques propres (basée sur les principes de l'ORSA).

⁴ EIOPA, 2013 13/10 Orientations sur la communication d'informations aux autorités nationales compétentes.

générales - et donc à la réduction des profits qu'elles peuvent engendrer – possiblement induites par la directive. Dans tous les cas, Kreutzer et Wagner (2013) soulignent les impacts importants que devrait avoir Solvabilité II sur l'organisation et la gouvernance des compagnies d'assurance. En effet, les régulations actuelles ont comme objectif de saisir la gouvernance des institutions financières visées des enjeux prudentiels et de risques financiers, techniques, opérationnels notamment, que ces institutions soient ou non actuellement exposées à ces risques (Edwards et Wolfe, 2006 ; Bugalla et al. 2012).

1.2.2. La nécessité de gérer l'intégration des normes selon la théorie de la tétranormalisation

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 décrit en premier lieu l'intensité normative et ses conséquences sur la gestion des entreprises, les organisations et la société dans quatre domaines où cette intensité est particulièrement vive : le domaine économique, de la finance et de la gouvernance ; le domaine social et administratif ; le domaine de la sécurité, qualité, environnement et le domaine commercial. Elle étudie également le désarroi stratégique que peut provoquer l'inflation normative dans les entreprises et les organisations, et les solutions managériales et organisationnelles pour y faire face (Savall, Zardet, 2005 ; Boje, 2009, 2015 ; Bessire, Cappelletti, Pigé, 2010 ; Cappelletti, Pigé, Zardet, 2015 ; Crette, Marchais-Roubelat, 2015).

L'une des hypothèses de la théorie est que les normes sont paradoxales. D'un côté, elles créent de la sécurité et réduisent l'incertitude pour favoriser les échanges et le vivre ensemble. De l'autre, en raison des luttes de fond de commerce dont elles sont le fruit et des contradictions qu'elles font germer dans les organisations, elles sont sources de perturbations, de dysfonctionnements et de conflits. Par exemple des normes de rentabilité exigée par les investisseurs peuvent rentrer en contradiction avec de nouvelles normes coûteuse à intégrer, comme Solvabilité II, qui peuvent dégrader, au moins à court terme, cette rentabilité. Point intéressant, 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 et qu'il est aussi néfaste pour le progrès humain de rejeter la régulation au motif d'une illusoire autorégulation (hypothèse néolibérale au sens large), que d'en attendre automatiquement les résultats voulus (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, la direction d'une entreprise ou d'une organisation se trouve en situation d'infraction potentielle permanente, dès lors qu'elle ne respecterait pas telle ou telle norme, et se voit, par conséquent, contraint de gérer les risques inhérents à ces non-conformités. Les exemples médiatisés des infractions commises par BNP-Paribas sur les règles d'embargo américain des transactions en dollars avec Cuba, le Soudan et l'Iran ou par Volkswagen sur les normes anti-pollution des moteurs de voiture l'illustrent bien (Savall, Zardet, 2005 ; Cappelletti, 2007 ; Boje, 2009 ; Bessire, Cappelletti, Pigé, 2010). D'une certaine façon la théorie de la tétranormalisation est en ligne avec celle néo-institutionnaliste qui a démontré les phénomènes d'isomorphisme et d'homogénéisation touchant les organisations pour se conformer aux normes (DiMaggio, Powell, 1983 ; Oliver, 1991 ; Suchman, 1995), cela pour réduire les coûts de transaction (North, 1990) et accroître leur légitimité (Laufer, Burlaud, 1997). En revanche, elle la questionne, ou tout du moins cherche à la compléter, en ce que la théorie néo-institutionnaliste fait des observations de niveau sociologique, économique ou macro-managérial : elle semble éluder la question des dispositifs managériaux infra micro-économiques, endogènes aux organisations, qui permettent un isomorphisme efficace et efficient, un peu comme si celui-ci allait de soi. Or les recherches actuelles en la matière montrent que si la volonté d'isomorphisme des organisations est avérée, sa mise en œuvre efficace et efficiente pour intégrer les normes, qu'elles soient voulues ou subies, pose question car engendrant des coûts de transaction additionnels et des dysfonctionnements (Dufour, 2016). La théorie de la tétranormalisation observe au contraire ces phénomènes managériaux d'intégration pour en capturer, s'il y en avait, les mécanismes génériques.

1.2.3. Les hypothèses prescriptives de la théorie de la tétranormalisation

Pour la théorie de la tétranormalisation, les solutions à la gestion des normes, et dans le cas d'une directive telle que Solvabilité II, ne résident pas dans une démarche déductive, 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 prescription 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 est la solution. En effet, la théorie montre que les organisations concernées par l'application des normes peuvent mieux manager leur intégration en mettant en œuvre des dispositifs humains, avec les méthodes et les outils adéquats, organisés selon quatre grands principes (Pesqueux, 2010 ; Cappelletti, Pigé, Zardet, 2015) :

- l'orchestration : les dirigeants 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 et des interrogations sur l'application de la norme qui ne manqueront pas 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. A grands traits : que gagnent les personnels à l'appliquer venant équilibrer les ressources dépensées à son intégration ?
- la diffusion d'un comportement éthique dans l'organisation pour inciter voire récompenser le respect de la conformité aux normes intégrées ou bien la révélation d'une infraction normative pour en étudier la cause.

2. La méthodologie et le protocole de recherche-intervention suivis

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

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

La méthodologie de recherche-intervention est apparue comme bien adaptée au traitement de la problématique de l'article qui nécessitait des observations longitudinales de terrain réalisées dans un contexte transformatif d'intégration d'une norme, Solvabilité II en l'occurrence. Au sens large, la recherche-intervention fait partie de la famille de 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) et qui est la forme la plus connue de recherche transformative (Jönsson, Lukka, 2005). Plus précisément, la recherche-intervention comme celle menée dans la présente étude consiste à expérimenter sur un terrain une transformation – la mise en œuvre d'une nouvelle directive en l'occurrence - pour, dans une optique technique, améliorer la gestion du terrain, et, dans une optique scientifique, faire des observations des pratiques en vue de contribuer à des théories ou plus modestement d'identifier de possibles régularités reproductibles (David, 2003, 2004). Les phases de la recherche-intervention 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 à toiletter 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/ou hypothético-déductive (Burrell, Morgan, 1985 ; Mckelvey, 2006 ; Buono, Savall, Cappelletti, 2018).

La recherche-intervention s'appuie en particulier sur trois principes épistémologiques respectés dans la recherche présentée (Van de Ven, Johnson, 2006 ; Buono, Savall, Cappelletti, 2018). Le premier 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. 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. Enfin, le troisième principe est celui dit de « contingence générique » qui porte sur l'évaluation des résultats obtenus, leur diffusion et leur suivi. L'évaluation des résultats consiste pour le chercheur à mesurer le degré de validation des hypothèses posées, et la réponse apportée à la problématique étudiée (Wacheux, 1996 ; Maxwell, 1996). En tout état de cause, si les résultats présentés dans l'article ont fait l'objet des trois principes exposés ce qui doit garantir leur validité interne, leur validité externe demandera des enquêtes complémentaires sur un échantillon représentatif d'entreprises.

2.2. Le protocole de la recherche-intervention mise en œuvre

La recherche-intervention réalisée s'est déroulée au sein d'une mutuelle française « RI » de taille moyenne : 300 salariés, environ 200 millions d'euros de chiffre d'affaires, plus de 300 000 adhérents. La mutuelle étudiée se situe principalement sur des activités de complémentaire santé et de couverture en prévoyance. Il s'agit d'une mutuelle interprofessionnelle, n'étant donc pas sur un ancrage affinitaire spécifique⁵ et fournissant des services à des actifs, retraités, particuliers, professionnels. Le positionnement de recherche au sein de l'organisation étudiée était celui d'un intervenant-chercheur interne en *risk management*, entré en poste au premier trimestre 2014 afin de mettre en œuvre le projet de mise en conformité à la directive Solvabilité II et, plus globalement, aux différents corpus de réglementations associées. Un intervenant-chercheur extérieur a apporté sa contribution aux analyses des données lors des phases de distanciation de la recherche et complétait l'équipe de recherche.

Le contexte de la mutuelle RI est celui d'une organisation ayant historiquement mis en œuvre des procédures de contrôle interne sur les aspects système d'information, de contrôle des prestations versées aux adhérents et d'encaissement des cotisations santé, ainsi que sur les périmètres comptables et contrôle de gestion principalement. L'entité ne dispose pas au début de la recherche-intervention d'une solide connaissance interne des sujets réglementaires à traiter. Sa direction générale ayant pris en compte tardivement ces exigences souhaitait démontrer au conseil d'administration une conformité au dispositif Solvabilité II. Le contexte interne de la mutuelle étudiée peut sembler surprenant mais il est assez classique d'une grosse PME. C'est celui d'une organisation souffrant du syndrome de « la tête dans le guidon » où les équipes sont concentrées sur les enjeux opérationnels de vente et gestion de contrats d'assurance pour les adhérents sans dégager suffisamment de temps pour des activités plus stratégiques par exemple de recherche-développement ou d'intégration de nouvelles normes. En l'espèce, le principal conflit normatif posé par l'intégration de Solvabilité II dans la mutuelle étudiée, probablement liée à sa taille moyenne lui laissant peu de marges de manœuvre, était celui entre la nécessité d'intégrer la directive pour assurer son développement et celle de respecter ses objectifs annuels d'affaires pour assurer sa survie à court terme et satisfaire ses adhérents. Il s'ensuit une certaine résistance des équipes à l'intégration de Solvabilité II au motif que celle-ci prendrait du temps sur les activités directement productives pour les adhérents de la mutuelle. Ce contexte explique l'attentisme de la direction de la mutuelle RI pour intégrer Solvabilité II. Conscient néanmoins de la nécessité de mettre en œuvre cette directive pour rester un opérateur significatif du marché de l'assurance, et conscient en même temps des résistances internes que cela allait poser, la direction s'est résolue à faire appel à une équipe d'intervention dédiée à l'intégration de la norme et au toilettage de son système de contrôle interne et de maîtrise des risques.

Dans le détail, la recherche-intervention a eu lieu sur une période de 21 mois, d'avril 2014 à décembre 2015, et a totalisé près de 260 jours/homme de collectes de données soit plus de 1900 heures d'intervention 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. Il convenait en effet de tenir compte des spécificités de la mutuelle : des réorganisations récentes, une exigence forte de

⁵ 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.

professionnalisation des démarches de contrôle des risques, encore récente dans ce secteur. 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 contrôle permanent, 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 d'appui au « risk management ». L'étude de terrain s'est déroulée en trois phases qui ont mobilisé les dispositifs épistémologiques de la recherche-intervention pour exploiter des données valides : une phase de diagnostic de l'existant et de conception des actions 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 catégories d'exigences de la directive (voir paragraphe 1.1.) a eu lieu d'août 2014 à novembre 2015. Enfin, une phase de bilan de projet et de passage de l'approche projet à l'approche processus a eu lieu de novembre 2015 à janvier 2016. Cette dernière phase avait pour objet 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 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 exigences structurants la directive. Le traitement des entretiens réalisés avec l'outil *Nvivo* a consisté à systématiser l'analyse du contenu des entretiens via un codage simple. Ce codage consistait à identifier les récurrences dans la référence au management des normes et aux éléments de risques de conformité à partir des propos des interviewés ainsi que des données issues des comptes rendus et des notes internes collectées dans l'étude de cas. Les items clés étudiés étaient : norme, interprétation, écart de conformité, risques de non-conformité, risque de sanction, conformité du dispositif de contrôle interne et de management des risques.

3. Les résultats de la recherche-intervention au sein de la mutuelle RI

Cette partie présente les résultats de la recherche. Leur présentation est structurée autour des quatre principes du management de l'intégration des normes identifiés par la théorie de la tétranormalisation (voir paragraphe 1.2.3.) et qui ont servi de grille de lecture aux observations faites.

3.1. Une orchestration rendue difficile par une directive dotée d'une forte dose d'interprétation

Les résultats issus des entretiens individuels et de groupe montrent les nombreux étonnements devant le 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. Les membres de la gouvernance de la mutuelle, tout comme des consultants experts externes à la mutuelle, ont insisté d'abord sur le fait que la directive est avant tout faite de principes à vocation générale, devant être transposés dans l'organisation, sans qu'il soit précisé comment les mettre en œuvre d'où un besoin très fort 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 général, 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 montrent ensuite que le caractère interprétatif de la 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 1. illustre pour les grands principes de la directive la dimension interprétative qui les caractérise.

Tableau 1. 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. Seule 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 management des risques fondées sur l'autocontrôle

L'un des apports importants de 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 au sein de la mutuelle RI est composé des fonctions risk management, contrôle interne ; conformité ; actuariat ; direction financière ; autres directions selon le sujet abordé en comité⁶.

Les résultats de la recherche montrent que ces politiques définissent les orientations de la gouvernance en matière de risques et sont structurantes car elles orientent les prises de décisions et les contrôles réalisés en interne. Un des constats émergent de l'étude souligne la perspective d'autocontrôle 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 (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'autocontrôle, soit la capacité des organismes de déterminer ce qui va les contraindre, charge à eux de tenir compte de leurs spécificités et de leurs risques. Cette latitude des textes réglementaires, couplé à une auto-détermination du caractère engageant a pu avoir en pratique comme conséquence une frilosité des membres de la gouvernance à définir des limites de risques véritablement contraignantes.

« Nous n'allons pas formaliser de limites chiffrées, il faut rester sur de grandes orientations » (un directeur, mutuelle RI).

« Il ne faut pas se tirer une balle dans le pied, vous proposez des axes pour se contraindre mais aura-t-on la capacité de les tenir ? Autant en faire le minimum et revoir ensuite le curseur » (un autre directeur, mutuelle RI).

« 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 » (responsable conformité et contrôle, mutuelle RI).

De tels constats sont aussi 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 » (consultant, 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 fixé des limites inatteignables quand il fallait chiffrer certaines activités, pour ne pas être en difficulté » (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 » (consultant, cabinet B).

3.3. La négociation et la recherche de conformité par une éthique du contrôle

Les résultats de recherche amène également à envisager la directive Solvabilité II comme un enjeu de négociation sur l'interprétation et la mise en œuvre de la norme et d'une éthique rénovée de la conformité. 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 RI n'est pas probablement 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. Un résultat remarquable 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.

⁶ Il peut alors s'agir de l'audit interne, des directions : commerciale, opérations, informatique, selon le sujet de risque à traiter.

« *Gérer les risques nous l'avons toujours fait, c'est dans notre cœur de métier* » (administrateur, mutuelle RI)

« *On a déjà répondu à une série d'exigence en 2008 avec les décrets sur le contrôle interne, cette directive rajoute encore une couche pas forcément nécessaire* » (un autre administrateur, mutuelle RI).

Face à ces enjeux, l'une des orientations de la gouvernance fut d'intégrer le traitement de Solvabilité II dans son système existant de contrôle interne (gérant en particulier la conformité au code monétaire et financier, au code de la mutualité, au code des assurances, au code de la sécurité sociale, aux lignes directrices Cnil, aux lignes directrices en matière de lutte contre le blanchiment des capitaux etc.) et non de créer une organisation spécifique additionnelle de sa gestion.

« *Il y a déjà de très 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* » (dirigeant opérationnel, mutuelle RI).

La phase de bilan de projet a également permis d'observer que 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 en somme moins comme une opportunité à exploiter que comme une contrainte inévitable.

« *Nous mettons en place des dispositifs pour montrer au régulateur notre capacité à être conforme* » (directeur, 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* » (un autre directeur, 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* » (un autre directeur, 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 à minima. Ils reconnaissent également que les apports des fonctions de contrôle interne et risk management ont été de faire prendre conscience que les dispositifs Solvabilité II étaient largement interprétatifs et pouvaient s'intégrer à des dispositifs déjà préexistants *a fortiori* pour des mutuelles ayant déjà des dispositifs en place sur de nombreux aspects attendus comme l'audit et le contrôle interne, la fonction conformité, la séparation entre président du conseil d'administration et directeur général, la politique de gouvernance ou le reporting sur le contrôle et la solvabilité répondant déjà aux exigences réglementaires. Les résultats indiquent ainsi que le projet Solvabilité II, au-delà des efforts complémentaires de formalisation et de structuration qu'il impliquait, permettait de fournir un cadre plus cohérent aux dispositifs de contrôle et de gouvernance s'il était bien géré au travers une ingénierie globale adaptée. Sous cette condition, l'intégration de la directive ne représentait pas une difficulté insurmontable pour des mutuelles disposant déjà des dispositifs et des modes d'organisation prescrits par la directive.

« *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* » (un directeur, mutuelle RI).

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

Les évaluations et les audits internes réalisées ont confirmé que l'intégration de la directive Solvabilité 2 au sein de la mutuelle RI avec efficacité et efficience, c'est-à-dire sous contraintes des ressources allouées au projet, fut effective en décembre 2015. Pour cela, les résultats de la recherche montrent que la mutuelle RI a réalisé une ingénierie du management pour intégrer la directive fondée sur la conception et la mise en œuvre de processus intégrant des dispositifs humains et des outils adaptés, tout en continuant à gérer ses autres normes de maîtrise des risques. Autrement dit, il n'y a pas eu une couche d'organisation supplémentaire spécialisée dans l'intégration puis la gestion de Solvabilité II, mais l'organisation s'est structurée pour absorber la gestion de Solvabilité II dans son système

commun de maîtrise des risques au travers un processus ingénierique. Les principaux dispositifs de cette ingénierie d'intégration de Solvabilité II observés durant la recherche ont pris les formes suivantes au sein de la mutuelle RI :

- Concernant les dispositifs d'orchestration, ceux mis en œuvre ont consisté à désigner des pilotes de processus sur les activités en charge de la mise en application des normes. Sur une entité de moyenne taille, la nomination d'un correspondant informatique et liberté n'était pas obligatoire. Néanmoins, un pilote du processus de conformité CNIL a été nommé, en l'occurrence un juriste du secrétariat général de la mutuelle. Sur les processus fraude, le risk manager de la mutuelle a été nommé pilote. Sur les processus de protection de la clientèle et de vérification globale de la conformité le secrétaire général a également été nommé. Ces différentes nominations étaient assorties de délégations de pouvoir afin d'assurer une coordination des dispositifs entre pilotes nommés et acteurs opérationnels de la mutuelle.
- Concernant les dispositifs d'arbitrage, les comités de pilotage du projet Solvabilité II puis à l'issue le comité des risques avaient vocation à décider des arbitrages nécessaires notamment en matière de transposition dans l'organisation des normes. Le comité intégrait le directeur général, les différents directeurs concernés selon l'ordre du jour du comité des risques et en présence récurrente le secrétaire général, le directeur financier, le directeur des SI, le directeur en charge de la technique et de l'actuariat. Le risk manager a une présence permanente et un rôle d'animation du comité intégrant la préparation de l'ordre du jour notamment sur les sujets de risques de conformité avec proposition de différentes options pour chaque arbitrage à réaliser sur la mise en application de normes. A titre d'exemple, des arbitrages ont consisté à déterminer les budgets sur chaque nouvelle réglementation et les priorisations à réaliser au regard du risque de conformité de chaque norme et de la probabilité de contrôle et de sanction en cas de contrôle. Ainsi, les projets liés à la réglementation anti blanchiment ont été jugés plus prioritaire que ceux liés à la protection de la clientèle au regard des risques de sanction associés. Les décisions du comité des risques sont ensuite approuvées par le conseil d'administration.
- Concernant les dispositifs de négociation, ils s'envisagent au sein de la mutuelle RI via le dispositif de filière interne risque et contrôle interne. Cette filière organisationnelle est composée d'une trentaine de référents qui sont des acteurs opérationnels de chaque processus de la mutuelle. Cette filière donne lieu à des réunions mensuelles devant permettre de remonter des points d'attention sur les actualités en matière de normes identifiées au fil de l'eau et pour lesquels les métiers ont identifié un besoin en ressources (humaines, SI, organisation etc.). Ces réunions sont pilotées par le risk manager et donnent lieu à des argumentations des référents opérationnels sur la justification des besoins identifiés. Les remontées des négociations pour arbitrage sont ensuite faites en comité des risques.
- Concernant les dispositifs d'éthique, la mutuelle a mis en place un comité dit d'acceptation avant de décider des actions à mener en cas d'infraction aux normes. Ce comité conformité et déontologie est composé du risk manager, du secrétaire général et, sur les cas jugés majeurs, du directeur général, de juristes et des managers concernés. L'audit interne peut aussi prendre part au comité. Ce comité a vocation à traiter des cas de fraude interne et externe, des cas de blanchiment et de corruption et plus largement de tous les cas où une infraction réglementaire peut engendrer un risque pour la mutuelle avec définition de plan d'actions pour lesquels le comité a tout pouvoir de décision. Sur les cas jugés les plus sensibles, une information est également faite en comité des risques ainsi qu'en conseil d'administration puis diffusée aux opérationnels dans un souci d'exemplarité.

Ainsi, les résultats de la recherche convergent vers un constat partagé par les différents acteurs interviewés en interne pour dire que la directive améliore la structuration des contrôles et des pratiques de management des risques à condition de l'intégrer selon une ingénierie cohérente. D'autre part, les résultats de la recherche indiquent que cette structuration doit se faire autour de la diffusion des politiques de gouvernance, et en lien avec les fonctions clés en charge de la diffusion desdites politiques, en l'occurrence pour la mutuelle RI les quatre fonctions actuariat, gestion des risques, conformité et audit interne.

Enfin, les acteurs interviewés ont aussi souligné que la mise en place des exigences quantitatives, qualitatives et reportings réglementaires de la directive Solvabilité II a été fluidifiée par l'existence d'une veille interne et externe facilitant à différents niveaux les dispositifs de l'ingénierie mise en œuvre, notamment ceux dédiés à l'orchestration et l'éthique :

- en externe : la veille réalisée a consisté 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 transposée seulement 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 mutuelle RI au travers sa participation à des groupes de travail inter-mutuelles et grâce aux rapports 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 » (un directeur, mutuelle RI).

En synthèse, les résultats de la recherche montrent que l'intégration d'une telle directive selon une ingénierie adaptée n'a pas changé fondamentalement les objectifs de gouvernance de la mutuelle RI, historiquement (« congénitalement » pourrait-on même dire) orientés sur la maîtrise des risques pour les mutuelles. Mais elle a permis d'agrèger de manière plus structurée un ensemble de principes émanant de nombreux corpus réglementaires ce qui a renforcé la capacité des fonctions concernées à développer des comportements éthiques et conformes aux principes de la directive ainsi qu'aux orientations de la gouvernance (politiques de risques, adaptation des politiques etc.). En pratique, cela concerne notamment les fonctions en charge des processus de contrôle permanent et périodique, de cartographie des risques, de collecte et traitement des incidents, de qualité des données, d'évaluation prospective des risques et de la solvabilité, et des reportings réglementés.

4. Les contributions théoriques et pratiques des résultats de la recherche

Les résultats de la recherche-intervention confirment à l'évidence que la directive Solvabilité II sous réserve d'une intégration adaptée contribue à la maîtrise des risques d'un organisme d'assurance mutuelle, tout en impliquant néanmoins 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 les théories de gestion des normes qui permettent, au plan managérial, d'esquisser des préconisations pour une meilleure intégration de ce type de norme prudentielle au sein d'organismes d'assurance. Ainsi, l'étude vient confirmer les apports 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 au travers des dispositifs humains d'orchestration, de négociation, d'arbitrage et d'éthique telle qu'envisagée par la théorie (Savall, Zardet, 2005 ; Cappelletti, Pigé et Zardet, 2015 ; Boje (2015). En synthèse, le tableau 2. ci-après résume les éléments de formalisation de cette approche dans le cadre de Solvabilité II avec les dispositifs humains impliqués.

Tableau 2. Tétranormalisation, application à Solvabilité II

Dispositifs de la tétranormalisation	Transposition sectorielle en assurance
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 comportement éthique l'organisation	d'un dans	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.

La recherche, 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. Les résultats de la recherche permettent aussi d'esquisser un complément de niveau infra micro-économique à la théorie néo-institutionnaliste en décrivant les mécanismes managériaux à l'œuvre dans un isomorphisme organisationnel, résultant d'une stratégie d'actions et non pas de réactions automatiques de type cybernétique.

4.1 Vers un « *Legal Management* » pour intégrer les normes dans les modes de fonctionnement des organisations ?

Les résultats de l'étude viennent conforter les recherches tendant à décrire l'organisation comme un ensemble d'arbitrages autour de normes, de conventions, de limites fixées par la réglementation (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 (Dufour, 2016). Elle souligne aussi la nécessité de structurer la réponse à une norme, englobante, 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, constitue 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 des travaux de Laufer (1993) ou Brunsson et Jacobsson (2005), que la norme est un enjeu de gestion à part entière. En résumé la conformité devient un enjeu stratégique de gestion et sa qualité un avantage concurrentiel comme l'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 de la recherche prolongent également les travaux relatifs au rôle de la fonction gestion des risques comme fonction clé dans l'intégration de nouvelles réglementation prudentielle (Don Vangel, 2004 ; Brammertz, 2010 ; Arnold et al., 2011 ; Verbano, Venturini, 2011), et ce en support

des 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'analyse critique sur la manière d'intégrer les normes dans les organisations : la réponse organisationnelle à l'injonction de conformité ne peut être uniquement le fait d'une fonction dédiée et centralisée. Elle s'inscrit dans une approche partenariale, certes synchronisée mais fortement décentralisée, davantage tournée sur un mode d'autocontrôle nécessairement interactif, que sur une approche coercitive manquant souvent d'effectivité et d'efficience (Mainelli, Yeandle, 2006 ; Mikes, 2008 ; Miller, 2009 ; Power, 2009). Enfin, les résultats de la recherche permettent d'insister, à la manière de Morton (2005), sur le fait qu'une approche ingénierique d'intégration d'une norme, portée par la gouvernance et centrée sur l'orchestration, l'arbitrage, la négociation et l'éthique facilite la diffusion – voire l'infusion - d'une culture de la conformité. En effet, pour qu'une culture de conformité à la norme et aux principes qu'elle contient soit efficace et efficiente, cela suppose l'appui de la gouvernance, des orientations claires et un intérêt perçu et (dé)montré de la gouvernance et des opérationnels pour la norme à mettre en place (Cappelletti et al., 2010 ; Cappelletti 2012 ; Dufour, 2016).

4.2 Vers des politiques et des processus formels de gestion de la conformité

La recherche permet aussi d'esquisser des préconisations managériales pour mieux intégrer le cadre normatif Solvabilité II, qu'il conviendra certes d'approfondir dans des travaux complémentaires. 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, au travers de politiques et de processus concrets. 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).

L'un des enjeux importants qu'induit cette perspective, encore souvent sous-estimé, réside dans la prise en compte du coût/valeur des normes. Par analogie aux approches liées au coût du risque (Louisot, 2005 ; Darsa, Dufour, 2014), les résultats de la recherche indiquent qu'il semble intéressant - si non incontournable pour une entreprise soumise à des contraintes économiques fortes - de déterminer les facteurs contributifs du « coût intégral » de la normalisation et de les rapporter à sa « performance intégrale » pour mieux dimensionner le système de management des risques au fil du temps. Parmi les coûts caractéristiques composant le coût intégral, citons :

- 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, RCMS⁷, pertes d'exploitation etc.).
- Coût des actions abandonnées car jugées trop coûteuses à mettre en conformité.

Ces éléments 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 tels

⁷ Responsabilité civile, responsabilité civile des mandataires sociaux.

que : 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 ont montré que la directive Solvabilité II pouvait être intégrée de façon efficace et efficiente dans un organisme d'assurance grâce à une ingénierie managériale adaptée reposant sur des dispositifs d'orchestration, d'arbitrage, de négociation et d'éthique fondés sur le jugement humain autant que sur des outils pertinents. Une telle ingénierie implique une complexification des modes de gestion de l'entreprise, principalement associée au caractère interprétatif de la norme, qui semble difficilement évitable. En clair, la gestion de la complexité chère à Edgar Morin - « Quand je parle de complexité, je me réfère au sens latin élémentaire du mot "complexus", "ce qui est tissé ensemble" » écrit-il - fait partie intégrante de la gestion moderne des normes. Le caractère générique d'une telle ingénierie demande à être confirmé au travers d'enquêtes complémentaires dépassant le cas étudié dans l'article. Il serait également intéressant dans des travaux futurs d'étudier si la balance économique entre les gains de maîtrise des risques versus les coûts engendrés par la complexification induite est positive, en clair si le jeu est supportable pour les organisations visées et s'il « en vaut la chandelle ». En somme, pour paraphraser le titre d'un célèbre article d'Ambec et Lanoie (2008), « Does it really pay to be compliant ? ». L'apport des résultats est également de renforcer la compréhension des enjeux de la normalisation dans un secteur encore peu étudié en gestion des normes tel que l'assurance. *A fortiori*, les résultats montrent 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 en prenant en compte des spécificités sectorielles telles qu'un cycle de production inversé entre services financiers et encaissements de cotisations. Enfin, l'étude de cas et les entretiens réalisés amènent à s'interroger sur la transposition opérationnelle des normes, avec une sous-estimation du coût managérial de la conformité et la nécessité d'effectuer une telle analyse pour envisager au mieux les phases d'orchestration, d'arbitrage, de négociation et d'éthique. A ce titre, la valeur ajoutée de la recherche menée porte précisément, selon nous, sur l'émergence de telles interrogations élaborées grâce aux observations longitudinales et approfondies que permet la recherche-intervention (David, 2003) et qui questionnent, ou complètent, la théorie néo-institutionnaliste qui semble éluder la question des mécanismes managériaux à l'œuvre pour intégrer les normes.

Bibliographie

- Ambec, S., Lanoie, P. (2008). Does it pay to be green? A systematic overview. *Academy Of Management Perspectives* 22(4): 45-62.
- Antunes, D. (2004). The Transformative Approach. In Buono, A.F. (Ed.) *Creative Consulting. Innovative Perspectives on Management Consulting*. 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.
- 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.
- Brunson, N. (1985). *The Irrational Organization: Irrationality as a Basis for Organizational Action and Change*. J. Wiley&Sons.
- Brunsson, N., Jacobsson, B., (2005). *A World of Standards*. Oxford University Press.
- Buckham, D., Wahl, J., Roses, S. (2010). *Executive's guide to Solvency II*. Wiley Business Services.
- Bugalla, J., Kallman, J., Lindo, S., Narvaez, K., (2012). The new model of governance and risk management for financial institutions. *Journal of Risk Management in Financial Institutions* 5(2): 181-193.
- Buono, A., Savall, H. (Eds) (2007). *Socio-Economic Intervention in Organizations. The Intervener-Researcher and the Seam Approach to Organizational Analysis*. Charlotte: Information Age Publishing.
- Buono, A., Savall, H., Cappelletti, L. (Eds) (2018). *Intervention-Research: From Conceptualization to Publication*. Charlotte: Information Age Publishing.
- Burell, G., Morgan, G. (1985). *Sociological Paradigms and Organizational Analyses*. Aldershot, UK: Gower.
- Cappelletti, L. (2007). "L'audit et le contrôle au centre de l'éthique d'entreprise". *Revue Economie et Management*, éditions CNDP, N°123, pp. 5-11.
- Cappelletti, L. (2012). *Le contrôle de gestion de l'immatériel*. Dunod.
- Cappelletti L., Pigé B., Zardet V., (dir.) (2015). *Dynamique normative. Arbitrer et négocier la place de la norme dans l'organisation*. EMS.
- Cappelletti, L., Khalla, S., Noguera, F., Scouarnec, A., Voynet-Fourboul, C. (2010). «Toward a new trend of managing people through benevolence?». *Revue Management et Avenir*, N°36, pp.263-283.
- 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*, 108 : 159-176.
- Chneiweiss, A., Pradier, P-C. (2015). The Evolution of Insurance Regulation in the EU since 2005. *Documents de travail du Centre d'Economie de la Sorbonne 2016.60*.
- Coghlan, D., Brannick, T. (2005). *Doing Action Research in Your Own Organization*. London, Sage Publications.
- Crette, O., Marchais-Roubelat, A. (dir.) (2015). *Analyse critique de l'expertise et des normes : théorie et pratique*. L'Harmattan.
- 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 de l'Université Paris-Dauphine*.
- DiMaggio, P.J., Powell, W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review* (48): 147-160.
- DonVangel, (2004). At the brink of regulatory convergence. *Journal of Investment Compliance* 5(4): 72-75

- Dreyfuss, M-L. (2012). *Les grands principes de Solvabilité II*. Ed. l'Argus de l'Assurance.
- Dufour, N. (Dir.) (2016). *Regards croisés sur la gestion des risques*. Edition Gereso.
- 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., Thourot, P. (2013). *Gestion de l'entreprise d'assurance*, Dunod.
- Ferguson, N. (2009). *L'irrésistible ascension de l'argent*. 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, méthodes 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.
- 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.
- Kreutzer, M., Wagner, J. (2013). New Solvency Regulation: What CEOs of Insurance Companies Think ? *The Geneva Papers* 38 : 213 – 249.
- Laufer R., Burlaud, A. (1997). Légitimité. In Joffre P., Simon Y., *Encyclopédie des sciences de gestion : 1754-1772*. Economica, 2^e édition.
- Laufer, R. (1993). *L'entreprise face aux risques majeurs : à propos de l'incertitude des normes sociales*. Logiques sociales, l'Harmattan.
- Lee, B., Humphrey C. (2006). More than a numbers game: 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. (2006). Best execution compliance: new techniques for managing compliance risk. *The Journal of Risk Finance* 7(3): 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* 2(1).
- Miller, K. D. (2009). Organizational risk after modernism. *Organization Studies* 30(2-3): 57-180.
- Morin, E. (1995). La stratégie de reliance pour l'intelligence de la complexité. *Revue Internationale de Systémique* 9(2).
- Morton, J.C. (2005). The development of a compliance culture, *Journal of Investment Compliance* 6 (4): 59-66.

- North, D.C., (1990). *Institutions, institutional Change and Economic Performance*. Cambridge university press, New York.
- Oliver, Ch., (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. *Academy of Management Review* 16(1): 145-179.
- Perroux, F. (1970). Les conceptualisations implicitement normatives et les limites de la modélisation en économie. *Économies et Sociétés*(26) : 2255-2307.
- Power, M. (2009), The Risk Management of Nothing, *Accounting, Organizations and Society* 34: 849–855.
- 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., Zardet, V. (2005). *Tétranormalisation, défis et dynamique*, Economica.
- Shapiro, B., Matson, D. (2008), Strategies of resistance to internal control regulation, *Accounting, Organizations and Society* 33: 199-228.
- Suchman, M.C., (1995). Managing Legitimacy : Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review* 20(3) : 571-610.
- Thourot P., Morin P. (2015b). Solvabilité II : des orientations pas toujours très claires. *Revue Banque & Stratégie* 336 : 53-66.
- Thourot, P., Morin, P. (2015a). La mise en œuvre de Solvabilité II. *Revue Banque & Stratégie* 341 : 48-66.
- 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.
- Verbano, C., Venturini, K. (2011). Development Paths of Risk Management: Approaches, Methods and Fields of Application. *Journal of Risk Research* 14(5): 519-550.
- Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Economica.
- Zweifel, P. (2014). Solvency Regulation of Insurers: A Regulatory Failure? *Journal of Insurance Issues* 37 (2): 135–157.

Annexe 1

Annexe 1 : Détail des données sources collectées

Types de données	Détails des données collectées
Données primaires (45)	Entretiens internes à l'organisation (
Entretiens individuels internes	-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)

	<ul style="list-style-type: none"> -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	<ul style="list-style-type: none"> -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	<ul style="list-style-type: none"> -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)