



HAL
open science

L'invention de la fonction risque : pouvoir, contre-pouvoir ?

Alban Bizieux, Pierre Francois

► **To cite this version:**

Alban Bizieux, Pierre Francois. L'invention de la fonction risque : pouvoir, contre-pouvoir ? : (Working Paper : PARI. Programme de recherche sur l'appréhension des risques et des incertitudes). 2017. hal-01477659

HAL Id: hal-01477659

<https://sciencespo.hal.science/hal-01477659>

Preprint submitted on 5 Dec 2023

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.

Working paper

10.1

L'invention de la fonction risque : pouvoir, contre-pouvoir ?

Alban Bizieux | Pierre François

Janvier 2017

PARI

PROGRAMME DE RECHERCHE
SUR L'APPRÉHENSION DES RISQUES
ET DES INCERTITUDES

L'invention de la fonction risque : pouvoir, contre-pouvoir ?

Alban Bizieux¹

Pierre François²

Résumé – En comparant le développement de la fonction risque dans les entreprises d'assurance et dans celles d'autres secteurs, la contribution montre que le développement de la fonction risque au sein des entreprises françaises d'assurance depuis la fin des années 1990 s'est déroulé en deux temps. A la fin des années 1990, les principaux groupes d'assurance – comme leurs homologues énergéticiens, bancaires ou industriels, commencent de se doter de direction des risques. Dix ans plus tard, ce mouvement, sous l'impulsion de nouvelles logiques prudentielles qu'ils contribuent par ailleurs à définir, se généralise à des entreprises de taille beaucoup plus modestes, et jusque-là fort éloignées des formes les plus contemporaines d'appréhension des risques. A la différence de ce que l'on rencontre dans la plupart des secteurs où les fonctions risques sont occupées par des individus relevant de profils très différents, c'est un profil avant tout technique qui s'impose très rapidement comme la figure majeure des directions des risques des entreprises d'assurance. L'emprise de ces nouvelles fonctions sur la marche des entreprises ne se fait jour que progressivement : les outils et le discours qui portent les nouvelles formes d'appréhension des risques dont elles sont les supports ne s'imposent que très progressivement, et à la condition expresse de mener un important travail de pédagogie et de diplomatie avec des fonctions plus anciennement intégrées aux entreprises – fonctions de contrôle et fonctions financières en particulier.

¹ alban.bizieux@sciencespo.fr

² Directeur de recherche au CNRS au Centre de sociologie des organisations, Professeur à l'École Polytechnique, Co-porteur de la chaire PARI. pierre.francois@sciencespo.fr.

Une manière de rendre compte du développement des entreprises modernes consiste à décrire le mouvement de différenciation qui se fait jour entre les différentes fonctions qui participe au processus de production (voir, par exemple, sur les fonctions comptables : Ramirez, 2003 ; sur la gestion des ressources humaines : Dobbin, 2009 ; sur les fonctions financières : Zorn, 2004). Loin de s'ordonner à une logique strictement fonctionnelle – comme l'ont longtemps avancé certaines lectures gestionnaires (Chandler, 1988), cette spécialisation interne aux firmes en fonction dédiée à telle ou telle tâche apparaît comme un processus chaotique et conflictuel, où des phases de reflux succèdent à des périodes d'expansion, et où l'intervention d'entités extérieures à l'entreprise – et, singulièrement, de l'Etat – joue souvent un rôle décisif (Dobbin, 2009 ; Zorn, 2004). Parmi ces fonctions se distinguent, souvent tard venues mais désormais foisonnantes, celles que les organisations dédient au contrôle et à la régulation : de longue date, les *health and safety officers* (Hutter, 1988), plus récemment les *environmental risk officers* (Rehbinder, 1991) ou encore, à l'âge où la gestion des données devient une dimension essentielle de la gestion des risques opérationnels, les *chief information officers*, en passant par le *compliance officer* (Weait, 1993) ou le *safety officer* (Beaumont et al., 1982) tous contribuent à traduire en interne des normes qui le plus souvent se déploient, formellement ou non, à l'extérieur de leurs frontières.

L'un des derniers avatars de ce long processus de différenciation fonctionnelle – et en son sein de l'avènement des fonctions régulatrices – est le développement, au cours des vingt-cinq dernières années, des positions de *Chief risk officers* (CRO) et de leurs services. Non que la gestion *de facto* des risques ne se soit que récemment imposée comme une impérieuse nécessité : Marco (2012) retrace opportunément ce qu'était la « gestion des risques » dans deux compagnies d'assurance, en France, avant 1840. Mais l'appréhension des risques au sein des entreprises a connu depuis le début des années 1990 une mutation assez sensible, au point de devenir une fonction identifiée au sein des firmes contemporaines. Dans un article des *Echos* de 2006 qui s'essaie à définir ce qu'est désormais la gestion des risques et qui en donne une bonne synthèse indigène, on lit qu'elle revient à « identifier l'ensemble des dangers auxquels une entreprise est confrontée pour mieux les prévenir. Les hiérarchiser pour mieux les contrôler. En mesurer les coûts pour mieux les atténuer. » (« Les multiples défis des risk managers », *Les échos*, 20 janvier 2006). Cinq ans plus tôt, une contribution aux *Geneva Papers* ne dit pas autre chose : « *Enterprise risk is the extent to which the outcomes from the corporate strategy of a company may differ from those specified in its corporate objectives, or the extent to which they fail to meet these objectives (using a "downside risk" measure).* » (Dickinson, 2001, p. 362). L'identification de la fonction risque passe, de manière un peu paradoxale, par une extension maximale de ce qui constitue son objet : sa fonction (théorique) consiste à identifier l'ensemble des éléments qui peuvent introduire une discordance entre les prévisions avancées *ex ante* et le résultat constaté *ex post* – et à étendre ainsi la définition du risque, on ne s'étonnera pas de le voir se décliner sous des figures fort différentes : « Risque industriel, financier, sanitaire, éthique... Jamais les entreprises n'auront été confrontées à tant d'écueils. Soumis à la pression des actionnaires et des

consommateurs, les dirigeants voient de plus planer le spectre d'une condamnation pénale. » écrivent encore *Les Echos* (« Les risk managers prennent de la hauteur », *Les échos*, 16 février 2004). Nous détaillerons plus loin les implications, quant à sa position dans l'organisation et au profil de ceux qui l'occupent, d'une telle définition de cette nouvelle fonction. Bornons nous à ce stade à rappeler que, sans s'y borner, elle s'est notamment incarnée dans un système de propositions managériales très en vogue au cours des années 1990 et 2000, l'*Enterprise risk management* (ERM) dont Power (2009) décrit ainsi les attendus : « *At the level of design ERM is a label for a system of concepts which have grown in organizational significance since the mid-1990s (...). The basic conception, as revealed in a vast body of guidance, is simple and superficially uncontentious: risk management and mitigation processes should be explicitly related to organizational and sub-organizational objectives. Prescriptively, organizations should seek to identify all material risks to their objectives and sub-objectives, design controls and mitigations which produce a residual risk consistent with a target risk appetite, and monitor this entire process, making feedback adjustments as necessary.* » (Power, 2009, p. 849). L'objet de cette contribution n'est pas de procéder à la critique de cette conception (voir, sur ce point, Power, 2009, ou encore Huber et Rothstein 2013), mais de comprendre comment une telle compréhension de la « gestion des risques » s'est imposée, en particulier dans les entreprises d'assurance.

Avant de nous concentrer sur l'industrie assurancière, rappelons quelques-uns des traits saillants du développement de la gestion des risques tels qu'ils sont établis par la littérature (voir en particulier Power, 2005 ; Aubry, 2012). Les premières fonctions risques explicitement identifiées datent de la première moitié des années 1990 : si l'on suit Power (2005), c'est en 1993 qu'est nommé le premier directeur des risques, James Lam, à GE Capital. En France, quelques entreprises se dotent, à peu près à la même époque, d'une gestion des risques opérationnels qui aille au-delà de la gestion de leurs assurances : dès la fin des années 1980, la SNCF élargit sa fonction sécurité à la gestion des risques (ce que fera également, dix ans plus tard, Air Liquide), et quelques années plus tard Danone, sous l'impulsion de T. Van Santen, formé à la méthodologie *Associate in risk management* (ARM), prend le relais, tandis qu'EADS nomme en 1995 un *Insurance risk manager*, lui aussi formé à l'ARM. La structuration inter-organisationnelle voit le jour à la même époque : c'est en 1993 que l'AMRAE (l'Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise) voit le jour et qu'elle organise ses premières rencontres, tandis qu'après les premières publications consacrées au sujet par Lagadec, en 1980, autour de la notion de « risque technologique majeur », ou par Kervern et Rubise en 1991 (*L'archipel du danger*), quelques formations se développent (la première formation est créée en 1994, une formation professionnelle qui présente la méthode ARM, enseignée aux Etats-Unis depuis la fin des années 1970). Entre la fin des années 1990 et la fin des années 2000, la fonction se diffuse, sans entièrement se généraliser ou se stabiliser autour d'un modèle unique : d'après l'enquête menée par Miccolis et al. (2001) au début des années 2000 auprès de grandes entreprises anglo-saxonnes, 15% d'entre elles disposaient d'un « système complet de surveillance des risques au sein de l'organisation », et 43% entendaient en

mettre un en œuvre. La France connaît une évolution comparable, qui s'effectue, le plus souvent, à partir de l'élargissement et de la redéfinition du périmètre de fonctions existantes (avant tout, la gestion des assurances ou l'audit interne), sans que la terminologie qui désigne cette nouvelle fonction se stabilise réellement (on parle ainsi de *Risk insurance manager*, de directeur des risques et des assurances, de directeur des risques et de l'audit, du directeur du management des risques, de directeur de la gestion des risques) ou que des méthodes patentées soient systématiquement adoptées (bien peu d'entreprises, au seuil des années 2000, ont adopté l'ERM : Danone en 2000 cependant, Gaz de France et Air Liquide en 2004). L'AMRAE poursuit ses activités et tente de créer une véritable communauté, tandis que de nouvelles formations de niveau licence et master se développent (on en dénombre 23 en 2008).

Sur une petite vingtaine d'années, autrement dit, une fonction se diffuse, le plus souvent à partir de fonctions pré-existantes (la gestion des assurances et l'audit interne en particulier), sans entièrement se stabiliser : outre les flottements terminologiques, c'est le contenu même de l'activité qui varie considérablement d'une entreprise à l'autre (sur le cas britannique au début des années 2000, cf. Ward, 2001), et qui régulièrement empiète sur des fonctions préexistantes. Cette diffusion n'est pas cantonnée à certains secteurs, même si certains reviennent plus fréquemment que d'autres : dans une enquête menée par le *Conference board of Canada* (2001) au début des années 2000, les entreprises les plus concernées par la mise en place de programme d'ERM interviennent dans le secteur des *utilities*, de l'énergie et de la finance – une distribution sectorielle qui semble émerger elle aussi du recensement plus impressionniste proposée par Aubry (2012). Il semble en tout cas acquis que, si les institutions financières (et tout particulièrement les banques) comptent parmi les plus précoces à développer ce type de fonctions, elles sont accompagnées dans ce mouvement par des entreprises de secteurs très différents.

Comment rendre compte de ce développement relativement rapide, précisément situé dans le temps et incomplètement convergent ? Une grille de lecture fréquemment avancée, et sans aucun doute au moins pour partie pertinente, fait du développement de ces fonctions une réponse à des crises qui frappent une entreprise, ou un secteur tout entier. L'une des toutes premières entités explicitement dédiées à la gestion des risques a ainsi vu le jour en 1987 chez Merrill Lynch après des pertes massives sur les produits dérivés en mars de la même année. Dans cette première déclinaison, la gestion des risques est conçue sous une forme essentiellement défensive (il s'agit de faire en sorte que « cela ne se reproduise pas ») : selon les termes de Power, « *in this early setting the risk management function was more or less that of transaction clearance with right of veto, and there were no pressures to institutionalize a new organizational role* (Wood, 2002). » (Power, 2005, p. 134). La séquence qui voit une fonction risque émerger suite à une crise se répète : après les pertes importantes que connaît Amex Financial Advisors en 2001, une direction des risques est créée, sous une forme beaucoup moins défensive, et beaucoup plus stratégique, que celle qui avait vu le jour (pour décliner ensuite) quinze ans plus tôt chez Merrill Lynch. Cette séquence pavlovienne (stimulus critique – réponse

fonctionnelle) se retrouve aussi, si l'on suit Aubry (2012), à l'échelle de secteurs entiers, impulsée en particulier par la mise en œuvre de régulations qui, de plus en plus, imposent un pilotage des risques plus explicites et mieux identifiables : « Les scandales en série (Maxwell, 1991 ; Enron, 2001 ; Vivendi, 2002) et les réglementations qui suivent dans les pays anglo-saxons (Turnbull Report, Cadbury Code, 1992 ; Coso Report, 1992 ; loi Sarbanes Oxley, 2002) posent l'exigence de nouvelles conditions d'auditabilité du risque et de transparence. Les obligations de communication se multiplient en France avec les lois Nouvelles Régulations Economiques en 2001 et Sécurité Financière 12 en 2003. » (Aubry, 2012, p. 23). C'est, après les crises, le deuxième facteur identifié par la littérature pour rendre compte de ce développement de la fonction risque : les régulations qui s'imposent aux différents secteurs depuis la fin des années 1990 faciliteraient l'expansion de la fonction risque dans les plus grandes entreprises. Encore faut-il préciser ce qu'il faut entendre par régulation, et ne pas la ramener à une pure logique d'imposition externe : c'est qu'aux régulations « étatiques » s'imposent tous les systèmes de normalisation portés par les différents référentiels (Ernst et Young, Coso I et II, Ferma) et les méthodologies (IMdR, cindyniques, Ecole des Mines, etc.) diffusées par des acteurs privés, agences de notations (en 2008, Standard & Poors intègre l'ERM à ses critères de notation), cabinets d'audits, chercheurs et formateurs, etc.

La fonction risque ne naît pas *ex nihilo*, ou sous la seule dictée de régulateurs ou de normalisateurs externes aux entreprises où elle se déploie. Nous l'avons dit : elle voit le jour à partir (et parfois en en élargissant le périmètre) de deux fonctions principales, l'audit et la gestion des assurances. Si l'on suit Dickinson (2001), c'est d'ailleurs dans l'évolution des relations que les entreprises entretiennent avec les compagnies d'assurances que se trouve l'une des impulsions qui donne naissance à la fonction risque : « *For many years, companies have been able to transfer certain types of risks to insurance companies. These transferred risks related to natural catastrophes, accidents, human error or fraud, but as the scope of insurance markets expanded, some types of commercial risks could be transferred, such as credit risks. The existence of these insurance markets forced managers to consider alternatives to the purchase of insurance. Some of these insurable risks could be prevented, or their impact reduced, through efficient loss-prevention and control systems, and some could be retained and managed within the company. This led to a broader approach to the management of insurable risks.* » (p. 360). Et ce sont effectivement souvent des managers qui, jusque-là, couvraient les risques de l'entreprise en achetant des assurances, qui se virent confier la mission d'en avoir une gestion à la fois plus extensive, plus préventive et qui inventent de nouvelles manières d'y faire face. Outre la gestion des assurances, c'est à partir des fonctions d'audit que se développe la fonction risque – dans un processus qui ne fut pas toujours pacifique (« La guerre des territoires s'est éteinte entre l'audit interne et les risques, qui réalisaient chacun parallèlement une cartographie des risques. Aujourd'hui, ces deux fonctions collaborent », témoigne ainsi dans les Echos en 2013 Sébastien Allaire, associé chez Deloitte dans l'équipe *risk management* et audit interne (« Le directeur des risques consolide sa position » *Les échos*, 19 Juin 2013) – voir aussi AMRAE, 2013, p. 16). Sans

qu'il soit facile d'identifier des tendances qui puissent valoir toujours et partout, il semble que l'un des enjeux récurrents de la mise en place d'une direction des risques soit de mettre en place des outils quantifiés de pilotage : particulièrement prononcée dans les activités financières, cette propension à favoriser les profils quantitatifs techniques est notamment portée par l'approche ERM et les cartographies des risques qu'elle implique. Il ne faut cependant pas en déduire qu'un même profil s'imposerait dans l'ensemble des industries : si l'on se fonde sur le baromètre 2015 de l'AMRAE, ce sont les formations de business et d'économie qui dominent chez les professionnels des risques, suivis des juristes et ensuite, seulement, des ingénieurs, y compris lorsque les entreprises ont adopté une approche de type ERM (AMRAE, 2015, p. 9). C'est, plus généralement, que l'on est encore très loin de voir s'imposer une forme dominante de ce qu'est la gestion des risques, et une manière de l'inscrire dans la division du travail. En la matière, ce sont les idiosyncrasies organisationnelles qui prévalent : comme l'écrit Power, « *while CROs have become much broader than buyers of insurance, there is considerable role variability. In 1999 the bank of Montreal reported a CRO as an executive vice president reporting directly to the CEO and chairing the risk management group committee. In Sun Life Financial the hazard and financial risk management divisions were merged in 2001 and the CEO remained the effective CRO. At BP there is no CRP role as such and in a culture in which engineers manage physical risk, and the chief economist handles country risk, the CEO in the effective "head" of risk. These examples suggest that the realization of the CRO role depends on specific organizational histories and resources legacies* » (Power, 2005, p. 137).

Une dynamique récente et transectorielle, impulsée par des crises, diffusée par des dispositifs de régulation et de normalisation, et n'aboutissant qu'à une stabilisation très partielle de la fonction, de sa position dans la division du travail et du profil de ceux qui en ont la charge : telle apparaît la trajectoire d'avènement de la fonction risque dans les grandes entreprises occidentales, et notamment françaises. Dans quelle mesure les entreprises d'assurance participent-elles de ce mouvement, ou s'en éloignent-elles au contraire ? Nous montrerons que la chronologie du développement de la fonction risque dans les entreprises d'assurance épouse dans ses grandes lignes celle que nous venons de mettre au jour : un développement pionnier et concentré dans quelques entreprises dominantes du secteur, à la fin des années 1990, suivi, à partir du milieu des années 2000, d'une diffusion à des entreprises beaucoup plus nombreuses et plus hétérogènes (1). Si la chronologie de l'adoption est la même, les modalités de sa diffusion sont quant à elles profondément différentes : alors que dans les autres secteurs les idiosyncrasies organisationnelles dominent, les fonctions risques des entreprises d'assurance convergent très rapidement vers un modèle dominant, à la fois quant à son *design* organisationnel et quant au profil de ceux qui en ont la charge (2). Enfin, là où certaines hypothèses insistent sur le pouvoir qui serait dévolu, au moins tendanciellement, à cette nouvelle fonction, nous montrons que pour l'essentiel la fonction risque ne doit son essor qu'à sa capacité à se lover dans des hiérarchies organisationnelles bien établies et qu'elle peine à subvertir (3).

1. Un sentier de développement partagé

Comme nous venons de le rappeler, le développement de la fonction risque dans les grandes entreprises occidentales obéit à une scansion assez nette : durant la deuxième moitié des années 1990, quelques entreprises pionnières commencent à se doter d'une fonction risque formalisée, et ce n'est que dans la seconde moitié des années 2000 que commence à se faire jour une tendance à la diffusion de cette fonction au-delà de ces cercles pionniers. Pour l'essentiel, cette scansion se retrouve dans le secteur assurantiel. Non qu'elle soit aisée à mettre au jour : l'enquête a en effet peiné à en reconstituer précisément le processus, tant les acteurs qui ont porté cette fonction sur les fonts baptismaux ont été malaisés à identifier, tant, également, cette mise au point a laissé peu de traces. C'est donc en nous appuyant sur quelques entretiens réalisés avec des grands témoins, et en analysant le contenu des rapports d'activité des entreprises que nous pouvons repérer les grandes étapes de cette diffusion et en mettre au jour les principales chaînes causales.

Des pionniers, acteurs dominants au contact de convertis

Entre le milieu des années 1990 et celui des années 2000, la formalisation de la fonction risque progresse au sein de quelques grands groupes assurantiers, en y restant très largement cantonnée toutefois. Cette formalisation se traduit par un déplacement de la notion même de risque, qui en vient à occuper une position nodale dans l'identification de ce qui constitue l'activité de l'entreprise. Un premier indicateur, trivial à maints égards, est purement formel et quantitatif : à la fin des années 1990 s'autonomise, dans les rapports d'activité d'Axa et d'Allianz, un chapitre spécifique dédié à la question du *Risk report*, dont le propos s'étoffe et s'autonomise : en 1998, les remarques sur le *risk management* d'Allianz ne sont qu'une simple sous-section de deux pages du « *Group management report* », il est, cinq ans plus tard, beaucoup plus étoffé et plus nettement identifié dès la table des matières du rapport d'activité. Initialement identifié à une liste de risques relativement limitée, au moins quant à leur nature (« *underwriting risks* », « *risks in investment* », « *risks from the « millenium bug »* », distingue ainsi le rapport de 1998 d'Allianz), les risques que l'on dit gérer voient leur périmètre s'élargir et se segmenter considérablement. Le « *risk capital* » est ainsi divisé en « *market risks* », « *credit risks* », « *actuarial risks* », « *business risks* », tandis que sont aussi évoqués (à titre d'exemple et de manière non limitative) le « *liquidity risk* » et le « *reputational risk* » et que les « *operational risks* » font l'objet d'une caractérisation elle aussi beaucoup large : le rapport explique ainsi que « *we attempt to reduce any such risks by installing a comprehensive system of internal controls and security systems within each operational entity. In 2005, we introduced a self-assessment system to establish a uniform procedure to detect potential errors and identify internal control*

weaknesses. Each operating entity evaluates its key processes and existing controls at least once annually » (Allianz, *Annual report*, 2005, p. 81). Dès 2001, c'est la nature de l'activité de l'entreprise qui est désormais formulée dans le vocabulaire du risque : « *as providers of financial services, we consider risk management one of our core competencies. (...) In our business, successful management essentially means controlling risks in order to increase the value of the Allianz Group* » (Allianz, *Annual report*, 2001, p. 91). Le caractère central de la référence au risque se repère enfin au fait que la notion fait son apparition dans les attributions des membres du *board* : c'est en Juillet 2001, à la faveur de la fusion d'Allianz et de la Dresdner Bank qu'est identifié au sein du *board* un responsable du « *Group financial risk management* » - une innovation fonctionnelle suffisamment importante pour être explicitement signalée par l'éditorial du président dans le rapport d'activité de 2000 (Allianz, *Annual report*, 2000, p. 7).

Entre la fin des années 1990 et le milieu des années 2000, la notion de risque s'étoffe, elle se précise, elle acquiert enfin une place toujours plus centrale dans ce que l'entreprise identifie comme le cœur de son activité. Il y a, on peut l'imaginer, une part de rhétorique, de longue date mise en évidence dans l'analyse qui peut être faite des pratiques de communication financière (Rao et Sivakumar, 1999 ; Westphal et Zajac, 1994). Mais ce n'est pas seulement la présentation rhétorique de l'activité qui est recomposée autour de la notion de risque, c'est aussi la manière de les appréhender qui fait l'objet d'une redéfinition en profondeur. A la fin des années 1990, la gestion des risques est rapidement évoquée, et c'est pour être explicitement renvoyée aux filiales : « *Operational responsibility for insurance activities is assumed by local units. After all, they are in the best position to know their domestic markets, the behavior and expectations of customers, the ideal combination of distribution channels and the national legal systems. Consequently, risk management is best left in their hands.* » (Allianz, *Annual report*, 1999, p. 94). Cinq ans plus tard, l'idée d'une gestion décentralisée des risques n'a pas entièrement disparu – mais elle est désormais, et sans ambiguïté aucune, au deuxième ou au troisième rang d'un système de « gouvernance des risques » dont la présentation est beaucoup plus étoffée et dont la logique est désormais celle d'une centralisation assumée. Cette centralisation, par ailleurs, s'équipe organisationnellement : en 2000, Allianz se dote d'un *Corporate controlling department*, en 2003, d'un *risk management committee*, en 2004, d'un *Group Risk control* qui rapporte au CFO, tandis qu'en 2007 l'empilement des structures dédié à la gestion des risques impose de présenter au lecteur un organigramme pour qu'il puisse comprendre ce qui revient au *board of management*, au *group risk management*, au *group risk* ou aux entités opérationnelles.

L'élargissement de la notion de risque, son caractère désormais décisif dans la présentation que les entreprises donnent d'elles-mêmes s'accompagnent donc d'une transformation profonde de la manière dont il est désormais question d'y faire face. Plus centralisée, plus étoffée, la gestion des risques est aussi plus technique – c'est en tout cas ainsi qu'elle entend se mettre en scène : dès 2002, Allianz explique avoir lancé « *a comprehensive project which improved internal risk analysis in the insurance business. Our new tools enable us to systematically evaluate internal data by means of models based on the theory of*

probability. This process takes into account the special characteristics of our local units as well as the specific nature of their risks. It also takes into account portfolio effects » (Allianz, *Annual report*, 2002, p. 77). En 2004, la communication d'Axa fait quant à elle explicitement référence aux outils mathématiques que met en œuvre la gestion des risques – même si les lecteurs du rapport d'activité peuvent de pas nécessairement saisir ce que peut recouvrir la notion de « calcul stochastique » : « La fonction de Risk Management a pour objectif l'identification, la quantification et la gestion des principaux risques auxquels le Groupe est exposé. Pour ce faire, des méthodes et des outils de mesure et de suivi sont développés et déployés par la fonction Risk Management incluant notamment un cadre homogène de modélisation stochastique. » (Axa, *Rapport annuel*, 2004, p. 30-31).

Comment rendre compte de cet avènement de la fonction risque dans les plus grands groupes d'assurance européens, et surtout comment expliquer qu'il intervienne, à peu de choses près, au moment où dans d'autres secteurs d'autres grandes entreprises connaissent une évolution comparable ? On peut évidemment évoquer un environnement général qui, nous le rappelions en introduction, change à cette époque, et auquel les grands groupes d'assurance ne sont évidemment pas étrangers. Plus précisément, les acteurs soulignent l'importance du développement de certains outils analytiques qui, au cours des années 1990, se diffusent en particulier au sein des grandes entreprises financières. Achille C., CRO de l'un de ces groupes au moment de la réalisation de l'entretien, et passé dans un autre de ces groupes durant les années 2000, explique ainsi :

« Il y a de la littérature qui existe depuis très longtemps, depuis les années 90, toute la méthode EVA des cabinets de conseils, Bâle 2 qui commençait aussi un petit peu dans les banques, puis c'est inspiré aussi je pense par une littérature académique [...] sur les *risk-adjusted return*. Donc on se disait « tiens on a du rendement mais finalement est-ce que la mesure du capital qu'on met de côté pour porter ce risque, enfin ce rendement, est la bonne ». Donc c'est d'abord une interrogation intellectuelle »

Mais la simple référence à une forme de *Zeitgeist* n'est à soi seule pas suffisante : « l'interrogation intellectuelle » qu'évoque Achille doit, pour transformer l'organisation de groupes dominants du secteur, trouver des relais et des appuis. Ces appuis n'ont pas nécessairement besoin, pour amorcer le déplacement, d'être particulièrement puissants : rappelons en effet que ces changements n'ont dans un premier temps laissé que très peu de traces – signe sans doute que ces mouvements n'étaient ni pensés ni vécus comme une révolution d'ampleur. Aussi certaines innovations sont-elles introduites un peu à la marge, par des primo-entrants qui apportent avec eux des concepts inédits découverts au cours de leurs études récemment achevées. Le même Achille C. évoque ainsi l'irruption de la *Value-at-risk* au sein du groupe où il travaillait durant les années 2000 :

« La première étape, en tout cas chez G1 c'est clairement le cas, c'est un gars qui a fait son mémoire d'actuariat sur une nouvelle mesure des risques, *value-at-risk*, pour définir ce que c'est le capital économique, et ça c'était la base, pour une réflexion au sein du groupe G1 à l'époque : [ce qu'on fait] ne suffit pas pour donner une coloration économique sur le vrai risque. »

Les nouveaux concepts circulent avec les individus qui les ont assimilés et qui les disséminent au cours de leur carrière, nous aurons l'occasion d'y revenir – et nombre d'innovations techniques ont été en particulier introduites par des individus qui venaient d'achever leurs études. Mais, en l'occurrence, les nouvelles formes de gestion des risques ont aussi été portées par des logiques organisationnelles. Deux mécanismes sont ici déterminants. Le premier peut s'assimiler à des formes de capillarité. Ainsi, chez Allianz, la gestion des risques est réorganisée après l'OPA sur la Dresdner Bank : « *Following the Dresdner Bank takeover, it was agreed that our Group Risk Controlling Center and Dresdner Bank's Corporate Risk Controlling Center would closely cooperate with one another. The Dresdner Bank's Risk Controlling is the center of competence for setting risk standards and evaluating banking risks within the Allianz Group* » (Allianz, *Annual report 2001*, p. 93). De même, chez Axa les innovations en termes de gestion des risques apparaissent lorsque sont évoquées non les pratiques liées aux métiers de l'assurance, mais à des métiers adjacents portés par des organisations partenaires : c'est le cas par exemple de la *Value-At-Risk*, qui est évoquée dès le rapport annuel 1997 dans le chapitre portant sur « Gestion des risques et sensibilité aux risques de marché » pour rendre compte de la mesure du risque dans l'entreprise d'*Asset Management* Donaldson, Lufkin et Jenrette, que contrôle Axa – et c'est à cette occasion que la VaR est présentée au lecteur : « La mesure de l'exposition aux risques de marché utilisée par DLJ est la "Value At Risk" ("VAR"). La VAR est une mesure statistique de la perte de valeur maximale attendue des actifs et passifs financiers de DLJ sensibles aux risques de marché. Elle mesure la perte de valeur maximale probable de ces actifs et passifs, établie en fonction de séries historiques d'observations quotidiennes sur une année. Cette perte maximale est estimée avec un intervalle de confiance de 95 %. (...) Cette mesure tient compte des corrélations entre les différents types de risques de marché auxquels est soumis DLJ. Cette VAR peut être calculée par type de risques sans tenir compte des corrélations pouvant exister entre les différents risques. » (Axa, *Rapport annuel 1997*, p. 99). Ces indices portent à penser que la gestion des risques est importée, au sein des grands groupes d'assurance, par des entreprises financières qui leur sont proches mais qui interviennent sur des segments d'activité où les nouvelles techniques prudentielles ont été adoptées plus tôt. C'est donc au sein des conglomérats financiers, plus ou moins fortement intégrés, que circulent ces techniques et qu'y sont exposés les grands groupes d'assurance européens.

Le deuxième mécanisme organisationnel qui contribue à imposer, au sein des plus grands groupes, une nouvelle conception de la gestion des risques – et tout particulièrement une nouvelle métrique – renvoie à la soumission aux standards imposés par les agences de notation. Dès 2000, Allianz souligne que sa gestion des

risques est soumise à l'appréciation des autorités de supervision et des agences de notation – et que, dans ces conditions, les groupe dispose des meilleurs notes possibles (Allianz, *Annual report* 2000, p. 133). En 2001, Allianz assure calculer ses besoins en capital en s'appuyant sur des modèles internes, et dit utiliser également « *the risk capital models of the Standard and Poor's rating agency* » (Allianz, *Annual report* 2001, p. 139). Dans le rapport 2002, il n'est plus question d'utiliser, mais de développer des modèles internes – et, dans l'intervalle, de s'en remettre aux modèles de Standard and Poor's : « *In 2002, we launched a comprehensive project which substantially improved internal risk analysis in the insurance business. Our new tools enable us to systematically evaluate internal data by means of models based on the theory of probability. This process takes into account the special characteristics of our local units as well as the specific nature of their risks. It also takes into account portfolio effects. In the current year, we intend to further stabilize the results of this large-scale project. By 2004, we expect to be able to convert our value-oriented controlling to risk capital, that was calculated with help of this model. At present, we are using risk capital models provided by the Standard & Poor's rating agency* » (Allianz, *Annual report* 2002, p. 73). Quels que soient les flottements dans l'usage exclusif ou complémentaire qu'Allianz dit faire des modèles développés par S&P, il apparaît ainsi clairement que ces modèles ont une sorte de fonction matricielle, qui se comprend d'abord en ce que, comme les grandes banques ou les sociétés d'*asset management*, les agences de notation ont adopté relativement tôt les nouvelles métriques de risque, plus tôt en tout cas que les grands groupes d'assurance. Et c'est d'ailleurs aussi pour discuter les évaluations produites par les agences de notation que les grandes entreprises d'assurance se sont dotées de capacités de calculs équivalentes – pour montrer, avec les mêmes outils, qu'elles étaient plus sûres ou plus rentables que ce que pouvaient estimer les agences de notation. Mais cette attention aux agences de notation se comprend d'autant mieux que l'on prend la mesure de l'importance attachée à la communication financière, en une période de consolidation du secteur où les opérations de fusion-acquisition rendent l'évaluation de la santé financière de tel ou tel acteur particulièrement stratégique – et ce dans le contexte de la crise financière du début des années 2000 qui, pour n'être en rien comparable à celle qui ébranlera le système financier à partir de 2007, n'en a pas moins fragilisé le bilan de certains assureurs. Adopter de nouvelles métriques prudentielles ne permet pas seulement de discuter avec les agences de notation et de remettre en cause leurs évaluations : on peut aussi, de la sorte, leur donner des gages.

Dans quelle mesure, cependant, l'adoption de ces nouveaux outils (*Value-at-Risk*, modèles internes) entraîne-t-elle une révision en profondeur de la conception que l'on se fait des risques et de la manière dont on organise leur gestion ? Il faut sans nul doute reconnaître aux arguments leurs vertus rhétoriques : parler de modèle stochastique dans un rapport annuel dont les lecteurs ont de fortes chances de ne pas connaître le principe même de ces raisonnements participe d'une entreprise de légitimation, nous l'avons dit. Mais les nouvelles mesures du risque engagées dans les modèles internes et les indicateurs qu'ils contribuent à produire sont solidaires d'une reconceptualisation du risque, à la fois plus large, plus segmenté et quantifiable, et appellent la mise en

place de dispositifs de collecte d'information et de pilotage des activités profondément renouvelés. En adoptant de nouvelles mesures du risque, autrement dit, les entreprises d'assurance ne changent pas seulement d'indicateurs, elles redéfinissent en profondeur la conception qu'elles se font du risque et la manière dont elles y font face.

La diffusion de la gestion des risques

Les dynamiques que nous avons décrites jusqu'ici sont cantonnées, pour l'essentiel, aux plus grands groupes d'assurance. Comment la nouvelle conception des risques et de la gestion qu'ils appellent s'est-elle diffusée au-delà de ce cercle fort restreint de *happy few* confrontés à des enjeux – l'insertion dans des conglomérats financiers, l'évaluation des agences de notation – qui ne concernent que très marginalement les entreprises, très nombreuses et de taille souvent modeste, qui constituent une bonne part du secteur assurantiel, en particulier dans son versant mutualiste ? On peut y voir une simple logique de rattrapage, les petits imitant les gros qu'ils suivent sur le chemin de la modernisation – c'est, à peu de choses près, ce que décrit Florent D. quand il évoque la situation chez un mutualiste dont il devient CRO au début des années 2010 :

« Globalement c'est des structures qui étaient plus en retard sur ces sujets de gestion des risques que des acteurs tels G1, G2 et compagnie [des grands groupes d'assurance comme Allianz, Axa, Generali]. Donc quand j'arrive en 2010, ce qui existe ici, il existe ce qui existait chez beaucoup d'assurances, une gestion des risques mais qui est au niveau opérationnel [...] et puis un embryon, des *process* en tout cas de contrôle interne, de maîtrise des risques opérationnels. Mais pas à proprement parler de direction des risques. »

Cette grille de lecture, un peu mécanique, doit être amendée et nuancée. D'abord, parce que les modèles de gestion des risques que développent Axa, Allianz ou Generali au début des années 2000 sont assez peu convergents : à l'image des modèles internes que développent à cette époque les plus grosses entreprises d'assurance (François, 2015), la nouvelle organisation de la gestion des risques y est encore tâtonnante et fortement marquée par des idiosyncrasies locales. Ce n'est donc pas *le* modèle de ces grands groupes qui se diffuse, mais celui que va produire la rencontre de ces tentatives encore balbutiantes et les injonctions qu'impose la directive Solvency II. Au sein des grands groupes d'assurance, les éléments que précise la directive à partir du milieu des années 2000 contribuent à remodeler – et à faire converger – la gestion des risques, et c'est cette forme remodelée qui va tendre à se diffuser aux autres entreprises du secteur. Nous détaillerons plus loin en quoi consiste ce modèle, relativement stabilisé et homogène. Attachons-nous, pour l'heure, à détailler les principaux canaux qui président à sa diffusion.

Nous venons d'évoquer celui qui en constitue, sans conteste, l'un des principaux : c'est parce que Solvency II, en son article 44, prévoit que soit identifiée une fonction risque au sein des entreprises d'assurance, que nombre d'entreprises du secteur se préoccupent de s'en doter. Les lignes d'orientation générales de la directive sont à peu près stabilisées autour du milieu des années 2000 (même si la négociation de certains points déterminants demeure ouverte au moins jusqu'en 2008), et ces orientations stratégiques ne laissent guère de doute sur le fait que les entreprises d'assurance doivent repenser le cadre dans lequel elles gèrent leurs risques. Si les plus grands groupes d'assurance suivent de près les négociations – qu'ils sont d'ailleurs enclins à tenter d'infléchir dans un sens ou un autre – les groupes de taille plus modestes ne prennent que progressivement la mesure des transformations que le nouveau cadre prudentiel ne va pas manquer d'impliquer. Les échéances, d'abord lointaines, se rapprochent cependant, et ce d'autant plus que la date de mise en œuvre de la directive (le 1^{er} janvier 2016) était censée être au départ beaucoup plus précoce : d'abord prévu pour 2010, elle est ensuite anticipée pour 2012 – une échéance suffisamment proche pour que les entreprises même parmi les plus modestes se préoccupent de repenser leur gestion des risques.

Cette injonction est vécue de manière d'autant plus impérieuse que la crise des *subprimes* a profondément ébranlé de nombreux acteurs financiers, et que tous sont désormais convaincus de leur vulnérabilité. Le cocktail causal que nous évoquions en introduction (crise et mesures régulatrices) semble donc pertinent pour rendre compte de la généralisation de la fonction risque au sein du secteur assurantiel. Il faut cependant lui apporter deux nuances d'importance, qui en modifient très sensiblement le sens. D'abord, dans la représentation classique qui en est donnée, cette combinaison crise et régulation a quelque chose de séquentiel : une crise met en danger un système, une réponse régulatrice est apportée pour éviter qu'elle ne survienne de nouveau. Ici, la mise en place d'une nouvelle régulation précède la crise, qui ne joue ici, tout au plus, qu'un rôle de catalyseur : elle contribue à convaincre les acteurs de la nécessité de se préoccuper de gestion des risques, et en l'occurrence à endosser des solutions définies en son amont. Ensuite, la séquence stimulus critique/réponse régulatrice semble postuler que la réponse va, d'une manière ou d'une autre, prendre le contrepied des mécanismes qui ont été au principe de la crise. Ce n'est en l'occurrence pas le cas : comme nous l'avons montré ailleurs, non seulement Solvency II se nourrit aux sources mêmes des logiques qui ont engendré la crise de 2008, mais elle porte en son cœur une logique profondément pro-cyclique qui, loin de freiner une crise du même type, contribuerait au contraire à l'aggraver (Frezal, 2015 ; Frezal et *al.*, 2016). La question de savoir pourquoi l'on conserve des règles qui ont fait la preuve de leur échec mérite certes d'être posée, mais elle dépasse le cadre de cette contribution. Bornons-nous à souligner, à ce stade, que Solvency II a contribué à promouvoir une certaine gestion des risques, et que la sensibilité aux risques s'est imposée avec d'autant plus de force que le secteur financier était soumis à une crise sans précédent depuis les années 1930.

L'entrée en vigueur prochaine de Solvency II et la crise financière qui l'accompagne constituent des incitations fortes, mais elles ne préjugent pas des canaux de diffusion concrets de ce nouveau modèle organisationnel. C'est avant tout la circulation des individus qui rend compte de la diffusion de ce modèle : les acteurs font circuler les cadres de pensée qu'ils ont assimilés et contribuent à les diffuser. La formation initiale joue ici un rôle qui, sans être absolument déterminant, est cependant structurant : comme nous le détaillerons plus loin, les spécialistes de la gestion des risques, dans les entreprises d'assurance, sont pour l'essentiel des actuaires qui sont à ce titre issus d'un nombre restreint de formations où les enseignements, sans entièrement converger, tendent à proposer un outillage technique cohérent (Pilmis, 2016). Pour l'essentiel, la diffusion du modèle se fait cependant à partir de trois sources principales. La première source replace le régulateur sous les feux de la rampe, moins en tant qu'il contribue à produire les règles qu'en ce qu'il les fait circuler. En discutant avec les entreprises qu'elle contrôle, l'ACPR contribue à diffuser certaines pratiques – quitte, comme le souligne Marc D., directeur des risques dans une mutuelle, à accroître les risques systémiques :

« De toute façon, deux choses amènent à la convergence des modèles. Il y a en effet les pratiques de place, et la pratique du contrôle. C'est-à-dire le contrôle va venir et qui va dire "ça j'autorise ou j'autorise pas", forcément ça va créer une convergence avec derrière un risque systémique, c'est-à-dire que si on est tous avec les mêmes modèles d'analyse, les mêmes fonctions de réaction etc, ça nous conduit, je ne vais pas dire à prendre les mêmes décisions, mais à prendre des décisions proches, et donc à créer un risque systémique là-dessus. »

Mais l'ACPR contribue aussi à répandre certaines pratiques en ce que certains de ses membres sont fréquemment débauchés par des entreprises d'assurance pour qui ils constituent des ressources précieuses : dotés de solides compétences techniques, ils maîtrisent très bien une réglementation complexe et nouvelle que peu d'acteurs connaissent, et ils ont enfin un point de vue sur les pratiques des différentes entreprises de la place qui, sans être exhaustif, constitue lui aussi un atout indéniable. C'est-à-dire vrai la même vertu qui est reconnue aux consultants, qui constituent la deuxième source de diffusion du modèle. Sans doute, comme pour les membres de l'ACPR, les consultants sont aussi recrutés pour leur compétence technique : dans un contexte de très grande rareté de la main d'œuvre, où beaucoup de petites entreprises peinent à engager directement des professionnels susceptibles de mettre en place les nouvelles pratiques prudentielles, les cabinets de conseils proposent une ressource clé en main. Là encore, l'homogénéité des profils, des formations et, dans une moindre mesure, des trajectoires, contribue à diffuser les pratiques que les cabinets de consultants standardisent eux aussi pour mieux pouvoir les vendre. Mais les consultants sont aussi engagés, précisément, pour cela : parce que certains d'entre eux au moins passent d'entreprise en entreprise, ils fonctionnent comme un dispositif de surveillance des pratiques qui ont cours ici et là, et qu'ils contribuent par conséquent à diffuser.

La troisième source de diffusion de ce modèle, qui elle aussi relève de la circulation des individus, renvoie à la très forte concurrence qui s'établit entre les entreprises pour attirer des gestionnaires de risque. Cette concurrence est au principe d'un important *turn-over* qui contribue lui aussi à diffuser très largement certaines pratiques. Achille C. était le CRO de la branche assurance-vie dans un grand groupe d'assurance, il explique comment des anciens de ce groupe sont venus le chercher pour lui proposer de prendre un poste dans le groupe directement concurrent :

« G2 est venu me chasser pour me dire "on a absolument besoin de toi", et c'étaient des anciens de G1 en fait chez G2, en me disant "voilà on te donne un mandat de CRO local mais tu seras bien plus que ça" »

Certains de ces grands groupes fonctionnent comme de véritables matrices normatives, puisque ce sont les pratiques qu'ils ont mises en place que cherchent à s'approprier celles des entreprises qui viennent débaucher ceux qui y travaillaient. C'est ce qu'explique Aurélie M., elle aussi ancienne de G1 avant de rejoindre la direction des risques d'une entreprise plus modeste : la compréhension qu'elle a acquise des arcanes de Solvency II au sein de ce grand groupe lui ont ouvert un champ des possibles qu'elle qualifie elle-même « d'hyper-vaste » :

« Alors la chance que j'ai eu c'est de commencer S2 chez G1, d'avoir été baignée dans S2 dès le début des échanges et de la mise en œuvre de la problématique, et en fait c'est ce qui m'a conduit à mon changement, je me suis dit "tiens, la gestion des risques c'est une opportunité", donc en 2011 quand j'ai changé, les sociétés commençaient à vouloir se doter des directeurs des risques, donc le champ des possibles était hyper vaste. »

Les nouveaux modes de gestion des risques se diffusent, au sein des entreprises assurancielles, en suivant une chronologie à maints égards comparables à ce qui prévaut dans d'autres secteurs. Au temps des pionniers qui tâtonnent à la fin des années 1990 et au début des années 2000, en suivant l'exemple d'entreprises partenaires issus de secteurs contigus et un peu plus précoces et sous l'impulsion engagée par la surveillance des agences de notation, succède la diffusion d'un modèle plus homogène, à partir de 2005 : les injonctions de la mise en œuvre prochaine de Solvency II sont d'autant plus impérieuses qu'elles s'entendent dans le contexte chahuté (pour le moins !) de la crise de 2008. La circulation des individus, dans un contexte de très forte tension sur le marché du travail – et donc propice au *turn-over* – contribue à diffuser un modèle que nous allons maintenant nous attacher à décrire.

2. Convergence des modèles, convergence des profils

Pour rendre compte de la diffusion de la fonction risque au-delà du cercle restreint des grands groupes pionniers qui, à la fin des années 1990, commencent à la définir, nous avons souligné le rôle déterminant – bien que non exclusif – de la mise en place de la directive Solvency II. En son article 44, la directive prévoit en effet que les entreprises d'assurance se dotent d'une fonction spécialement dédiée à la gestion des risques : elle précise ainsi que « Les entreprises d'assurance et de réassurance mettent en place un système de gestion des risques efficace, qui comprenne les stratégies, processus et procédures d'information nécessaires pour déceler, mesurer, contrôler, gérer et déclarer, en permanence, les risques, aux niveaux individuel et agrégé, auxquels elles sont ou pourraient être exposées ainsi que les interdépendances entre ces risques. Ce système de gestion des risques est efficace, parfaitement intégré à la structure organisationnelle et aux procédures de prise de décision de l'entreprise d'assurance ou de réassurance et dûment pris en compte par les personnes qui dirigent effectivement l'entreprise ou qui occupent d'autres fonctions clés. » (Solvency II, Article 44). La directive ne se contente pas d'imposer une recomposition organisationnelle, elle précise aussi le profil de ceux qui auront la charge de cette nouvelle fonction : à l'article 42, on lit ainsi que « les entreprises d'assurance et de réassurance veillent à ce que toutes les personnes qui dirigent effectivement l'entreprise ou qui occupent d'autres fonctions clés satisfassent en permanence aux exigences suivantes : leurs qualifications, connaissances et expérience professionnelles sont propres à permettre une gestion saine et prudente (compétence); et leur réputation et leur intégrité sont de bon niveau (honorabilité) » (Solvency II, Article 42).

Pour autant, les jeux sont-ils faits ? Les termes qu'emploie la directive pour décrire le modèle organisationnel et pour préciser le profil de ceux qui doivent y prendre la place demeurent assez largement ouverts – l'idée, par exemple, selon laquelle le système de gestion des risques doit être « parfaitement intégré à la structure organisationnelle » ne dit pas grand-chose de ce qu'elle doit être concrètement, ni des critères à l'aune desquels on pourra juger de la « perfection » plus ou moins achevée de cette intégration. Ne risque-t-on pas, dans ces conditions, de retrouver dans le secteur des assurances ce que l'on rencontre dans la plupart des autres secteurs, *i.e.* un spectre large de configurations hétérogènes, essentiellement modelées par des trajectoires singulières et des idiosyncrasies locales ? Dans le secteur assurantiel – et c'est ici qu'il se démarque le plus fortement de ce que l'on rencontre ailleurs – on a au contraire assisté à une convergence rapide vers un modèle homogène, à la fois quant aux dispositifs organisationnels et quant au profil de ce ceux qui en la charge. Ce sont ce modèle et ce profil que nous entendons maintenant décrire.

Technicité et interface

Commençons par lever un malentendu : faut-il parler de « gestion des risques » ? Si l'on veut comprendre la place de la fonction risque dans la division du travail des entreprises d'assurance, il n'est sans doute pas inutile de rappeler qu'elle n'a pas pour fonction, à proprement parler, de « gérer les risques », et moins encore de les réduire, mais plus modestement de les connaître, *i.e.* d'en avoir une appréhension (idéalement) informée, exhaustive et rationnelle. Les CRO soulignent ainsi que la gestion des risques est, par excellence, le rôle de l'équipe dirigeante de l'entreprise, dont le rôle est d'arbitrer stratégiquement entre les différentes options (plus ou moins risquées, plus ou moins profitables) qui s'offrent à l'entreprise, et de composer entre elles pour définir la marche de l'organisation qu'ils dirigent ; ou encore, cette « gestion des risques » est dévolue aux diverses fonctions opérationnelles qui, elles aussi, procèdent à des arbitrages qui peuvent éventuellement se formuler en termes de composition risque/rendement – la direction des risques, elle, ne décide pas, elle renseigne et contrôle, comme l'explique Florent D., directeur des risques d'une mutuelle depuis le début des années 2010 :

« C'est assez mal formulé. Mon job ce n'est pas de faire de la gestion des risques. Celui qui fait de la gestion des risques c'est le directeur des investissements, c'est le directeur technique, c'est le directeur informatique, lui il gère son risque. Moi je ne suis pas là pour faire de la gestion des risques, je suis là pour vérifier que sa gestion des risques est prudente et conforme à la stratégie du groupe. »

Si la fonction risque ne gère pas à proprement parler les risques, alors que fait-elle ? Selon les termes de Florent D., il s'agit avant tout de « vérifier » la manière dont les risques sont gérés dans différents segments de l'entreprise. Ce travail de vérification passe concrètement par la mise en place de deux équipes, plus ou moins étoffées selon les époques et les entreprises, dont les rôles demeurent assez distincts. La première a un rôle essentiellement technique, consistant soit à développer un modèle interne, soit à se doter des capacités nécessaires à l'utilisation du modèle standard. Elle est, pour simplifier, en charge de ce qui constitue le pilier 1 de Solvency II. La seconde équipe, si l'on suit cette lecture, correspondrait alors au pilier 2 de la directive : elle s'installe à l'interface de l'équipe chargée de la modélisation et des autres fonctions de l'entreprise (et en particulier des directions métiers), auprès desquelles elle collecte des informations nécessaires à la mise au point du modèle et, plus généralement, d'un ensemble de données qualitatives nécessaires à la compréhension de l'activité, fonctions qu'elle contribue par ailleurs à contrôler et dont elle peut remettre en cause ou discuter les options. Selon les termes qu'emploient fréquemment les enquêtés, cette deuxième équipe contribue à diffuser la « culture du risque » au sein de l'entreprise.

Cette organisation bicéphale, et le poids prépondérant qu'y occupe l'équipe chargée de la modélisation, se retrouve dans la plupart des entreprises d'assurance – et on peut y voir une conséquence des options retenues dans Solvency II, qui imposent à toutes les entreprises d'adopter une gestion des risques appuyées sur des outils de modélisation

fort éloignés de qui était réclamé dans l'ancien système prudentiel (Frezal, 2015). La mise au point ou l'assimilation de ces nouveaux outils suppose que les entreprises disposent de compétences collectives qui, le plus souvent, leur font au départ défaut – et c'est souvent de manière un peu précipitée que les entreprises d'assurance de taille moyenne ou modeste entreprennent de constituer des équipes autour de savoir-faire avant tout techniques. Suivons par exemple la trajectoire d'Orlando, qui entre dans une filiale (que l'on appellera F) d'un grand groupe européen d'assurance (ici G2) où il occupe d'abord des fonctions de CFO. Cette filiale décide, sous l'impulsion des directives de G2, de se doter d'un modèle interne :

« On avait un *[projet]* solvency 2, qui comprenait une composante modèle interne, puisque on avait décidé que le modèle interne, enfin le modèle standard, Solva 2, pour l'assurance commune était pas valable, donc on avait décidé de passer sur un modèle interne. »

Or, la mise au point de ce modèle interne est loin d'aller de soi et c'est pour « sauver le modèle interne », selon ses termes, qu'Orlando va voir ses fonctions élargies à la question des risques :

« La composante modèle interne du projet solvency 2 battait de l'aile. Et ils se sont souvenus à la fois que j'avais eu mon poste de contrôle de gestion, qui s'occupait de ces problématiques de capital, et à la fois que j'avais un background ENSAE, modélisation ... donc mathématique, et que ça pouvait être intéressant, par rapport à mon passé de CFO, et donc métier, de joindre les deux fonctions. »

C'est donc à partir de la prise en charge de la modélisation (« En gros on m'a dit, tu vas à Solva 2, il y a le modèle interne, et sauve nous le modèle interne. Enfin en gros obtiens l'approbation du modèle interne. C'était ça la feuille de route. ») que les autres injonctions de la directive l'amènent progressivement à élargir sa fonction au-delà du seul périmètre de la modélisation :

« C'est comme ça que je suis devenu CRO du groupe F en 2010. Avec un premier objectif qui était littéralement de sauver le modèle interne (...) pour F. Et c'est là que j'ai découvert qu'il y avait en fait un projet qui s'appelait Solva 2, qui était bien plus gros, et qui était pas limité à ce modèle en particulier. (...) Il y avait un projet Solva 2 sur l'industrie de manière plus générale c'est-à-dire que j'avais bien évidemment entendu parler des QIS 3 et QIS 4. Mais c'était vraiment on fournissait les données, et puis après le groupe s'en débrouillait. (...) Mais c'est là que j'ai découvert qu'en fait il y avait un pilier 1, un pilier 2, un pilier 3. Et qu'il fallait se bouger pour faire en sorte qu'on soit conforme à tous les piliers. (...) F travaillait, avait fortement investi sur des problématiques de modélisation interne. Et pas sur le reste. »

La séquence que décrit Orlando, sans pouvoir nécessairement se généraliser mécaniquement à toutes les entreprises, traduit bien cependant la hiérarchie des impératifs auxquels elles se disent devoir répondre : c'est la modélisation des risques qui occupe d'abord les équipes en constitution de la fonction risque, et c'est à partir de ce noyau que se construisent les dispositifs organisationnels qui doivent rendre possible cette modélisation et qui ensuite vont en relayer les informations au sein de l'entreprise. Insister sur ce travail de modélisation ne doit donc pas porter à imaginer que la fonction risque se réduit à une équipe de « *tech-boys* » coupés du monde : il faut en effet simultanément recueillir les informations nécessaires à la mise au point des modèles, et ensuite diffuser les informations que les modèles sont susceptibles de produire. On pourrait ainsi imaginer que la fonction risque a, comme peut parfois le décrire la littérature gestionnaire, une dimension essentiellement stratégique – et il est vrai que le CRO intervient comme l'un des conseillers du CEO lors de certaines prises de décisions. Le fait de s'appuyer sur le modèle de la direction des risques pour motiver des décisions constitue d'ailleurs l'une des attentes du superviseur pour valider les dispositifs prudentiels de l'entreprise, comme l'explique Pauline, employée à la direction des risques d'un grand groupe d'assurance :

« Il faut même qu'on démontre à l'ACPR que les résultats du modèle interne sont utilisés, sont montrés, sont pris en compte dans les décisions stratégiques. »

Il ne faut cependant pas exagérer ce rôle stratégique – ou faire des informations avancées par la direction risque le guide exclusif des décisions. La direction des risques a un rôle avant tout consultatif, et n'intervient que comme un interlocuteur parmi d'autres – écouté certes, mais mis en regard d'autres discours. La direction des risques a en particulier un rôle d'alerte : c'est surtout lorsque ses avis peuvent s'entendre comme une alarme que l'on tire qu'on y attache une importance potentiellement décisive – comme l'explique Jean-Simon K., qui explique le déroulement du comité des risques au sein d'un grand groupe d'assurance au temps où il y siégeait :

« On mettait un avis rouge vert jaune, orange, suivant le degré de risque que l'on avait identifié et associé au projet et c'est principalement ce point qui attirait l'attention des membres du comité exécutif et suivant la couleur du point ils accordaient plus d'importance aux recommandations qui les accompagnaient (...). Nous n'étions pas des points décisionnels »

Au contraire de ce que l'on rencontre dans beaucoup d'industries où priment les idiosyncrasies organisationnelles, la fonction risque se déploie, dans les entreprises d'assurance, en suivant une logique bicéphale relativement homogène. Cette bicéphalie asymétrique (les tâches de modélisation y priment sur celles d'interface, dont elles ont cependant besoin) est pour partie imputable aux injonctions (pour beaucoup d'entreprises malaisément endossables *a priori*) à la modélisation qu'engagent les principes prudentiels promus dans Solvency II. C'est cette impératif de technicité qui explique que les dispositifs organisationnels de la fonction ne soient pas les seuls à

converger d'une entreprise à l'autre – mais que les profils de ceux qui en ont la charge, eux aussi, se rapprochent davantage les uns des autres que ce qui peut se rencontrer dans d'autres secteurs.

Le royaume des actuaires

Nous le rappelons en introduction : dans la plupart des entreprises où s'est développée une fonction risque, le profil de ceux qui l'occupent varie sensiblement d'une entreprise à l'autre, y compris lorsque ces entreprises relèvent d'un même secteur d'activité. Trois grands profils se distinguent : des juristes, des commerciaux ou des ingénieurs. Il est assez délicat de repérer un *pattern* qui permettrait d'expliquer pourquoi tel ou tel profil tend à s'imposer ici plutôt qu'ailleurs. C'est en effet avant tout aux spécificités des configurations organisationnelles locales et aux schémas de développement qui leur sont spécifiques que doivent être renvoyés ces spécificités. Or, sur ce point également, les entreprises d'assurance font exception : les positions de CRO en sont rapidement venues à être sinon monopolisées, du moins très majoritairement occupées par des actuaires formés dans des grandes écoles, et notamment à l'ENSAE, et passées par ailleurs par certaines entreprises, ou par le superviseur.

L'homogénéité des profils est d'autant plus remarquable qu'elle ne se retrouve pas si l'on scrute le détail des trajectoires professionnelles de ceux qui occupent les positions de CRO en amont de leur prise de fonction. La reconstitution des carrières de ceux qui occupent ces postes montrent au contraire que la fonction risque constitue une sorte de point de fuite vers lequel convergent des trajectoires *a priori* très hétérogènes. Florent D., directeur des risques d'une mutuelle, explique ainsi comment la spécialisation dans la fonction ne constituait en rien un projet professionnel *a priori*, plutôt motivé qu'il était à l'idée d'emprunter une trajectoire ascendante – quelles qu'en soient les marches ou les étapes :

« Très honnêtement c'est plus de fil en aiguilles [...] Moi quand j'étais étudiant je ne pensais pas à ça, moi j'ai plus une carrière opportuniste – j'y mets pas d'aspect négatif – et de poste en poste je me suis progressivement spécialisé sur ce sujet-là. [...] Ce qui me motive ? Je crois que je vais être.. C'est plutôt de grimper. Après il faut trouver le bon chemin, moi celui que j'ai pris c'était celui-là. »

S'il est un point commun dans ces carrières qui ne se dédiaient pas *a priori* à converger vers les fonctions risques, c'est notamment d'avoir rencontré la directive Solvency II au cours de son élaboration. Ce cheminement a en effet permis à certains professionnels d'assimiler progressivement des principes dont ils disent qu'une

appréhension frontale aurait été beaucoup plus coûteuse, comme l'explique par exemple Marc D., lui aussi directeur des risques dans une mutuelle après être passé par l'ACPR :

« Je pense un atout aujourd'hui, c'est qu'à une époque je [sois] rentré dans l'analyse justement de l'ensemble des textes S2 et au fur et à mesure. Parce qu'aujourd'hui clairement si vous voulez rentrer dans le détail de ce qu'est S2, de l'ensemble de ses composantes, il y a un coût d'entrée qui est extrêmement fort, moi j'ai eu la chance de l'absorber au fur et à mesure de la sortie des textes, et aussi parfois de savoir parfois pourquoi tel bout de texte est écrit comme ça, que ça fait référence à tel débat, telle époque, et c'est un plus dans la compréhension de l'ensemble. »

Ces carrières divergentes qui croisent la directive en cours d'élaboration et qui accompagnent sa mise au point en viennent ainsi à converger autour des fonctions risques qui constituent, pour un temps au moins, un formidable espace d'opportunité. Tous les individus qui croisent Solvency II, toutefois, n'en retirent pas les mêmes avantages : ceux qui parviennent à s'imposer comme les spécialistes des risques sont en effet ceux qui disposent d'un bagage technique suffisant, et qui notamment disposent des compétences ou du titre d'actuaire. C'est ce que constate par exemple Marc D., directeur des risques d'une mutuelle, actuaire lui-même :

« Soit ils [les membres de l'équipe] le sont [actuaires], soit ils ont une formation de statisticien, d'école d'ingénieur, quand je dis quasi-tous, c'est soit ils ont le titre, soit ils ont la compétence, soit les deux, c'est pas exclu. Il y a même des actuaires qui ont la compétence. »

La prévalence des profils techniques est évidemment cohérente avec les constats que nous avançons plus haut : si les fonctions risques se sont construites avant tout pour répondre aux injonctions modélisatrices imposées par Solvency II, il faut pour les occuper des individus pouvant se prévaloir des compétences permettant d'y répondre. On pourrait cependant imaginer que les équipes de modélisateurs soient dirigées par des managers qui eux-mêmes n'en auraient pas la compétence – c'est, après tout, ce qui intervient dans de très nombreux secteurs d'activités dont la technicité n'a rien à envier à l'actuariat. Il apparaît ici – comme ailleurs, dira-t-on, dans un pays où les formations d'ingénieur occupent la position (exceptionnelle au sein des grandes économies occidentales) que l'on sait dans la reproduction des élites économiques – que la compétence technique, sanctuarisée par un diplôme ou par un titre, est un gage de légitimité à bien des égards déterminant – comme l'exprime par exemple Florent D., l'un des rares CRO non actuaires que nous ayons croisé :

« A l'époque il était pas question que j'encadre la personne, qui avait ce sujet-là, qui rejoint votre sujet, pour qui être attaché à quelqu'un qui n'était pas technicien était de l'ordre du crime de lèse-majesté. La dure vie des actuaires. »

La légitimité fonctionne ici comme un système de poupée russe : les techniciens prennent le pas sur les non-techniciens, et au sein des premiers, ceux qui disposent du titre d'actuaire sur ceux qui n'en disposent pas. Les stratégies corporatistes des actuaires sont analysés longuement ailleurs (Pilmis, 2016 ; Ollivier, 2017), et nous ne nous emploierons pas, ici, à tenter de les démêler. Bornons-nous à en constater les symptômes : au sein d'entreprises qui, souvent, n'attachent qu'une importance très négligeable à la détention du titre, les actuaires sont très attentifs à ceux qui disposent du titre et à ceux qui n'en disposent pas, comme l'explique encore Florent D. :

« Les gens avec qui l'on est régulièrement en contact ce sont les directions techniques et financières notamment, dans lesquelles on va retrouver beaucoup d'actuaires. Et quasiment la première question qu'ils posent, bon j'exagère un peu, mais c'est une réponse qui va assez vite, ou en tout cas s'ils ne posent pas la question ils ont le réflexe, c'est d'aller voir dans l'annuaire de l'Institut pour voir de quelle année vous être diplômé de l'actuariat. "Ah tiens c'est marrant je t'ai pas vu dans l'annuaire ?" – "Bah oui forcément je suis pas actuaire" – "Ah bon t'es pas actuaire, comment ça se fait?" »

Si les positions de CRO, sans leur être strictement réservées, sont plus aisément accessibles aux actuaires qu'aux non-actuaires, c'est donc moins parce que le titre s'impose aux entreprises – qui ne s'en soucient guère (Ollivier, 2017) – que parce qu'en leur sein la stratégie corporatiste est relayée par les membres du groupe. Cette stratégie corporatiste passe notamment par une technicisation délibérée des propositions qui, outre les profits symboliques qu'elle procure, permet de fermer l'accès à certains sujets et, partant, aux positions chargées de les traiter, comme l'explique Jean-Simon K., lui aussi non-actuaire :

« Donc voilà, [chez les actuaires] il y a ce côté "c'est plus fort que nous, on a tellement appris à être brillants" etc. Il y a un deuxième aspect qui est "ce serait quand même beaucoup plus facile de faire passer nos projets si personne ne comprend rien à nos chiffres, et que du coup, n'y comprenant rien mais ne voulant pas passer pour ridicule devant nous qui sommes quand même assez sûrs de nous-mêmes etc., ils ne nous questionnent pas". Et la troisième chose c'est qu'effectivement ça peut être un peu involontaire, c'est-à-dire qu'au bout d'un moment à force de baigner dans ce langage là, dans cette technicité-là, ils ont perdu la possibilité de s'en détacher pour revenir vers du concret : concrètement ça va me coûter combien, ça va me rapporter combien. »

Au sein même du groupe des actuaires, qui tend à se réserver les positions de CRO, s'établit cependant une distinction qui recoupe, au moins pour partie, des clivages d'âge, d'une part, de formation d'autre part. Atout politique lorsqu'il s'agit d'exclure ceux qui en sont dépourvus, la compétence technique devient un handicap lorsqu'elle se traduit par une incapacité à prendre le recul nécessaire sur l'économie générale de l'entreprise. Ce portrait de l'actuaire en *geek* peut prendre un tour assez virulent, comme

chez ce directeur des risques d'une mutuelle qui a succédé à un actuaire qu'il juge manifestement peu taillé pour la fonction :

« Je ne jette pas l'anathème sur tous les actuaires, mais il se trouve que la personne qui était là dans le poste en question était vraiment un technicien pur et dure dont le plus grand trip était d'être sur son modèle, sur le calcul, sur l'appréciation financière au plus juste, avec un vrai souci de la qualité de la modélisation mais avec aucun intérêt dans le lien qu'il pouvait en faire avec le pilotage de l'entreprise ou la stratégie de l'entreprise. »

Déplorer l'obsession techniciste des actuaires est évidemment une stratégie qui permet aux non-actuaires de tenter de survivre dans un espace dont ils sont progressivement exclus. Mais c'est aussi une manière de faire retour sur la bicéphalie de la fonction risque : calculer et mesurer, sans doute, mais aussi convaincre, expliquer et communiquer auprès d'autres fonctions. De ce point de vue, la compétence technique n'entre pas seulement en tension avec la hauteur de vue stratégique, elle peut aussi s'opposer au goût de la pédagogie et de la communication, comme l'explique Marc D., directeur des risques d'une mutuelle et actuaire lui-même :

« C'est là aussi une des choses sur lequel j'ai le plus insisté, dans les équipes, on a fait pas mal de travaux là-dessus. C'est-à-dire qu'au-delà d'avoir la maîtrise technique du fond, si on n'est pas capable d'expliquer simplement pourquoi on pense que telle ou telle chose est une bonne décision ou pas une bonne décision, ça sert à rien. Donc oui c'est un vrai sujet, les actuaires sont pas très bons là-dessus globalement, et je fais quelques interventions, quelques formations à l'Institut des actuaires, et je les pique un peu en leur disant que c'est une catastrophe, mais globalement c'est une catastrophe en termes de communications. »

Souligner l'homogénéité du profil des CRO ne doit donc pas porter à faire de ce profil une réponse fonctionnelle aux besoins naturels de l'organisation – comme les actuaires, sans grande surprise, sont si spontanément portés à le faire. La tendance à la monopolisation de ces fonctions par certains professionnels est, ici comme ailleurs, le résultat d'une lutte dans la définition des compétences nécessaires pour les occuper. De ce point de vue, la domination actuelle des actuaires peut faire l'objet d'interprétations sinon contradictoires, du moins ambivalentes. En bonne logique pascalienne, on peut voir dans leur succès initial le gage de leur reconduction future, tant les acteurs qui occupent des positions dominantes y trouvent en général les ressources nécessaires à leur reconduction. Mais on peut aussi souligner que cette position dominante fut acquise alors que les enjeux techniques attachés à la mise au point des modèles étaient prépondérants, et qu'une fois ces modèles produits la prime techniciste va diminuer et peut-être s'éteindre. Pour prendre la mesure de la pertinence éventuelle de ces deux interprétations, il est nécessaire de revenir plus précisément sur la manière dont les directions de risque en sont venues à définir leur position par rapport aux autres fonctions, plus anciennement installées, des entreprises d'assurance.

3. Cooptation ou pilotage ?

La fonction risque est-elle appelée à prendre le pouvoir au sein des entreprises où elle a vu le jour ? Deux grilles de lecture, potentiellement complémentaires, portent à anticiper une évolution de ce type. La première assimile le destin de cette fonction à celui qu'ont connu les fonctions financières au cours de ces trente dernières années. Si l'on suit l'analyse qu'en donne Zorn (2004) pour le cas états-unien, le CFO a affirmé sa position entre les années 1960 et les années 2000 au point de devenir l'un des acteurs majeurs de la gouvernance des firmes. Initialement cantonné à des fonctions techniques qui en faisaient davantage un comptable qu'un stratège, le CFO a trouvé dans la stratégie conglomérale que mettent en œuvre les grandes entreprises au cours des années 1950 et 1960 (Fligstein, 1990) un premier levier qui lui permet d'asseoir son pouvoir : sa position, les outils cognitifs qui lui sont propres et les informations dont ils disposent lui permettent en effet d'introduire une forme de commensurabilité entre des investissements engagés dans des secteurs très hétérogènes et, partant, malaisément comparables *a priori*. Une réforme ambiguë des règles comptables, à la fin des années 1970, l'a ensuite imposé comme une solution pour les dirigeants exécutifs comme pour les investisseurs financiers. Ces deux séquences ont porté le CFO à occuper des positions dominantes bien avant que ne s'impose la valeur actionnariale, qu'il va évidemment contribuer à promouvoir ; elles contribuent surtout à en faire un acteur dominant du jeu politique interne aux entreprises, au point que la position de CFO constitue désormais l'une des voies d'accès privilégiées aux postes de direction générale. Le destin des CRO est-il appelé à reconduire, pour s'y substituer, celui des CFO ? Selon les tenants de cette hypothèse, ils seraient, comme les CFO, portés par une mutation majeure des grilles de lecture des dynamiques internes aux entreprises (d'abord financières, désormais *risk-based*) tout aussi englobantes, *i.e.* capables de saisir l'entreprise comme un système et de fonder l'énonciation d'une stratégie qui se donne comme rationnelle. Les CRO bénéficieraient par ailleurs, en particulier dans le cas de l'assurance, d'une refonte en profondeur des normes prudentielles et des dispositifs de régulation qui les placeraient désormais au cœur des systèmes de gouvernance des entreprises dont ils pilotent les risques.

La deuxième grille de lecture qui suggère de placer la fonction risque au cœur du pouvoir des entreprises d'assurance insiste moins sur la position du CRO que sur la nature des dispositifs de pilotage. Dans une perspective largement inspirée des travaux de Michel Foucault (1994 ; 2004a et 2004b), certains travaux portant sur les dispositifs de gestion ont suggéré d'y voir non des outils techniques (ou du moins pas exclusivement), mais des dispositifs de contrôle et de gouvernement (cf. par exemple Miller et Rose, 2008). Derrière l'apparente neutralité fonctionnelle de l'outil se cache un instrument de pouvoir porteur d'orientations normatives qu'il faut alors mettre au

jour. C'est surtout la conception du gouvernement qu'il faut ici retenir : le pouvoir n'est plus l'attribut d'un centre ou d'un sommet qui l'exercerait sur sa périphérie dominée, il est distribué en une multitude de points d'exercice qui, le plus souvent, ne se réfléchissent pas comme tels et qui pilotent (« gouvernement », dans le vocabulaire des foucaaldiens) les comportements de ceux qui croisent les lignes de pouvoir multiples, diffuses et le plus souvent implicite, qui sont au cœur de cette « micro-politique ». D'autant plus puissant qu'il est polycentrique, le pouvoir est celui des dispositifs avant d'être celui des hommes : les instruments de savoir qui permettent de cartographier le monde social et de quantifier les flux qui lui donnent corps sont aussi, inséparablement des instruments de pouvoir qui gouvernent en permanence les pratiques d'acteurs sociaux pris dans des rets dont l'emprise est d'autant plus puissante qu'elle est ignorée (pour une présentation, voir Lascoumes, 2004). Dans cette perspective, les instruments prudentiels – processus de *reporting*, modèles internes, etc. – que développent les directions des risques sont de nouveaux outils de gouvernement d'autant plus puissants qu'ils entendent épouser les contours de la totalité des activités de l'entreprise et innover leur logique.

Ces deux hypothèses sont, globalement, démenties par les constats qu'il est aujourd'hui possible d'établir. L'hypothèse d'un gouvernement implicite porté par les nouveaux modèles prudentiels est au moins partiellement contredite par la réflexivité – pour ne pas dire la méfiance – dont ces modèles sont l'objet de la part des acteurs, y compris de ceux qui les produisent. Loin de piloter automatiquement des comportements qui s'y soumettraient de manière mécanique, ces modèles sont plus ou moins aisément endossés par les acteurs, selon la robustesse qu'ils leur prêtent notamment. La période actuelle est bien plus celle d'un test que d'une soumission inconditionnelle. Quant à l'idée selon laquelle le CRO serait en position de rejouer, pour lui prendre sa place, la geste qui fut celle du CFO il y a quarante ans, elle fait selon nous bon marché des rapports de force institués au sein des entreprises aujourd'hui : pour survivre au sein des entreprises d'assurance, le CRO doit être coopté – et il l'est d'autant plus aisément qu'il se soumet à ceux qui aujourd'hui occupent au sein des firmes les positions dominantes.

Pilotage et réflexivité

L'hypothèse d'un pilotage par les instruments suppose, de manière au moins implicite, que les comportements des acteurs soient plus ou moins systématiquement modelés par les injonctions organisationnelles qui leur sont adressées : parce que les modèles, par exemple, valorisent *de facto* tel ou tel type de diversification du portefeuille d'investissement, alors ceux qui effectuent les choix tendront à opter pour cette diversification plutôt que pour une autre. Et si les dispositifs de pilotage sont partout, si les modèles pénètrent l'ensemble des décisions, alors plus personne ne décide de

rien et ce sont les dispositifs qui pilotent l'organisation. Cette représentation extrême et mécaniste n'a que très rarement été défendue dans la littérature, et elle a fait l'objet de très vives critiques (voir la recension de ses thèses, et des critiques qu'elles suscitent, recensées par Power, 2010). Le pilotage des risques tel qu'il est mis en œuvre dans les entreprises d'assurance semble *a priori* pouvoir correspondre à l'idée d'un pilotage des risques décentralisé et automatisé : le principe des modèles internes, en effet, n'est plus de fonctionner comme un signal d'alarme lorsque l'on s'approche des niveaux de capital, par exemple, où l'entreprise risque de n'être plus solvable, mais de donner à chaque instant la représentation la plus fidèle possible de la situation économique de l'entreprise – représentation qui sera d'autant plus exacte que le modèle aura été développé par l'entreprise pour épouser le plus fidèlement possible ses idiosyncrasies organisationnelles et marchandes. Et il y a bien une incidence du recours aux modèles sur les pratiques des entreprises et sur les choix des acteurs qui les dirigent : les modèles internes ont eu par exemple pour effet de réduire très sensiblement la part des actions dans le portefeuille des compagnies d'assurance, part qui il y a vingt ans devait s'établir autour de 20% et qui n'est plus aujourd'hui que de 8%.

Pour autant, l'usage des modèles fait l'objet d'une réflexivité prudente, qui éloigne très fortement des configurations de pilotage automatique et de conformation unilatérale des comportements que pourraient postuler des lectures foucaaldiennes. S'ils appuient bien sur les résultats de ces modèles pour nourrir certaines de leur réflexion, les dirigeants exécutifs entretiennent avec eux un rapport de circonspection un rien narquoise, si l'on en croit Pauline P., employé à la fonction risque d'un grand groupe d'assurance européen :

« Notre PDG nous a déclaré au pot S2, qu'il nous félicitait pour [l'approbation du modèle interne], mais que le modèle interne il y croyait pas quoi, "mais c'est bien que vous vous y croyiez". [...] Ce qu'il voulait dire par là c'est qu'un modèle c'est un modèle, avec ses limites, et qu'il faut l'utiliser comme tel quoi, en étant moins radical. Ça a fait un peu crisser des dents. "Tant que j'ai pas passé une bonne crise pour voir si le modèle tient, j'y croirai pas." »

Si l'on suit ce dirigeant, la division du travail autour des modèles impliquerait, à leur égard, une inégale distance – ou, pour reprendre un vocabulaire qui revient fréquemment dans les entretiens, une « foi » plus ou moins inconditionnelle. Il est important, dit-il, que ceux qui les produisent y croient, mais lui se déclare agnostique ou athée. La réflexivité n'est cependant pas l'apanage des usagers, loin de là. Ludivine Z. s'occupe de la production d'une partie du modèle interne de la branche française d'un des grands groupes européens d'assurance. Elle a un goût prononcé pour les questions les plus techniques – elle pourrait sans trop de mal être classée dans la catégorie des actuaires *geeks* dont nous parlions plus haut – et durant toute la première partie de son entretien elle ne semble guère entretenir de doutes sur le bien-fondé de

l'entreprise de modélisation imposée par Solvency II. Elle explique cependant qu'au moment de fournir des indicateurs chiffrés, la confiance qu'elle leur accordera variera très fortement selon la nature des questions qu'il s'agira de traiter. S'il s'agit de procéder à des allocations d'actifs, alors le modèle est utilisé par l'entreprise, explique-t-elle :

« Notre modèle interne, il est utilisé par l'entreprise. Alors moi je vois une utilisation plutôt poussée, du modèle interne, sur tout ce qui est allocations d'actifs. Là effectivement, on utilise le modèle interne comme un instrument de décision, pour notre direction financière, et la direction des investissements. Donc on contribue de manière active »

Mais sur d'autres segments de l'activité, l'usage du modèle se fera de manière beaucoup plus prudente. Pour lancer des produits en assurance-vie, avance en effet Ludivine, le modèle interne présente des défauts tels qu'il serait imprudent de s'y référer pour prendre une décision :

« Le modèle interne encore est un peu absent, du moment qu'on a lancement d'un nouveau produit, et là on parle plutôt vraiment du business, et je parle surtout de la partie vie, parce que là je suis pas du tout la partie non vie. On a des grosses difficultés à l'utiliser. Parce que le modèle interne est trop complexe, trop articulé, il est trop lent. Aussi en termes de réactions, de temps de calcul. D'un point de vue des tests, on est encore très faible, il faut qu'on trouve une façon de pouvoir utiliser vraiment le modèle interne dans ces processus de décision. Et en ce moment, on regarde plutôt des indicateurs qui sont liés à la formule standard, parce qu'on imagine que nos collègues des différentes directions lancent de nouveaux produits, ils nous demandent un impact direct, et normalement on est capables de fournir une réponse en formule standard. »

Pour certains de ses usages, le modèle interne présente aux yeux mêmes de ses développeurs des faiblesses rédhibitoires : lent, complexe, instable, il n'est pas assez fiable pour que l'on puisse même en faire un élément parmi d'autres de la prise de décision. Si donc les directions réclament sur ces questions une estimation chiffrée, c'est au modèle standard que l'on fera référence, et non au modèle interne – pourtant supposé coller au plus près aux spécificités de l'organisation. L'usage des modèles est donc profondément réflexif – même chez ceux qui, dans leur discours, semblent témoigner d'une distance critique assez réduite avec l'outillage technique qu'ils contribuent à produire. On est donc loin d'un pilotage décentralisé et automatisé de l'ensemble des pratiques par des dispositifs qui auraient pénétré au plus profond de la vie de l'organisation. Plusieurs remarques s'imposent cependant. Soulignons tout d'abord que la réflexivité à l'égard des modèles, pour le dire trivialement, est à certains égards un sport de riche. Les modèles prudentiels ne fournissent pas seulement une information sur le niveau de risque, en effet, ils définissent aussi une contrainte sur le ratio de Solvabilité, dont le respect peut conditionner la poursuite de l'activité de l'entreprise et ses modalités. Une entreprise qui est riche peut exercer sa réflexivité,

mais toutes ne le peuvent pas, loin s'en faut. Ne peut-on voir dans cette réflexivité, par ailleurs, autre chose qu'un moment dans un apprentissage ? Le dirigeant disait plus haut qu'il sera convaincu après que le modèle aura supporté une « bonne crise », tandis que Ludivine disait du modèle qu'il était « *encore* très faible » (nous soulignons) : la réflexivité à l'endroit du modèle n'est-elle pas autre qu'une prudence temporaire, imputable à la nouveauté relative d'un outil qu'il s'agit encore de perfectionner ou de tester ? Il est bien trop tôt, à l'évidence, pour disqualifier une telle interprétation. On peut cependant lui en opposer une autre, peut-être pour partie compatible, et à cette heure empiriquement mieux fondée : si les informations que les outils prudentiels mettent à disposition des acteurs sont traitées avec circonspection, ce n'est pas seulement en vertu des faiblesses intrinsèques qu'on leur attribue, c'est que le pilotage de l'organisation n'obéit pas à un fonctionnement polycentrique et automatisé, mais qu'il est le résultat d'un processus de négociation, finalement très classique – et dans ce processus, comme nous allons le voir, la fonction de risque n'occupe pas une position particulièrement éminente.

Etre coopté pour exister

Nous l'avons montré dans cette contribution : la fonction risque n'est pas le produit d'une génération spontanée, elle ne s'est imposée que progressivement au fil d'un processus qui mêle apprentissage technique et prise de conscience progressive des enjeux imposés par le nouveau dispositif de régulation. Cette imposition, pour progressive qu'elle fût, n'a-t-elle pas pour autant réagencé en profondeur les objectifs de l'organisation – au point d'imposer quelque chose qui pourrait s'approcher d'une nouvelle « conception de contrôle » au sens de Neil Fligstein (1990), *i.e.* une nouvelle manière de concevoir son activité, ses objectifs et son organisation ? C'est ce que laisse entendre Florent D. quand il décrit la « courbe d'apprentissage » qu'il reconstitue après son passage par un grand groupe d'assurance, dans les années 2000, puis chez une mutuelle à compter du début des années 2010 :

« Comme je dis souvent, la courbe d'apprentissage que moi j'ai vu chez M2, qui venait d'un monde un peu plus rétrograde que des assureurs comme G2 ou autre, je veux dire que dans les années 2000, 2005 on va dire, le pilotage de l'entreprise c'était le pilotage du chiffre d'affaires, ce qui importait c'était la croissance du chiffre d'affaires. Dans les années fin 2000, début 2010, tout à coup on s'ouvre à un autre angle de pilotage qui dit que c'est bien d'avoir du business mais s'il peut être rentable c'est encore mieux. Ça peut paraître idiot mais c'est une réalité, dans des groupes mutualistes de protection sociale. Puis là aujourd'hui maintenant on est "c'est bien d'avoir du chiffre d'affaires, c'est bien s'il est rentable, mais est-ce que par ailleurs j'ai la surface financière suffisante pour absorber les risques potentiels liés à ce business? Parce que même si je suis rentable je peux un jour ne

plus être solvable. Est-ce que je maîtrise bien l'ensemble de mes risques dans l'entreprise ?" »

La formulation que Florent propose de l'apprentissage des entreprises en fait un processus linéaire et progressif : en quoi consiste-t-il ? Cet apprentissage correspond selon nous à l'acceptation, au cœur des organisations, d'une fonction risque dont l'intégration n'était en rien jouée d'avance. Plusieurs ressorts semblent avoir joué un rôle déterminant dans cette intégration relativement rapide. Le premier, très classique, relève du test imposé au nouveau venu, sur qui l'attention se relâche dès lors qu'il fait ses preuves – Jérôme E. est passé par la direction des risques d'une première mutuelle avant d'être engagé dans une nouvelle entreprise où il conquiert progressivement sa place, il explique :

« Il y a une confiance, que j'ai acquise, je suis resté 5 ans donc c'est vrai qu'au début il y avait un certain manque de confiance mais à la fin je disais quelque chose et il n'y avait plus aucun... Donc voilà à force de faire des bons résultats sur d'autres domaines que sur la gestion des risques elle-même ou sur d'autres domaines que la gestion des risques, pas liés à S2, qu'à un moment malgré tout ils étaient reconnaissants du travail que j'avais fait. »

Faire ses preuves, c'est notamment s'appuyer sur des épreuves sur lesquelles on peut faire fond – Jérôme rappelle par exemple que c'est parce que ses mises en garde et ses conseils n'ont pas été entendus qu'il a pu faire la preuve, *a contrario*, de son utilité et de sa compétence :

« En l'occurrence là on avait l'histoire d'un courtier qui a fait faillite, je leur avais dit de faire un certain nombre de choses qu'ils n'avaient pas faites, et ça a aggravé fortement la perte »

Un autre trait de la fonction risque, dont nous avons déjà souligné le caractère déterminant, joue aussi, en l'occurrence, un rôle structurant pour expliquer qu'elle s'impose : sa technicité. La fonction de conseil qu'assurent les CRO s'adressent avant tout à ceux qui, au sein de l'entreprise, occupent des positions exécutives – ils sont, comme l'explique Aurélie M., CRO d'un grand groupe d'assurance, assez peu enclins à entrer dans la technique des modèles. Dès lors que « ça marche » se met en place une délégation qui assure à la fonction risque son autonomie, donc son existence :

« Donc à partir du moment où ça marche j'ai une liberté totale, mais [les administrateurs] veulent pas rentrer dedans, donc j'ai, c'est pour ça que je dis que j'ai cette autonomie et cette liberté extrême de mettre en place à partir du moment où de un, je ne fais pas de vague, de deux, c'est mis en place, je respecte la directive, et surtout je respecte le calendrier du régulateur, donc en gros ils veulent pas en entendre parler. [...] Voilà comme on m'a expliqué, c'est une preuve de confiance, on n'intervient pas dans mon périmètre, c'est une preuve

de confiance, c'est fait, c'est que c'est bien fait, c'est que ça convient et voilà, bon. »

Pour nourrir les outils qu'elle met en place et être susceptible d'en proposer qui soient dotés d'une forme de pertinence, il faut enfin que les responsables de la fonction risque soient en contact avec les unités métiers – au point, nous l'avons vu, qu'aux équipes chargées de la définition des modèles s'ajoutent des équipes dont la fonction est de travailler à l'interface des modélisateurs et des diverses fonctions des compagnies d'assurance. Dans ce travail d'interface se joue certes une prise d'information, mais aussi un travail de pédagogie qui permet de faire comprendre aux métiers historiques de l'assurance – concepteur de produits, investisseurs, vendeurs – la nature et les implications des outils développés par la fonction risque. L'enjeu est moins, ici, de disposer d'une délégation – fût-elle fondée sur la confiance ou sur une remise de soi technique – que d'enrôler ses vis-à-vis, et de se faire enrôler. Ce CRO d'une mutuelle explique ainsi :

« Puis après le travail pédagogique essentiel pour une fonction risque c'est de coller au terrain, c'est ce que je dis à mes collaborateurs : "ne restez pas dans vos bureaux, gardez vos bureaux ouverts, allez voir ce qui se passe concrètement dans les directions que vous contrôlez, accompagnez les collaborateurs, faites en sorte qu'ils sentent que vous vous intéressez à ce qu'ils font et que vous cherchez à comprendre réellement leur activités. »

La cooptation, cependant, n'exclut pas la concurrence, et l'on peut s'interroger en particulier sur la manière dont la fonction risque s'articule avec la direction dont nous disions plus haut qu'elle pourrait, selon certaines lectures, être tenté de prendre la place : la direction financière. Dans un schéma de cooptation classique (Selznick, 1949), il peut arriver que la direction des risques soit rattachée directement à la direction financière – soit que le directeur financier soit directeur des risques, soit (plus fréquemment) que la direction des risques en dépende hiérarchiquement. Il peut certes arriver que la direction des risques dispose d'une forme d'autonomie, et qu'elle soit alors rattachée à la direction générale. Mais même en ce cas les conflits stratégiques demeurent rares avec la direction financière. Lorsque des conflits émergent (et il peut en surgir, fréquents et parfois vifs) ils ont en général une dimension ponctuelle (sur la nature des investissements, sur le montant des provisions), mais la direction des risques n'est pas (pas encore ?) en mesure de s'opposer à la direction financière en matière d'orientation stratégique. Comment comprendre ce relatif apaisement entre deux directions que l'on pourrait de prime abord imaginer en concurrence ? Deux explications complémentaires peuvent être mobilisées. La première souligne qu'il est trop tôt pour que de tels conflits puissent advenir : jeunes, les directions des risques sont encore trop fragiles pour imaginer remettre en cause les positions (très) dominantes des directions financières. Elles ont plus précisément été trop occupées à produire l'équipement technique pour entrer dans des jeux politiques d'envergure et se piquer de formulations stratégiques. Pourrait dès lors s'ouvrir une période

incertaine, où soit la direction des risques serait ravalée au rôle d'entretien de la machinerie des modèles, ou bien où elle pourrait au contraire s'appuyer sur cette machinerie pour entrer en concurrence avec d'autres directions plus anciennes. C'est cette incertitude qu'évoque ici Eric E., CRO dans une mutuelle :

« Parce que bon [le risk management] s'est beaucoup appuyé sur S2 donc c'est vrai que maintenant que les modèles commencent à être matures et que les choses ont été, sont en train d'être approuvées par les régulateurs et tournent, ça va se banaliser un petit peu, et cette partie-là du risk management en tout cas elle sera moins pertinente pour asseoir sa légitimité. »

Une deuxième explication qui permet de rendre compte que direction des risques et direction financière entrent assez peu en conflit souligne que loin de s'opposer, leurs schémas de lecture de la conduite de l'entreprise sont très largement complémentaires, voire confondus. On l'a vu dans cette contribution : la fonction risque est, au sein des entreprises d'assurance, très largement fille de Solvency II. Or, comme cela a été montré ailleurs (Frezal, 2015), la logique de Solvency II est avant tout – pour ne pas dire exclusivement – une logique *financière* : ce ne sont pas seulement des outils issus des mathématiques financières qu'elle met en œuvre, ce sont aussi les intérêts des acteurs financiers, et des investisseurs tout particulièrement, qu'elle prend en compte, davantage que ceux des clients ou des salariés. La vision de l'entreprise que les directions des risques promeuvent n'est donc pas très éloignée de celle qui prévaut au sein des directions financières, elle ne lui est en tout cas pas orthogonale. Sans doute coïncidence de vue et communauté d'intérêt ne vont pas toujours de pair, et constater une convergence dans les grilles de lecture ne suffit pas à prévenir que survienne toute forme de conflits – mais c'est au moins un principe d'opposition qui se tarit.

Conclusion

Le déploiement de la fonction risque, au sein des entreprises d'assurance, obéit à des logiques assez proches de ce qui a pu être constaté dans d'autres secteurs. C'est d'abord la même chronologie que l'on rencontre, ici et là : aux pionniers des années 1990 succède une logique d'expansion dans la deuxième moitié des années 2000. Et ici comme ailleurs, la régulation et les crises (dans une séquence toutefois inhabituelle) jouent un rôle déterminant dans cette diffusion d'une nouvelle fonction. Enfin, comme cela a pu être montré ailleurs, la direction des risques est loin de prendre le pouvoir, que l'on imagine un scénario vertical qui verrait le CRO prendre le pas sur d'autres directions fonctionnelles, plus anciennement implantées et dominantes, ou horizontal, où les dispositifs de contrôle mis en place par la fonction risque piloterait l'ensemble de l'organisation.

Bibliographie

- AMRAE, 2013, *Le baromètre du risk manager*, Paris, AMRAE.
- AMRAE, 2015, *Le baromètre du risk manager*, Paris, AMRAE.
- Aubry, C., 2012, "La naissance de la fonction "risk manager" en France", *Management & Avenir*, vol. 5 (55), p. 14-35.
- Beaumont, P. B., Leopold, J. W. et Coyle, J.-R., 1982, "The safety officer: an emerging management role?", *Personnel review*, vol. 11 (2), p. 35-38.
- Chandler, A. D., 1988, *La main visible des managers : une analyse historique*, Paris, Economica.
- Conference Board of Canada, 2001, *A composite sketch of a chief risk officer*, Ottawa, Conference Board of Canada.
- Dickinson, G., 2001, "Enterprise risk management: its origins and conceptual foundation", *The Geneva Papers on Risk and Insurance*, vol. 26 (3), p. 360-366.
- Dobbin, F., 2009, *Inventing equal opportunity*, Princeton, Princeton university press.
- Fligstein, N., 1990, *The transformation of corporate control*, Cambridge, Harvard university press.
- Foucault, M., 1994, "La gouvernementalité", in *Dits et écrits, Tome III*, p. 635-657.
- Foucault, M., 2004, *Naissance de la biopolitique. Cours au collège de France, 1978-1979*, Paris, Ehes/Gallimard/Seuil.
- Foucault, M., 2004, *Sécurité, territoire, population. Cours au Collège de France 1977-1978*, Paris, Ehes/Gallimard/Seuil.
- Frezal, S., 2015, "De quoi Solvabilité 2 est-il le nom ?", *Working paper Chaire Pari*, 4 p. 1-56.
- Frezal, S., Haguët, E. et Nou, V., 2016, "Régulation des contrats *with profit* et procyclicité. Inéluclabilité, avantage et inconvénient", *Working paper Chaire Pari*, 7, p. 1-31.
- Huber, M. et Rothstein, H., 2013, "The risk organisation: or how organisations reconcile themselves to failure", *Journal of risk research*, vol. 16 (6), p. 651-675.
- Hutter, B., 1988, *The reasonable arm of the law? The law enforcement procedures of environmental health officers*, Oxford, Clarendon Press.
- Lascoumes, P., 2004, "La gouvernementalité. De la critique de l'Etat aux technologies du pouvoir", *Le portique*, vol. (13-14), p. 1-15.
- Marco, L., 2012, "La gestion du risque dans deux compagnies françaises d'assurance avant 1840", *Management & Avenir*, vol. 7 (57), p. 195-2009.
- Miccolis, J., Hively, K. et Merkley, B., 2001, *Enterprise risk management. Trends and emerging practices*, Altamonte Spring, Institute of internal auditors research foundation.
- Miller, P. et Rose, N., 2008, *Governing the Present: Administering Economic, Social and Personal Life*, Londres, Wiley, 256 p.
- Ollivier, C., 2017, "L'actuaire à la croisée des chemins", *Working paper Chaire Pari*, 11.
- Pilmis, O., 2016, "Les formations d'actuaire. Une analyse sociologique", *Working paper Chaire Pari*, 9, p. 1-25.

- Power, M., 2005, "Organizational responses to risk: the rise of the Chief Risk Officer", in Hutter, B. et Power, M., (dir.), *Organizational Encounters With Risk*, Cambridge, Cambridge university press, p. 132-148.
- Power, M., 2009, "The risk management of nothing", *Accounting, organizations and society*, vol. 34 p. 849-855.
- Power, M., 2010, "Foucault and sociology", *Annual review of sociology*, vol. 37, p. 35-56.
- Ramirez, C., 2003, "Du commissariat aux comptes à l'audit. Les Big 4 et la profession comptable depuis 1970", *Actes de la recherche en sciences sociales*, 146-147, p. 62-79.
- Rao, H. et Sivakumar, K., 1999, "Institutional sources of boundary-spanning structures: the establishment of investor relations departments in the Fortune 500 industrials", *Organization science*, vol. 10 (1), p. 27-42.
- Rehbinder, E., 1991, "Reflexive law and practice: the corporate officer for environmental protection as an example", in Febrajo, A. et Teubner, G., (dir.), *State, Law, Economy as autopoietic systems: regulation and autonomy in a new perspective*, Milan, Guiffré, p. 579-608.
- Selznick, P., 1949, *TVA and the grass roots. A study in the sociology of formal organization*, Berkeley, University of California press.
- Ward, S., 2001, "Exploring the role of corporate risk manager", *Risk management*, vol. 3 (1), p. 7-25.
- Westphal, J. D. et Zajac, E. J., 1994, "Substance and symbolism in CEOs' long term incentive plans", *Administrative science quarterly*, vol. 39 (3), p. 367-390.
- Zorn, D. M., 2004, "Here a chief, there a chief : the rise of the CFO in the American firm", *American sociological review*, vol. 69 (3), p. 345-364.

PARI

PROGRAMME DE RECHERCHE
SUR L'APPRÉHENSION DES RISQUES
ET DES INCERTITUDES

PARI, placé sous l'égide de la Fondation Institut Europlace de Finance en partenariat avec l'ENSAE/Excess et Sciences Po, a une double mission de recherche et de diffusion de connaissances.

Elle s'intéresse aux évolutions du secteur de l'assurance qui fait face à une série de ruptures : financière, réglementaire, technologique. Dans ce nouvel environnement, nos anciens outils d'appréhension des risques seront bientôt obsolètes. PARI a ainsi pour objectifs d'identifier leur champ de pertinence et de comprendre leur émergence et leur utilisation.

L'impact de ses travaux se concentre sur trois champs :

- les politiques de régulation prudentielle, l'optimisation de leur design technique et leur appropriation pour le pilotage, dans un contexte où Solvabilité 2 bouleverse les mesures de solvabilité et de rentabilité ;
- les outils d'allocation stratégique d'actifs des investisseurs institutionnels, dans un environnement combinant taux bas et forte volatilité ;
- les solutions d'assurance, à l'heure où le big data déplace l'assureur vers un rôle préventif, créant des attentes de personnalisation des tarifs et de conseil individualisé.

Dans ce cadre, la chaire PARI bénéficie de ressources apportées par Actuaris, la Financière de la Cité, Generali et le Groupe Monceau.

Elle est co-portée par Pierre François, directeur du département de sociologie de Sciences Po et Sylvestre Frezal, directeur à Datastorm, la filiale de valorisation de la recherche de l'ENSAE.

PARTENAIRES

