

Traiter les contradictions du contrôle permanent pour maîtriser les risques liés au changement stratégique : une approche par la théorie de l'activité

Gildas BITSENE

CEREGE - I.A.E. de l'Université de Poitiers

E-mail : gildas.bitsene@univ-poitiers.fr

Valérie-Inés de La VILLE

CEREGE - I.A.E. de l'Université de Poitiers

E-mail : valerie.ines.de.la.ville@univ-poitiers.fr

Résumé :

Cette communication porte sur l'analyse du dispositif de maîtrise des risques du contrôle permanent au sein du Groupe ASSUR, dans un contexte de transformation stratégique suite au changement du statut fiscal et à l'introduction de la réassurance comme activité centrale. Le groupe, fondé dans les années quatre-vingt et devenu une Société Groupe d'Assurance (SGA) en 2023, fait face à de nouveaux défis liés à la réglementation Solvabilité 2, nécessitant un renforcement de son contrôle interne.

L'étude, menée à travers des entretiens, des observations et une analyse selon la théorie de l'activité historique et culturelle (CHAT), met en évidence les contradictions présentes dans le système de maîtrise des risques du contrôle permanent. Ces contradictions, relatives aux acteurs, aux objectifs, aux outils, à la communauté et aux règles, peuvent constituer des obstacles à l'efficacité du système.

Cette analyse a permis, tout d'abord, de comprendre les composantes clés du système de maîtrise des risques du Groupe ASSUR et leur interaction dans le cadre de la fonction de

contrôle permanent ; Ensuite, elle a permis d'identifier les mécanismes susceptibles de provoquer des blocages ou des dysfonctionnements. Ce qui a permis de proposer des pistes d'amélioration pour optimiser l'efficacité de ce dispositif stratégique.

Mots-clés : Risque, Contrôle Interne, Stratégie, Système d'activité

Traiter les contradictions du contrôle permanent pour maîtriser les risques liés au changement stratégique : une approche par la théorie de l'activité

INTRODUCTION : DE L'ASSURANCE A LA REASSURANCE, LA MAITRISE STRATEGIQUE DE NOUVEAUX RISQUES

Créée dans les années quatre-vingt par trois mutuelles d'assurances, ASSUR SA s'est initialement spécialisée dans l'assurance/assistance, avec des activités réassurées par ses mutuelles fondatrices. Au fil des décennies, elle a diversifié son périmètre d'intervention en accueillant d'autres mutuelles et en développant une activité commerciale élargie, incluant des filiales internationales.

En 2002, la société devient ASSUR GIE, intégrant le respect du droit d'information des sociétaires et créant de nouvelles entités, dont ASSUR Services et ASSUR Assurances, pour se conformer au principe de spécialisation des assureurs. En 2023, la perte de l'exonération de TVA sous l'article 261B entraîne un repositionnement stratégique avec l'introduction de la réassurance comme activité centrale, et une transformation en Société Groupe d'Assurance (SGA) sous l'égide de l'ACPR (Autorité de contrôle prudentiel et de résolution) de la Banque de France.

Cette évolution impose au Groupe ASSUR de répondre aux exigences de la réglementation Solvabilité II et de renforcer son dispositif de contrôle interne, notamment son contrôle permanent, pour maîtriser les risques liés à la réassurance.

Depuis les années 2000, les dispositifs de gestion des risques se sont institutionnalisés au sein des entreprises, sous l'effet de régulations telles que Bâle II/III ou Solvabilité II. Ces dispositifs, censés assurer une continuité opérationnelle et une conformité réglementaire, participent

également de la transformation stratégique des organisations. Dans ce contexte, la gestion des risques ne peut plus être pensée comme une activité exclusivement technique ou fonctionnelle, mais comme un levier de gouvernance stratégique, au cœur des arbitrages organisationnels.

Pourtant, les dispositifs de contrôle permanent révèlent souvent des tensions et des contradictions lorsqu'ils sont mobilisés dans des contextes de changement stratégique. Ces tensions peuvent limiter leur capacité à soutenir efficacement la transformation, voire à générer des effets contre-productifs. Comprendre comment ces contradictions se manifestent et comment elles peuvent être dépassées devient un enjeu majeur pour le management stratégique. C'est dans cette perspective que nous mobilisons le cadre théorique de la théorie de l'activité historique et culturelle (CHAT), qui permet d'analyser finement les dynamiques de travail collectif dans des environnements complexes, marqués par des objectifs multiples et des changements structurels.

Au travers de cette étude, nous cherchons à comprendre : **comment les contradictions internes du dispositif de contrôle interne peuvent-elles être comprises et traitées pour renforcer leur contribution à la gestion stratégique des risques dans un contexte de transformation ?**

La recherche repose sur une étude de cas qualitative conduite selon une démarche ethnographique, permettant une immersion prolongée dans l'univers organisationnel du Groupe ASSUR. Cinq entretiens semi-directifs ont été menés auprès d'acteurs occupant des fonctions clés dans le contrôle interne, la conformité et la gestion des risques, complétés par l'observation participante de huit réunions stratégiques et opérationnelles. En mobilisant la théorie de l'activité historique et culturelle (CHAT), cette étude vise à identifier les contradictions systémiques qui traversent le dispositif, non comme des dysfonctionnements à corriger, mais comme des leviers potentiels de transformation dans un contexte de reconfiguration stratégique.

1. PENSER LA GESTION DES RISQUES : RELIER STRATEGIE, ORGANISATION ET THEORIE DE L'ACTIVITE

1.1. LA GESTION DES RISQUES COMME PRATIQUE ORGANISATIONNELLE ET STRATEGIQUE

Depuis plusieurs décennies, la gestion des risques a pris une place centrale dans les dispositifs de gouvernance des organisations, sous l'effet conjugué des réglementations (SOX, Solvabilité II, Bâle III) et des crises successives ayant révélé les limites de systèmes de contrôle purement financiers ou comptables. Dans cette dynamique, la littérature en sciences de gestion et en sociologie des organisations a développé une approche critique de la gestion des risques, en le

considérant non seulement comme un processus technique, mais aussi comme une pratique organisationnelle et sociale aux effets ambivalents.

Parmi les auteurs les plus influents, Michael Power (2004) met en lumière la tendance des organisations à développer des systèmes de gestion des risques « organisés pour être vus », dans une logique de conformité, de traçabilité et d'auditabilité. Il montre que ces dispositifs peuvent se transformer en instruments de "ritualisation bureaucratique", parfois déconnectés des risques réels auxquels l'organisation est confrontée (Power, 2007). Le management des risques devient alors un outil de gouvernementalité, davantage tourné vers la production de légitimité qu'une maîtrise opérationnelle des incertitudes.

Cette lecture est prolongée par les travaux en sociologie de l'audit (Power & Gendron, 2015), qui interrogent le paradoxe de dispositifs supposés rationnels et performants, mais qui finissent par normaliser des comportements défensifs, produire des effets pervers, voire masquer les risques émergents. Dans cette perspective, les systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, loin d'être neutres, participent de la construction sociale de ce qui est perçu comme "risque" et orientent les priorités stratégiques.

En parallèle, la littérature sur les organisations à haute fiabilité (High Reliability Organizations - HRO) (Weick & Sutcliffe, 2001 ; Roberts, 1990) offre un autre éclairage. Elle insiste sur la capacité des organisations à anticiper les défaillances, à développer une culture de la vigilance et à articuler hiérarchie et autonomie dans des environnements complexes et à risque. Cette approche met l'accent sur les routines de communication, la distribution du pouvoir décisionnel, et les pratiques de retour d'expérience comme leviers essentiels pour la résilience organisationnelle.

Ces différentes approches partagent une critique commune : elles remettent en question la vision linéaire, techniciste et normative de la gestion des risques. Elles appellent à une lecture plus dynamique, située et politique des dispositifs de contrôle, en tant que pratiques sociales traversées par des tensions, des arbitrages et des jeux de pouvoir.

C'est précisément à ce niveau d'analyse que le cadre de la théorie de l'activité historique et culturelle (CHAT) apporte une contribution originale. En considérant les dispositifs organisationnels comme des systèmes d'activité structurés autour d'un objet partagé, mais souvent controversé, la modélisation CHAT permet d'explorer les contradictions qui traversent les pratiques de gestion des risques, non comme des anomalies à corriger, mais comme des signaux de transformation potentielle. Elle fournit ainsi un prisme pertinent pour analyser les

reconfigurations du contrôle permanent au sein du Groupe ASSUR, dans un contexte de changement stratégique profond.

1.2. LA THEORIE DE L'ACTIVITE HISTORIQUE ET CULTURELLE :

La théorie de l'activité trouve ses racines profondes au XVIII^e et XIX^e siècle dont la plus ancienne prend corps dans la philosophie allemande classique de Kant, Fichte, Schelling et Hegel. Cette « philosophie allemande classique mettait l'accent à la fois sur les idées développementales et historiques et sur le rôle actif et constructif de l'homme » (Kuutti, 1996). Une autre racine part des débats conceptuels sur « l'activité humaine » au travers des pensées de Feuerbach, Karl Marx et Engels (Raeithel, 1992 ; Kuutti, 1996). Peu après la révolution russe de 1917, un effort plus large pour développer une nouvelle psychologie basée sur la philosophie marxiste a été initié et a permis la naissance de la théorie d'activité, par le linguiste et psychologue Lev Semenovitch Vygotsky dans les années 1920 et au début des années 1930, en tant qu'école de psychologie « culturelle et historique ». Le travail de Vygotsky a été développée par les psychologues Alexei Nikolaevich Leont'ev et Alexander Luria (Leont'ev, 1981, Raeithel, 1992 ; Kaptelinin et al., 1995 ; Engeström, 2001).

1.2.1 - Un développement et une extension en trois temps.

L'évolution et l'extension de la théorie de l'activité est décrite à travers trois générations : la première, élaborée par Vygotsky où l'activité est érigée comme un principe explicatif ; la deuxième centrée autour du « groupe de Karkov »¹ avec à sa tête Leont'ev, qui érigent l'activité comme principe général et introduisent un mécanisme concret de médiation ; la troisième qui s'étend aux organisations et aux collectifs de travail grâce à une communauté de chercheurs élargie de Finlande, d'Allemagne, du Danemark, des États-Unis et d'autres pays (Kaptelinin et al., 1995 ; Engeström, 2001).

1.2.1.1 - La théorie de l'activité historique et culturelle de Vygotsky

Dans les années 1920 à 1930, Lev Vygotsky élabore une approche psychologique dans une perspective du développement de l'enfant. Le « développement » considéré est vu comme

¹ Un groupe d'étudiants de Vygotsky, dont Leont'ev, Zaporozhets et Bozhovich, choisit de quitter Moscou pour la ville ukrainienne de Kharkov, où ils finissent par établir un programme de psychologie du développement (Kozulin, 1986).

« apprentissage » qui est défini comme *« réaction de l'individu face à un environnement déterminé, réaction qui n'est pas déterminée précisément par la génétique »* (Schneuwly, 1999). L'approche de Vygotsky est particulièrement centrée sur la conscience humaine, et plus généralement sur la personne, considérée comme système enchevêtré de fonctions mentales supérieures qui sont des constructions sociales. Ainsi, la théorie de Vygotsky souligne l'interaction des facteurs interpersonnels (sociaux), culturels-historiques et individuels comme étant la clé du développement humain (Schunk, 2014). Les aspects culturels et historiques de la théorie de Vygotsky soulignent que l'apprentissage et le développement ne peuvent être dissociés de leur contexte social.

La théorie de Vygotsky est fondée sur la philosophie matérialiste du marxisme selon laquelle l'activité humaine consiste à poursuivre des fins subjectives tout en produisant des résultats objectifs. Ce qui suppose, comme le précisent Kaptelinin et al. (1995), que *« les êtres humains vivent dans une réalité objective qui détermine et façonne la nature des phénomènes subjectifs. Cette hypothèse de base permet de rechercher une explication objective des phénomènes subjectifs. »* C'est cette activité humaine historique concrète qui est génératrice des phénomènes de conscience (Vygotsky, 1978 ; Kozulin, 1986). La conceptualisation de Vygotsky et ses collègues repose sur trois caractéristiques fondamentales : elle est dirigée vers un objet matériel ou idéal ; elle est médiatisée par des artefacts ; et elle est socialement constituée au sein d'une culture (Bertelsen et Bødker, 2003). Dans cette perspective, l'unité d'analyse est l'activité humaine dirigée vers un objet et qui comprend les artefacts techniques et l'organisation culturelle, que l'être humain, en tant qu'acteur, détermine et crée activement. L'unité d'analyse est centrée sur l'individu et l'accent est mis sur la médiation culturelle et technique de l'activité humaine. Cette médiation se manifeste par l'utilisation des outils qui peuvent être matériels ou psychologiques tels que le langage et les signes.

1.2.1.2 - La théorie de l'activité historique et culturelle de Leont'ev

Travaillant sur la conscience et la personnalité, considérées comme des activités dans laquelle les individus s'engagent, Leont'ev (1978) a proposé une version de la théorie de l'activité quelque peu modifiée où il décrit certains éléments et certaines couches d'activité. Il décompose l'activité selon un schéma à trois niveaux décrivant la structure hiérarchique de l'activité, à savoir : l'activité correspondant à un motif, l'action prend en compte le but, et l'opération qui dépend des conditions socio-matérielles (cf. figure N°1 inspiré de Kuutti, 1996)

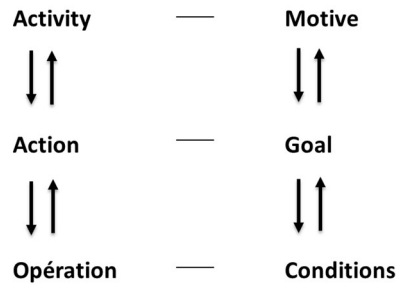


Figure N°1 : Les niveaux hiérarchiques d'une activité (Kuutti, 1996)

Cette conception de niveaux d'activité souligne que l'activité est un cadre de référence dans lequel se déroulent les actions ou une chaîne d'actions au demeurant conscientes, orientées vers un but et facilitées par des outils ; les actions elles-mêmes sont constituées d'opérations qui sont des composantes routinières et inconscientes des actions et sont soumises à des conditions concrètes (Kozulin, 1986 ; Kuutti, 1996 ; Foot, 2014).

L'élément principal qui distingue une activité d'une autre est la différence de leurs objets. L'objet d'une activité revêt son véritable motif objectivé. Le lien entre le motif et l'objet de l'activité dans laquelle les acteurs sont engagés reflète des relations sociales. Une même action peut accomplir diverses activités et peut passer d'une activité à une autre. Kuutti (1996) explique que le fait qu'il est possible qu'une action puisse appartenir à différentes activités, ce qui lui donne une équivocité de sens en fonction du contexte de chaque activité. Aussi, il est possible qu'une action ne soit réduite qu'à une opération. Ceci se produit lorsque l'action est éprouvée et pratiquée plusieurs fois avec un bon résultat.

Kuutti (1996) donne quelques exemples d'activités, d'actions et d'opération :

Niveau Activité	- Construire une maison	- Réalisation d'un projet logiciel	- Réaliser des recherches sur un sujet
Niveau Action	- Fixation de la toiture - Transport de briques par camion	- Programmation d'un module - Organisation d'une réunion	- Recherche de références - Participer à une conférence - Rédaction d'un rapport
Niveau Opération	- Martelage - Changement de vitesse pendant la conduite	- Utilisation des commandes du système d'exploitation - Sélection de langage de programmation appropriée	- Utiliser des syllogismes logiques - Choisir la formulation appropriée

Figure N°2 : Exemples d'activités, Actions et Opérations (Kuutti, 1996)

Léont'ev a apporté une modification quant à l'unité d'analyse de l'activité passant ainsi d'un focus sur l'individu à un focus sur la communauté. Comme nous le rapportent Bertelsen et Bødker (2003), pour Léont'ev, l'activité de base n'est pas uniquement centrée sur la relation

« sujet » et « objet » médiatisée par un « outil », mais « sujet », « objet » et « communauté ». Ainsi, les Karkovistes concluent que « *la structure des processus cognitifs répète plus ou moins la structure des opérations externes.* » (Kozulin, 1986).

La cognition ne peut être séparée des actes extérieurs dans lesquels l'individu s'engage. Ce qui implique que les activités internes ne peuvent être comprises si elles sont analysées séparément, indépendamment des activités externes, car il y a des transformations mutuelles entre ces deux types d'activités (Kaptelinin et al., 1995). Comme nous le précise Kuutti (1996), le sujet et l'objet d'une activité sont en relation réciproque : d'une part, le sujet transforme l'objet ; d'autre part, les propriétés de l'objet pénètrent dans le sujet et le transforment. C'est ce qu'on appelle l'intériorisation.

Le principe d'intériorisation et d'extériorisation concerne le développement de la médiation. L'intériorisation c'est la transformation d'activités externes en activités internes. Elle offre aux êtres humains la possibilité de simuler des interactions potentielles avec la réalité sans effectuer de réelles manipulations sur des objets réels. Pour l'illustrer le principe d'intériorisation, Bertelsen et Bødker (2003) prennent l'exemple de l'apprentissage de l'addition de nombres par un enfant. Celui-ci utilise d'abord des représentations externes comme des doigts, des cailloux ou un boulier, mais progressivement ces artefacts sont intériorisés et l'enfant est capable d'effectuer des additions sans accessoires externes. L'externalisation c'est la transformation d'activités internes en activités externes. Elle est souvent nécessaire lorsqu'une action intériorisée doit être "réparée" ou lorsqu'une collaboration entre plusieurs acteurs nécessite que leurs activités soient réalisées en externe pour être coordonnées. L'extériorisation peut être illustrée par le fait d'utiliser une calculatrice pour effectuer les calculs des grands nombres qui sont difficiles à faire par calcul mental, ou par le simple fait de parler à haute voix en s'adressant à un collaborateur dans une situation de travail.

1.2.1.3 - La théorie de l'activité historique et culturelle de la troisième génération

La théorie de l'activité historique et culturelle de la troisième génération est le fruit des développements qui ont été faits par Engeström (1987) et d'une communauté multidisciplinaire et internationale émergente de pensée scientifique unie par la catégorie centrale de l'activité. Roth, Radford et LaCroix (2012) présentent la théorie de l'activité de la troisième génération comme « *un cadre interdisciplinaire pour étudier comment les humains transforment délibérément la réalité naturelle et sociale, y compris eux-mêmes, en tant que processus continu* ».

culturellement et historiquement, matériellement et socialement médiatisé. ». Foot (2014) nous donne une explication sémantique de l'étiquette « *théorie de l'activité historique et culturelle* » où chacun des mots a un sens précis :

Théorie, parce qu'il s'agit d'un cadre conceptuel permettant de comprendre et d'expliquer l'activité humaine. Même si beaucoup d'auteurs affirment que la théorie de l'activité n'est pas une théorie au sens strict du terme (Kaptelinin et al., 1995 ; Nardi, 1996 ; Bertelsen et Bødker, 2003), elle reste malgré tout une théorie de l'apprentissage qui a servi de fondement aux théories de la création de connaissances, de l'apprentissage au sein des communautés de pratique et du renouvellement organisationnel (Jarzabkowski, 2003).

Activité, fait référence à ce que les gens font ensemble. Le « faire-ensemble » est modifié à la fois par la dimension culturelle et l'historique de l'activité. Ces facteurs façonnent l'évolution de l'activité et permettent d'expliquer son état au moment où elle est étudiée.

Le terme **historique** est utilisé conjointement avec culturel pour indiquer que, puisque les cultures sont ancrées dans l'histoire et évoluent avec le temps, les analyses de ce que les gens font à un moment donné doivent donc être considérées à la lumière des trajectoires historiques dans lesquelles leurs actions se déroulent.

La **culture** souligne la prémisse selon laquelle les humains sont inculturés et que tout ce que les gens font est façonné par leurs valeurs et ressources culturelles et s'en inspire. Roth (2012) souligne l'importance de la culture en expliquant que « *Quoi que nous observions, nous ne pouvons pas comprendre indépendamment de la culture au sein de laquelle cela se produit, par rapport à l'endroit où l'intelligibilité est présupposée.* » (Roth, Radford & LaCroix, 2012).

La théorie de l'activité historique et culturelle est centrée sur l'analyse des pratiques en tant qu'activité collectivement partagées et orientées vers un objet qui renferme le motif de l'activité représentant ainsi son résultat attendu. Cette activité est médiatisée par les outils qui peuvent être matériels, psychologiques ou mêmes conceptuels. Considérée dans son contexte historique et culturel, l'activité collective orientée objet et médiatisée par les outils représente un « système d'activité » qui évolue continuellement en réponse à des contradictions systémiques qui se manifestent à la fois en son sein et entre les systèmes d'activité.

1.2.2 - Le concept de "système d'activité" et ses composants

Cette section apporte un éclairage sur la définition des différents concepts utilisés dans la théorie de l'activité commençant par le « système d'activité » collective et se poursuivant jusqu'aux éléments composant le système d'activité.

1.2.2.1 - Qu'est-ce qu'un système d'activité ?

Un système d'activité comprend un sujet individuel ou collectif agissant sur un objet par le biais d'un ou de plusieurs outils qui médiatisent la relation entre le sujet et l'objet de l'activité. Le ou les sujets partagent un intérêt commun pour le même objet avec d'autres acteurs impliqués dans la poursuite du résultat de l'activité (objet). Les actions du sujet envers l'objet et ses relations avec les autres membres de la communauté sont régies ou médiatisées par les règles qui peuvent être implicites ou explicites. Les rôles de chaque membre de la communauté impliqué dans la poursuite du résultat de l'activité (objet) sont portés par la division du travail selon les lois sociales. Le système d'activité a une finalité et il est en interrelation avec d'autres systèmes d'activité proches, en ce sens que tous les systèmes d'activité font partie d'un réseau de systèmes d'activité qui, dans sa totalité, constitue la société humaine (Engeström, 2000, 2001 ; Roth & Lee, 2007). Le système d'activité est représenté par la figure N°3, ci-dessous.

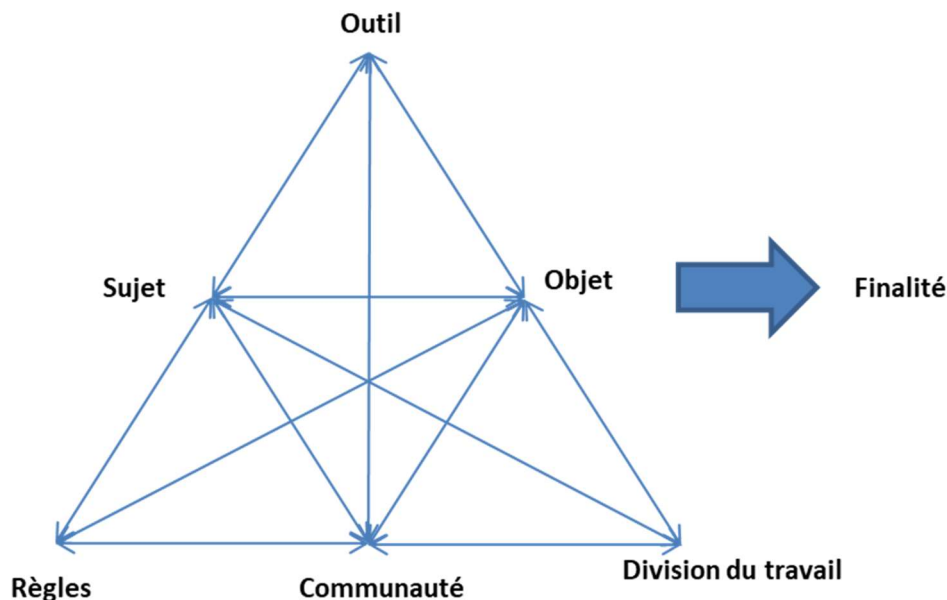


Figure N°3 : Structure du système d'activité adaptée de Engeström (1987)

Le système d'activité est un tout systémique dans lequel la relation entre « sujet » et « l'objet » est médiatisée par des « outils », la relation entre « sujet » et « communauté » est médiatisée

par des « règles » et la relation entre « Objet » et « communauté » est médiatisée par la « division du travail » (Kuutti, 1996).

Le système d'activité collective est composé de six éléments fondamentaux dont chacun revêt des dimensions culturelles et historiques :

- Le **sujet** est l'acteur ou groupe d'acteurs qui génère et réalise des actions et des opérations. C'est donc l'agent individuel ou collectif agissant, tel un médecin et l'équipe médicale. Le sujet a des interactions avec les membres de la communauté engagés dans l'activité par ce que Engeström nomme les « relations communicatives » (Engeström et Pyörälä, 2020).
- L'**objet** du système d'activité est la raison d'être ou le motif de l'existence de l'activité vers laquelle toute l'activité est dirigée. Il constitue le résultat souhaité de cette activité. Les activités se distinguent les unes des autres selon leurs objets. Cela signifie que chaque activité n'existe que parce qu'il y a un besoin défini de la part du ou des acteurs. Ce besoin concentre un certain nombre d'actions à la recherche d'un état, généralement inconscient et donc pas clairement définissable, jugé satisfaisant, qui marque la fin de l'activité. Reprenons les mots de Kuutti (1996) l'« *objet peut être une chose matérielle, mais il peut aussi être moins tangible (comme un plan) ou totalement intangible (comme une idée commune) tant qu'il peut être partagé pour être manipulé et transformé par les participants à l'activité.* » (Kuutti, 1996 ; Bertelsen et Bødker, 2003). Foot (2014) ajoute que l'objet comprend trois facettes. D'abord, l'objet d'un système d'activité est une chose sur laquelle le sujet individuel ou collectif doit agir, par exemple la maladie. Ensuite, l'objet revêt un motif qui représente l'objectif de l'activité, comme rechercher une thérapie pour vaincre la maladie. Enfin, l'objet d'un système d'activité est un résultat souhaité, c'est-à-dire parvenir une santé restaurée.

L'objet du système d'activité, comme objectif sous forme de résultat à atteindre, est la force motrice de l'activité et détermine la direction vers laquelle toute l'activité s'oriente. L'objet donne un caractère dynamique au système d'activité dans la mesure où il est socialement construit et redéfini. Foot (2014) le décrit de la manière suivante : « *L'objet d'une activité - à mesure qu'il croît en intensité en tant que force motrice - façonne et dirige l'activité. Un système d'activités génère constamment des actions à travers lesquelles l'objet de l'activité est mis en scène et reconstruit sous des formes et des contenus spécifiques.* »

- Les **outils** sont des artefacts matériels ou conceptuels dont le rôle est d'assurer la médiation des interactions entre le sujet et l'objet au cours du processus de transformation. Ces outils ne sont pas figés puisqu'ils sont créés et évoluent avec le temps selon le contexte de

l'activité. Les outils reflètent les expériences d'autres personnes qui ont essayé de résoudre les problèmes similaires et constituent des instruments de transmission de l'expérience et de la connaissance (Kaptelinin et al., 1995 ; Kuutti, 1996 ; Foot, 2014). Ils ont une fonction à la fois « habilitante et contraignante » car ils permettent au sujet individuel ou collectif d'élargir les possibilités d'agir sur les objets tout en restant dans les limites offertes par les outils (Kuutti, 1996).

- La **communauté** est constituée de l'ensemble des personnes qui s'engagent dans une activité poursuivant le même objectif en termes de résultat attendu. Le système d'activité est multi-voix dans ce sens qu'il est une communauté de points de vue, de traditions et d'intérêts multiples (Engeström, 2001). Les trois facettes de l'objet d'une activité (centre d'action ayant un motif objectivé et représentant un résultat souhaité) peuvent chacune avoir un sens différent selon les membres de la communauté. Ainsi, la communauté, dans un système d'activité, est au cœur du processus de création et d'interprétation du sens – et donc de toutes les formes d'apprentissage, de communication et d'action (Foot, 2014).
- Les **règles** interviennent dans le processus de transformation de l'objet par le sujet en médiatisant la relation et les interactions du sujet avec les membres de la communauté. Les règles peuvent être explicites ou implicites. Elles recouvrent à la fois les normes et conventions qui régissent les actions du sujet individuel ou collectif envers l'objectif de l'activité, représenté par l'objet du système, et les relations du sujet avec les autres participants à l'activité. Les outils peuvent jouer à la fois le rôle d'instrument de l'activité et celui de « règles » qui régissent les interactions entre le sujet et les membres de la communauté en fonction de la façon dont ils sont utilisés.
- La **division du travail** est définie par Foot (2014), se basant sur les travaux Engeström (1987, 1990), « *comme ce qui est fait, par qui, envers l'objet, incluant à la fois la division relativement horizontale des tâches et la division verticale du pouvoir, des positions, de l'accès aux ressources et des récompenses.* » La division du travail est la structuration des efforts de la communauté engagée dans l'activité en termes de répartition des tâches et des responsabilités. Elle fait référence à l'organisation qui définit les rôles des membres de la communauté engagés dans la transformation de l'objet de l'activité en résultat (Kuutti, 1996). La division du travail recouvre les structures du « *pouvoir sociohistoriques et les modèles de relations à la fois au sein de la communauté et entre une communauté et la culture ou la société plus large dont elle fait partie.* » (Foot, 2014). La division du travail médiatise la relation entre les membres de la communauté engagés dans l'activité et l'objet

de l'activité en ce sens qu'elle régit les actions des membres de la communauté utilisant des outils pour réaliser l'objet de l'activité. Tout comme les règles, la division du travail peut être explicite ou implicite.

1.2.2.2 – Comprendre les interactions entre les concepts clés d'un système d'activité.

Après avoir détaillé les six éléments fondamentaux d'un système d'activité, il est essentiel d'explorer les concepts complémentaires, tels que la médiation et la contradiction, qui permettent de mieux comprendre les interactions complexes entre ces éléments et leur rôle dans la dynamique globale du système.

- Les médiations : L'approche de la médiation par Vygotski élaborée à partir du concept « *d'acte instrumental et plus généralement de méthode instrumentale* » centrée l'analyse sur un seul individu ou une dyade de deux sujets utilisant principalement comme outil ou artefact de médiation, le langage ou le signe (Engeström, 2015). Dans l'acception élargie de la théorie de l'activité, la médiation consiste à faciliter la relation entre deux entités du système d'activité en jouant le rôle de médiateur. Ainsi, les outils médiatisent la relation entre le sujet et l'objet du système d'activité, les règles médiatisent la relation entre le sujet et la communauté et enfin la division de travail médiatise la relation entre la communauté et l'objet. Chacune des entités du système d'activité qui jouent le rôle de médiateur ne sont pas figées et sont susceptibles d'évoluer. Le rôle médiateur joué par les entités du système d'activité permet certaines actions en les facilitant tandis qu'il en contraint d'autres actions en les limitant (Kuutti, 1996 ; Foot, 2014).

- Les contradictions, le cycle expansif et la zone de développement proximal :

Les systèmes d'activité étant « *entrelacés ; chaque nœud d'un système d'activité est l'objet ou le résultat d'un autre système.* » (Foot & Groleau, 2011). **Les contradictions** jouent un rôle central dans l'analyse des systèmes d'activité car elles sont à l'origine des changements à la fois au sein du système d'activité mais aussi dans les systèmes d'activités connexes en réseau. Elles apparaissent sous forme de tensions, d'oppositions, de dysfonctionnements, de problèmes, de ruptures, de conflits, d'intérêts contradictoires qui sont à l'intérieur de chaque composant du système d'activité, ou dans les interactions au sein du système d'activité, ou encore entre différents systèmes d'activité (Kuutti, 1996 ; Engeström, 2001 ; Foot & Groleau, 2011 ; Foot, 2014). Les tentatives de résolution des contradictions, par les acteurs engagés dans la transformation de l'objet du système d'activité en résultat, enclenchent une dynamique

d'évolution du système d'activité. Les contradictions sont le levier du changement du système d'activité et peuvent être analysées comme une source d'innovation (Foot & Groleau, 2011 ; Foot, 2014). Engeström (1987) distingue quatre niveaux de contradictions : la contradiction primaire qui est centrale, puis trois autres types de contradictions, considérées comme des formes de développement de la contradiction primaire :

La **contradiction primaire** du système d'activité reflète les tensions fondamentales dans la société, qui découlent de l'opposition entre la valeur d'usage (c'est-à-dire les avantages directs des résultats d'une activité pour les participants à l'activité ou ses destinataires) et la valeur d'échange (c'est-à-dire la valeur du résultat de l'activité s'il est échangé contre quelque chose d'autre ou simplement vendu) dans les échanges socio-économiques capitalistes. Engeström l'explique en ces termes : « *Toutes les choses, les activités et les relations sont saturées par la double nature de la marchandise - qui, par conséquent, pénètre tous les coins de la structure triangulaire de l'activité* » (Engeström, 1987, p. 84). Si on prend par exemple, un système d'activité de développement d'une application de gestion de la relation client (un système d'information Front-office), la contradiction primaire de l'objet de ce système d'activité peut être entre les fonctionnalités mises en œuvre qui représentent la valeur d'usage de l'application et le coût du projet de développement de l'application qui est sa valeur d'échange. La contradiction primaire se produit à l'intérieur de chaque nœud du système d'activité et elle est permanente quel que soit l'état (résolu, en cours de résolution, ou non traité) des autres niveaux de contradictions du système d'activité. La contradiction primaire maintient le système d'activité en tension constante et refait surface sous différentes formes et dans les contextes différents, constituant une source éternelle d'instabilité et de développement.

Les **contradictions secondaires** apparaissent lorsque deux nœuds du système d'activité entrent en conflit. La contradiction secondaire active la contradiction primaire sous-jacente qui émerge sous forme de problème spécifique dans le système d'activité. Elle crée un déséquilibre du système d'activité pouvant le conduire à un point de bifurcation où une nouvelle solution est nécessaire. Dans l'exemple du système d'activité de développement d'une application de gestion de la relation client, si le respect du budget et du planning sont les règles du système d'activité, le besoin d'ajouter des fonctionnalités supplémentaires à l'objet du système d'activité afin de pouvoir intégrer les flux back-office pour garantir la facturation clients et le système comptable, non prévus au périmètre de départ, fera entrer l'objet et les règles du système d'activité en conflit. La prise en compte de ce nouveau besoin risque d'augmenter le budget initial et décaler le planning défini en début du projet. La contradiction primaire va se

traduire par le conflit interne entre la couverture fonctionnelle de l'application et le coût final de l'application. Foot & Groleau (2011) soulignent l'importance de noter que les contradictions secondaires existent *a priori* et indépendamment des contradictions tertiaires.

Les **contradictions tertiaires** apparaissent lorsque les acteurs du système d'activité introduisent l'objet et le motif d'une forme culturellement plus avancée de l'activité centrale dans la forme dominante actuelle de l'activité centrale. Il y a donc une évolution de l'objet et le motif de l'activité vers un objet et un motif que Engeström (2015) qualifie de « culturellement avancée ». Cette évolution du système d'activité par l'introduction d'un nouveau motif se produit lorsque les acteurs tentent de résoudre une à plusieurs contradictions secondaires. Ce qui a pour conséquence la modification des relations de pouvoir. Foot & Groleau (2011) soutiennent que « *les relations de pouvoir (telles qu'elles se manifestent dans la division du travail) au sein du système d'activité déterminent si l'objet alternatif catalysant une contradiction tertiaire entraîne un changement dans l'activité centrale.* » Dans l'exemple précédent du système d'activité de développement d'une application de gestion de la relation client, si la résolution de la contradiction secondaire liée à la couverture fonctionnelle en prenant en compte l'intégration complète relation client (Front-office), facturation et comptabilisation, passe par le déploiement d'un Progiciel de gestion intégré (PGI). Ainsi, plutôt que le développement spécifique d'une application de gestion de la relation client, une modification de l'objet du système d'activité de départ s'opère, qui nécessite la redéfinition et reconfiguration du système d'activité.

Enfin, les **contradictions quaternaires** apparaissent lorsque le changement d'objet et le motif du système d'activité dit « central » entraîne des perturbations dans les relations de ce système d'activité avec d'autres systèmes d'activité voisins avec lesquels il est en interaction. En reprenant l'exemple du système d'activité de développement spécifique d'une application de gestion de la relation client (front-office) qui a évolué vers un système d'activité de déploiement d'un progiciel de gestion intégré, nous pouvons illustrer l'apparition des contradictions quaternaires par le fait, par exemple, que les systèmes d'activité de facturation clients et de comptabilisation (activité back-office) vont nécessiter soit des adaptations des schémas ou processus de facturation et des modèles de comptabilisation, soit la prise en compte des contraintes back-office dans le nouveau projet. En recherchant les causes profondes des problèmes du système d'activité, les acteurs tentent de résoudre les contradictions par la mise en œuvre d'actions conceptuellement nommées « actions épistémiques » dont l'organisation

processuelle par phases constitue le « **cycle expansif** » qui sous-tend la création de connaissances (Engeström, 1987).

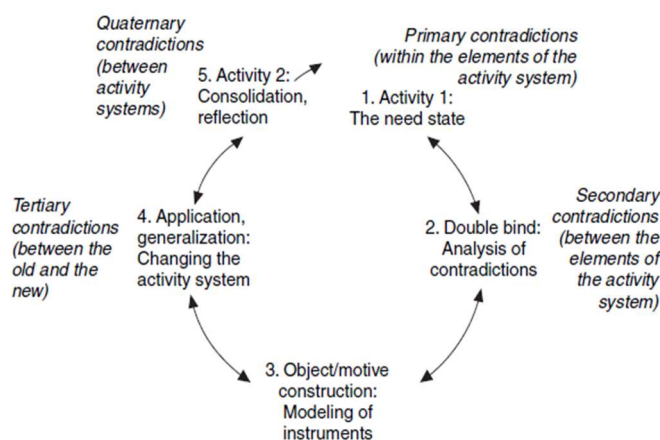


Figure N°4 : Phases d'un cycle de développement expansif (Source : Engeström, 1987, p. 189).

Ainsi, l'analyse des contradictions permet de comprendre la trajectoire développementale d'un système d'activité qui émerge au travers un « **cycle expansif** » (Engeström, 1987, 2001). Le cycle expansif est engagé lorsque les acteurs actifs dans le système d'activité tentent d'apporter une réponse aux contradictions, ce qui les conduit à reconceptualiser l'objet et le motif de l'activité. Ce traitement des contradictions a pour effet d'ouvrir l'activité vers un horizon de possibilités plus large, c'est pourquoi Engeström (2015) qualifie ce processus de « **transformation expansive** ».

Le cycle complet de transformation expansive peut être compris comme un voyage collectif à travers **la zone de développement proximal** de l'activité, définie comme la « *zone entre les actions ancrées dans l'activité actuelle avec ses racines historiques et ses contradictions, l'activité prévisible dans laquelle les contradictions sont résolues de manière expansive, et l'activité prévisible dans laquelle les contradictions ont conduit à la contraction et à la destruction d'opportunités.* » (Engeström, 1999a, 2001 ; Foot, 2014).

1.2.3 – L'apport de CHAT pour analyser les tensions dans le dispositif de gestion des risques du contrôle permanent

Les travaux de Power, Weick ou encore Roberts montrent que la gestion des risques est une pratique organisationnelle imbriquée dans des logiques de contrôle, de performance et de légitimation. Ces pratiques sont ancrées dans des contextes institutionnels et stratégiques spécifiques, où coexistent des objectifs parfois contradictoires : conformité réglementaire,

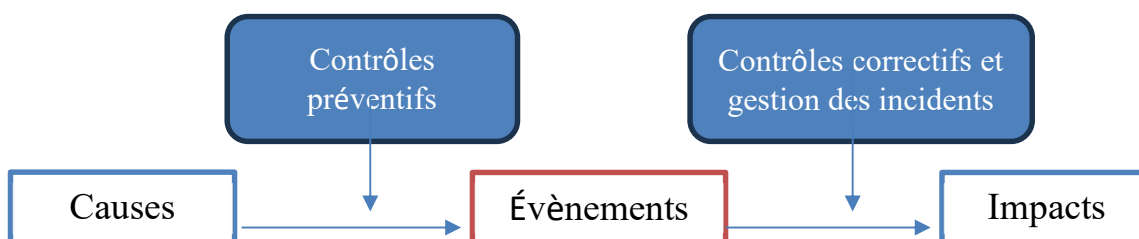
sécurisation des processus, pilotage stratégique, ou encore réassurance de l'environnement externe.

Dans ce cadre, la théorie de l'activité historique et culturelle (CHAT) propose une lecture complémentaire et dynamique de ces enjeux. Plutôt que d'analyser la gestion des risques comme une suite d'outils ou de processus formels, elle la conçoit comme un système d'activité collectif, structuré par une finalité partagée, mais traversé par des contradictions entre acteurs, outils, règles, et objets d'action. Ces contradictions internes ne sont pas perçues comme des dysfonctionnements, mais comme des leviers potentiels de transformation, capables de faire évoluer les pratiques.

C'est cette approche que nous mobilisons pour analyser le Système d'Activité de Maîtrise des Risques (SAMR) du contrôle permanent au sein du Groupe ASSUR, dans un contexte marqué par une profonde reconfiguration stratégique. En reconstituant les composantes de ce système et en identifiant les contradictions qui le traversent, nous cherchons à comprendre comment les pratiques de gestion des risques s'ajustent – ou non – aux nouvelles exigences imposées par l'entrée du groupe dans l'activité de réassurance.

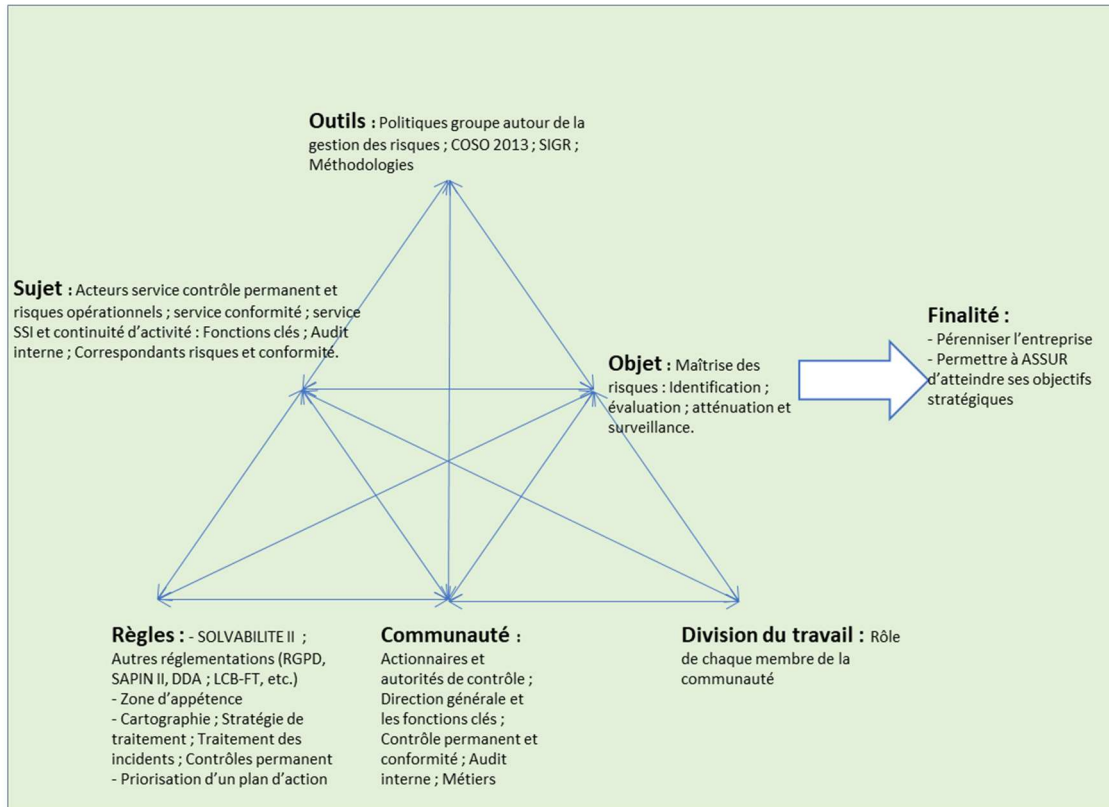
2 – LA MAITRISE DES RISQUES A ASSUR SELON LE CADRE THEORIQUE CHAT : LE PROJET D'UNE COMMUNAUTE DE POINTS DE VUE ET D'INTERETS MULTIPLES

La définition du risque retenue par le groupe ASSUR consiste en une « possibilité que survienne un événement qui aura un impact défavorable sur l'atteinte des objectifs ». Cette approche exclut implicitement la notion de risque « positif » ou d'« opportunité » et met l'accent sur les aspects qui entravent l'atteinte des objectifs. Le risque est alors caractérisé par des éléments internes ou externes susceptibles d'influencer sa fréquence et/ou son impact. Ainsi, le schéma ci-après permet de représenter le risque et d'identifier les contrôles pour agir, soit sur sa fréquence d'apparition, soit sur ses impacts au sein de l'organisation.



2.1 – LE SYSTEME D'ACTIVITE DE MAITRISE DES RISQUES DU CONTROLE PERMANENT

Les données hétérogènes que nous avons obtenues grâce à la conduite des différents entretiens nous permettent de modéliser la maîtrise des risques au sein du Groupe ASSUR en tant que système d'activité. Le système d'activité de maîtrise des risques (SAMR) est présenté ci-après :



Nous allons détailler ci-après chaque élément du système d'activité de maîtrise des risques au sein du groupe ASSUR et analyser les contradictions qui émergent dans les relations entre ces différents éléments en interaction. Cette modélisation systémique ne vise pas seulement à décrire le fonctionnement actuel, mais surtout à mettre en lumière les dynamiques de coopération, les marges d'autonomie et les contradictions systémiques qui freinent ou facilitent l'atteinte de la finalité du système.

2.1.1 – La finalité du SAMR

La finalité du système d'activité de maîtrise des risques au sein du groupe ASSUR consiste à limiter au maximum la survenance d'évènements pouvant mettre en péril l'entreprise. Pour ce

faire, ASSUR a mise en place une organisation relativement complexe lui permettant d'agir dans un cadre de maîtrise afin d'atteindre ses objectifs stratégiques.

2.1.2 – Les sujets du SAMR

Les sujets agissants pour atteindre l'objectif de maîtrise des risques identifiés sont (en plus des opérationnels et leurs lignes managériales) :

- Les correspondants (risques, conformité, plan de continuité d'activité, qualité, protection des données) agissant au niveau opérationnel dit dans la première ligne de maîtrise des activités ;
- Les acteurs appartenant aux fonctions centrales faisant partie de la deuxième ligne de maîtrise : gestion des risques, conformité, contrôle interne, actuariat et toutes les autres fonctions contributrices au contrôle permanent (Data protection officer, sécurité des systèmes d'information, système de management de la qualité)
- Les acteurs de la troisième ligne de maîtrise (l'audit interne)

Cette analyse se concentre exclusivement sur les opérations, actions et interactions des acteurs impliqués dans le contrôle permanent, à savoir ceux de la première et de la deuxième ligne de défense des activités principales. Les autres parties prenantes du dispositif global de maîtrise des risques, n'ont pas été observées dans le cadre de leurs activités, ni interrogées.

Analyse des Interactions et Approches du Contrôle Interne

Première ligne de maîtrise : Correspondants Risques et Contrôleurs Internes

Le Groupe ASSUR compte :

- 31 correspondants Risques, répartis au sein de l'ensemble des entités du groupe,
- 2 Risk Managers, dédiés aux filiales internationales notamment en Italie et en Espagne,
- 4 Responsables Sécurité Opérationnelle (RSO) à ASSUR GIE,
- 3 Correspondants Plan de Continuité d'Activité (PCA) à ASSUR GIE et 7 dans les filiales en France et à l'international.

Les Correspondants Risques jouent un rôle clé en tant que première ligne de maîtrise des activités. Placés sous l'autorité hiérarchique des managers opérationnels, ils ne se consacrent pas tous exclusivement à la gestion des risques et peuvent intervenir sur plusieurs directions, avec ou sans lien hiérarchique direct.

Deuxième ligne de maîtrise : Responsables et Contrôleurs Internes

Dans la deuxième ligne de maîtrise, les responsabilités se répartissent comme suit :

- Un Responsable des Risques Financiers et Majeurs, qui est également Responsable de la fonction clé de gestion des risques pour le Groupe.
- Une équipe de Contrôleurs Internes, composée d'un Responsable des Risques Opérationnels et du Contrôle Permanent, ainsi que de 5 Contrôleurs Internes.
- Une équipe de Contrôleurs Conformité, regroupant un Responsable des Risques Réglementaires et Conformité, également Responsable de la fonction clé Conformité, et 5 Contrôleurs Conformité.

Spécificités relevées des Sujets du Contrôle Interne à ASSUR

Chaque contrôleur interne se voit attribuer un domaine de responsabilité spécifique. Ces domaines varient : ils peuvent correspondre à des Directions, Départements, filiales, services ou processus, selon les définitions du système de management de la qualité.

Cependant, la maturité des domaines n'étant pas homogène, les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre du système de gestion des risques diffèrent. Chaque contrôleur adapte ses méthodes de travail à son domaine tout en respectant les méthodologies générales du service. Ce fonctionnement individualisé engendre des différences dans le suivi et l'animation des domaines, selon leur niveau de maturité.

Extrait N°1 "Ouais, je te confirme que c'est un peu chaud de tout gérer. Alors bon, l'avantage c'est que [tel périmètre et tel autre] tout est bien avancé donc ça roule. Ils sont à peu près autonomes donc je fais plutôt du suivi régulier de l'avancée. J'ai pas tellement de travaux à amener sur les autres, il y a beaucoup de choses à faire."

Extrait N°2 " On ne fonctionne pas tous pareil dans l'équipe je pense. Il y en a qui laisse les correspondants Risques le faire tout seul."

Extrait N°3 " Et puis c'est vrai que comme moi j'en profite pour faire le contrôle de niveau 2 en même temps. Ben j'aime bien savoir ce que je contrôle parce que contrôler bêtement sans comprendre ce que je fais, c'est pas trop dans ma manière de faire. Donc c'est vrai que moi je participe. Et j'anime aussi les ateliers avec le correspondant risque à chaque fois."

" Après non, c'est chacun, chacun de nous qui organise son périmètre et l'animation de son périmètre comme il le souhaite. Donc c'est vrai que je sais qu'il y a certains de mes collègues par exemple qui ne participent pas aux ateliers ou qui ne rencontrent pas forcément les managers. Donc chacun, chacun fait comme il veut."

Cette hétérogénéité des pratiques illustre une contradiction entre les règles prescrites (harmonisation méthodologique) et les modalités concrètes de mise en œuvre (forte autonomie individuelle), pouvant affecter la cohérence globale du système.

Relation entre la première et la seconde ligne de maîtrise des activités :

La relation entre les contrôleurs internes centraux (Conformité et Contrôle Interne) et les autres membres de la communauté est un partenariat vers la réalisation des objectifs communs. Les entités centrales de seconde ligne de maîtrise ne fonctionnent pas seules de manière à imposer

les solutions. Il y a une coopération et une co-construction avec les métiers de la première ligne de maîtrise. Ce partenariat fondé sur une coopération constructive et positive entre les acteurs des entités centrales et les Correspondants Risques est un des points forts apprécié par chaque acteur.

Extrait N°4 " *Moi, ce qui m'intéresse, c'est de savoir ce que l'on fait et comment s'est rendu etc. En revanche, dès lors que tu identifies que là il y a un truc à travailler, on le fait. C'est la chance qu'on a dans notre fonction, c'est un parcours riche. Donc c'est très important, si tu veux ce lien business Partner. Ça m'a fait rire parce qu'en fait c'est la remarque que m'avait fait Samuel B. lorsqu'il a entendu la conversation que j'avais sur les renseignements. Il m'a dit, c'est pas du tout à ça que je m'attendais dans votre métier. Moi, je pensais que c'était que des contrôles. Mais, c'est très business Partner.*"

Complémentarité entre Conformité et Contrôle Permanent concernant les contrôles de second niveau

Le contrôle de second niveau diffère selon les communautés d'acteurs. Les acteurs du Contrôle Permanent adoptent une approche axée sur les processus, tandis que ceux de la Conformité se concentrent sur des thématiques réglementaires spécifiques. La Conformité, en tant que fonction de la deuxième ligne de défense du dispositif de maîtrise des risques, ne couvre pas tous les domaines juridiques mais se spécialise sur certains sujets, tels que l'honorabilité et la compétence.

Les approches des contrôles de second niveau sont distinctes mais complémentaires. La Conformité évalue directement si l'organisation respecte les réglementations externes, vérifiant les résultats obtenus, au-delà de l'existence de contrôles de premier niveau. En revanche, le Contrôle Permanent se concentre sur l'évaluation des processus et des entités organisationnelles, s'appuyant sur des référentiels internes pour améliorer les dispositifs en place.

Ces deux approches reposent sur des règles de médiation différentes : la Conformité se fonde sur les exigences externes de la réglementation, tandis que le Contrôle Permanent privilégie des référentiels internes. Bien qu'elles diffèrent dans leur méthodologie et leur périmètre, ces approches ne sont pas hiérarchisées mais s'enrichissent mutuellement pour renforcer la gestion globale des risques.

2.1.3 – L'objet du SAMR

Une Vision Divergente de la Maîtrise des Risques

Les acteurs du système de gestion des risques chez ASSUR partagent l'objectif commun de maîtriser les risques, en s'appuyant sur quatre activités : identification, évaluation, atténuation et surveillance. Toutefois, leur perception de ce système diffère. Certains centrent leurs efforts

sur l'identification des risques, notamment via la cartographie, tandis que d'autres privilégient les plans de contrôle et les éléments de maîtrise pour gérer les risques de manière opérationnelle.

Extrait N°5 " *Alors pour tout le monde, c'est revue des risques, des contrôles, des incidents et le suivi du plan d'action. Ça, je pense que tout le monde fait la même chose de partout.* "

Extrait N°6 " *C'est pas l'activité qui fait notre quotidien, d'accord. C'est plutôt les exigences réglementaires, un plan annuel, une activité sur un programme pluriannuel qui va faire que on va faire bouger l'entreprise en fait pour la mettre de plus en plus en conformité gérer des risques. Donc on a un programme 2022 2026 en cours qui tourne autour de ces différents éléments, engagement de la direction, cartographie, gestion des risques. Et donc par exemple, si on se dit par exemple, il y a une action dans la prévention, on a décidé qu'on faisait 6 actions annuelles d'animation du dispositif. Je vais pas attendre qu'on vienne demander de faire une animation. Je me dois de faire ces animations. Ce qu'on a considéré que c'était 6 animations qu'on devait faire.* "

Extrait N°7 " *Alors mon objectif principal c'est de déployer les contrôles. Enfin en tout cas c'est comme ça que je le vois. Donc c'est pour moi faire du contrôle pour faire du contrôle il y a aucun intérêt, faut que ça ait un intérêt pour tout le monde, et que tout le monde y trouve son compte. Donc pour moi c'est ça, c'est déployer le plan de contrôle, mais de déployer en avec les autres.* "

On observe une **tension entre une vision stratégique, préventive et globale de la gestion des risques** (portée par certains acteurs de la deuxième ligne) et **une approche plus opérationnelle et centrée sur les dispositifs de contrôle existants** (chez certains membres de la première ligne), révélant une contradiction sur l'objet du SAMR.

Identification des Risques

L'identification des risques chez ASSUR repose sur deux approches complémentaires. La méthode Top-Down cible les risques stratégiques, tels que les risques financiers, d'entreprise ou émergents, afin de déterminer l'appétence au risque et les fonds propres nécessaires. La méthode Bottom-Up, quant à elle, identifie les risques opérationnels directement liés aux activités des équipes sur le terrain. Ces approches se concrétisent dans une cartographie des risques, réalisée via l'outil RISKLESS, qui regroupe des informations clés : taxonomie, causes, impacts, probabilités, et mesures d'atténuation.

Évaluation des Risques

Les risques opérationnels sont évalués à partir de données qualitatives, fondées sur l'expertise des acteurs. Cette démarche permet de quantifier les probabilités, d'évaluer les impacts et de calculer la criticité des risques. Elle conduit également à transformer les risques bruts en risques nets, reflétant les niveaux de maîtrise après application des mesures de gestion.

Atténuation des Risques

L'atténuation des risques s'appuie sur trois piliers. Premièrement, une gouvernance robuste, conforme au référentiel COSO 2013, structure les responsabilités à travers le modèle des trois lignes de défense. Deuxièmement, un cadre de tolérance au risque, validé par la direction, définit les limites opérationnelles à ne pas dépasser. Enfin, des mesures d'atténuation spécifiques, comme des contrôles, des processus documentés ou des indicateurs, permettent de

prévenir ou de corriger les risques identifiés. Ces mesures sont également évaluées par des experts pour garantir leur efficacité.

Surveillance des Risques

L'outil de SIGR (RISKLESS) joue un rôle central dans la surveillance des risques en consolidant la déclaration des incidents. Les tableaux de bord alimentés par cet outil offrent une vue d'ensemble aux instances de pilotage comme les comités d'audit et des risques. Ils incluent des indicateurs sur la couverture des risques, l'évolution des incidents, la mise à jour des cartographies et le suivi des plans de continuité d'activité. Ces mécanismes assurent un contrôle constant et une réactivité face aux événements.

2.1.4 – Les outils du SAMR

Politiques Groupe pour la Gestion des Risques

Le groupe ASSUR dispose de cinq politiques dédiées à la gestion des risques. Trois concernent directement la gestion des risques, dont deux spécifiques aux sociétés d'assurance (ASSUR Assurance et AssurBis) et une commune à l'ensemble du groupe. Une politique est dédiée aux risques opérationnels pour ASSUR Assurance, et une autre porte sur le Contrôle Interne au niveau du groupe. Ces politiques, mises à jour annuellement, définissent les principes du système de gestion des risques et de contrôle interne, précisant les responsabilités des acteurs, les cadres de tolérance aux risques, ainsi que les procédures de reporting interne et externe.

Référentiel COSO 2013

Le dispositif de maîtrise des risques d'ASSUR repose sur trois lignes de défense, conformes au référentiel COSO 2013. La première ligne regroupe les correspondants risques, la deuxième inclut les fonctions clés réglementaires (gestion des risques, contrôle permanent, conformité et actuariat), et la troisième est constituée par l'audit interne, qui rend compte directement au conseil de surveillance. Ce dispositif est soutenu par deux comités clés :

- Le Comité d'Audit et des Risques (CAR), mis en place en 2005, se réunit au moins quatre fois par an et agit pour les entités d'intérêt public.
- Le Comité Technique des Risques (CTR), chargé de valider les sujets liés à la réglementation Solvabilité 2, se réunit au moins six fois par an.

SIGR : RISKLESS

L'outil RISKLESS centralise la gestion des risques au sein du groupe. Il regroupe des données sur les risques (opérationnels, majeurs, etc.), les incidents, les référentiels, les contrôles

permanents et les actions associées. Cette centralisation facilite un pilotage consolidé et continu des risques.

Si l'outil RISKLESS permet une centralisation efficace de l'information, son appropriation varie fortement selon les acteurs, notamment en fonction de leur niveau de maturité et de leur rôle dans le dispositif de maîtrise des risques. Cela interroge la capacité de l'outil à soutenir un objet réellement partagé.

Outils Méthodologiques

Des méthodologies spécifiques sont mises à disposition des correspondants risques pour les guider dans la révision des risques, la déclaration des incidents et l'évaluation des contrôles. Ces documents servent de support pratique et opérationnel pour l'utilisation de l'outil RISKLESS, offrant une base théorique et des modes opératoires.

2.1.5 – La communauté du SAMR

Une communauté à intérêts multiples

La maîtrise des risques à ASSUR demeure un objectif poursuivi par une communauté dont chacun des membres défendent des intérêts propres. Cette communauté est composée :

- Des métiers opérationnels ;
- Des Correspondants Risques et relais (31 correspondants) ;
- Des entités centrales de la gestion des risques (Fonctions clés risque, conformité, audit interne et actuariat) ;
- De la Direction générale ;
- Des clients / Actionnaires ;
- Des Régulateurs

Extrait N°8 "*Donc le premier c'est que déjà la conformité elle est clairement intégrée dans le système de contrôle interne, donc un système de contrôle interne, c'est l'ensemble des fonctions qui contribuent à la maîtrise des activités du groupe. C'est le même schéma que le CI, c'est le même schéma que les autres. Que le système de gestion des risques, on en n'a pas plusieurs, on en a un. On est tous autour : que ce soit Carole B. pour l'audit interne, que ce soit les fonctions de contrôle de 2nd niveau, donc conformité, actuariat, gestion des risques, où que ce soit les correspondants risque, on a tous le même référentiel, c'est celui-là.*"

Une communauté motivée et coopérative

Les contrôleurs internes sont très disponibles, tant envers les Correspondants Risques qu'envers leurs collègues au sein du service Contrôle Permanent. Cette disponibilité favorise des relations exceptionnellement solides au sein de l'équipe du Contrôle permanent, où l'harmonie règne. Les contrôleurs internes apprécient l'ambiance de travail qui y règne, la qualifiant de propice à la productivité et à l'épanouissement professionnel. La plupart des contrôleurs internes

considèrent leur mission comme une véritable richesse et jugent qu'ils bénéficient d'un management bienveillant, contribuant ainsi à renforcer l'engagement et la satisfaction au sein de l'équipe.

On observe une bonne coopération et collaboration entre les membres de la communauté du système d'activité de maîtrise des risques à ASSUR. Les équipes de la seconde ligne de maîtrise sont très motivées pour optimiser le système de maîtrise des risques. La mise en place du tableau de bord visant à objectiver les directeurs quant à la maîtrise des risques illustre à la fois une collaboration constructive entre la Conformité et le Contrôle Permanent, et renforce la montée en culture du risque au sein de la première ligne de défense du dispositif de gestion des risques.

Extrait N°9 " *En avantage, c'est qu'aujourd'hui on est tous très motivés pour faire monter le dispositif. Et l'autre point, c'est que surtout, on ne se tire pas dans les pattes parce que vraiment, on a bien assez de choses à faire quoi.* "

Extrait N°10 " *C'est comme ça que je le perçois, et c'est comme ça que je le vois. C'est vraiment une relation constructive avec les correspondants.* "

Extrait N°11 " *Alors moi, ce que je trouve intéressant, c'est la relation avec les correspondants risques, le fait de travailler en équipe, c'est-à-dire que, eux ils ont une vision terrain et que nous on a une vision on va dire, pour schématiser hein, on est d'accord, un peu théorique de ce qu'il faudrait faire. Et, ce que je trouve intéressant, c'est qu'on arrive chacun à faire un pas vers l'autre, c'est-à-dire qu'on arrive à mettre le cadre réglementaire dans de l'opérationnel.* "

2.1.6 – Les règles du SAMR

Le système d'activité de maîtrise des risques repose sur un ensemble de règles formelles et informelles qui orientent les comportements des sujets dans leur manière de contribuer à l'atteinte de la finalité du dispositif.

Règles liées à la Réglementation

Le cadre réglementaire du SAMR repose sur des règles fondamentales issues du métier de l'assurance et de la gouvernance économique, notamment celles établies par Solvabilité 2, l'ACPR, et des régulations comme la loi Sapin 2, le RGPD, et la DDA. Ces normes définissent les limites de l'appétence au risque du Groupe ASSUR. En complément, pour refléter la diversité de ses entités, le groupe a structuré son dispositif selon les directives de gouvernance de l'EIOPA, en établissant cinq cercles d'entités juridiques :

- 1er cercle : Entités d'assurance consolidées.
- 2^e cercle : Sous-traitants directs.
- 3^e cercle : Sous-traitants critiques ou clients/partenaires.
- 4^e cercle : Sous-traitants non essentiels.
- 5^e cercle : Autres entités.

La fréquence des revues des risques et des contrôles varie selon l'appartenance d'une entité à un cercle.

Règles de Fonctionnement

En complément des règles réglementaires, des règles opérationnelles structurent les interactions au sein du SAMR. Les cartographies des risques doivent être actualisées au moins tous les deux ans en fonction du cercle de l'entité. Les plans de contrôle permanent doivent être mis à jour régulièrement pour refléter l'évolution des expositions aux risques. De plus, les actions validées en comités des risques doivent être exécutées dans les délais impartis, sans report.

Entre la Conformité et le Contrôle Permanent, des principes de collaboration sont établis pour garantir une coordination efficace vis-à-vis de la première ligne de défense. Les deux entités s'efforcent de maintenir une cohérence dans leurs approches et leurs outils, en adoptant une vision globale et rationalisée des risques tout en évitant les duplications. Par exemple, les risques de blanchiment de capitaux et de fraude sont différenciés pour assurer une analyse précise des risques de non-conformité.

Les métriques et échelles d'évaluation, bien que parfois adaptées aux spécificités, partagent des critères homogènes (codes couleur, appellations) afin de renforcer la cohérence. Ces règles de fonctionnement évoluent en fonction des besoins, reflétant la dynamique du système.

Toutefois, le fonctionnement réel du système repose aussi sur des règles implicites :

- Une marge d'autonomie laissée aux métiers dans la manière d'interpréter et de mettre en œuvre les outils et référentiels ;
- Une culture de l'oralité et de la proximité entre les métiers et les contrôleurs, qui compense parfois l'absence de règles strictes ou écrites ;
- Une tolérance implicite à l'hétérogénéité des pratiques, du moment que les grandes lignes sont respectées.

Ces règles, explicites et implicites, ne sont pas toujours alignées, et peuvent donner lieu à des injonctions contradictoires vécues par les acteurs : devoir formaliser tout en étant autonome, harmoniser sans standardiser à l'extrême, prioriser les risques tout en rendant compte de tout.

2.1.7 – La division du travail du SAMR

Les rôles et les missions sont bien définis entre toutes les entités et acteurs constituant la communauté agissante du dispositif de maîtrise des risques à ASSUR conformément aux différentes politiques.

2.2 – ANALYSE DES CONTRADICTIONS DU SYSTEME D'ACTIVITE DE MAITRISE DES RISQUES DU CONTROLE PERMANENT

Dans cette section, nous analysons les principales contradictions internes du système d'activité de maîtrise des risques (SAMR) au sein du contrôle permanent du Groupe ASSUR. Cette analyse se fonde sur cinq dimensions clés du système : les sujets agissants, l'objet, les outils, la communauté et les règles. L'objectif est d'identifier et de comprendre les tensions internes susceptibles d'impacter l'efficacité du système dans son ensemble.

2.2.1 – Les Contradictions relatives aux sujets agissants du SAMR

Deux approches de contrôle de second niveau

Deux logiques de contrôle de second niveau coexistent au sein du groupe : d'un côté, le contrôle permanent, et de l'autre, la conformité. Bien que ces deux approches soient complémentaires, elles posent la question d'une meilleure articulation, notamment en ce qui concerne la gestion des risques de non-conformité. Par ailleurs, l'approche par entité juridique complexifie la répartition des responsabilités, en fonction du niveau de détention capitalistique des filiales.

Difficultés du Contrôle Permanent : Pilotage et Perspectives

Un pilotage cloisonné des activités limite la coordination entre les membres de l'équipe Contrôle Permanent. L'absence de vision d'ensemble des missions et la faible transversalité empêchent la mutualisation des bonnes pratiques. Ce fonctionnement en silo nuit à la souplesse de l'organisation, notamment en cas d'absence ou de montée en charge.

De plus, le pilotage des Correspondants Risques souffre d'un manque d'outils communs. Les sollicitations multiples sur un même processus – comme « P2 - Préparer la mise en place des contrats commerciaux » – révèlent une organisation fragmentée entre entités, processus et structures juridiques.

Relations entre acteurs agissants du SAMR

La collaboration avec les Correspondants Risques est généralement solide, ceux-ci faisant preuve d'autonomie et d'engagement dans la révision des risques. Cependant, des disparités subsistent dans l'autonomie des intervenants pour les contrôles de niveau 1 et 2, où des difficultés d'exécution sont observées.

La relation entre le Contrôle Permanent et l'Audit Interne est perçue comme déséquilibrée : les contrôleurs manquent de visibilité sur les futures missions d'audit, souvent découvertes le jour

de leur lancement. En outre, le manque de moments de partage entre acteurs (RSSI, Conformité, etc.) limite la communication intercommunautaire et l'accès à des informations utiles. Certaines interactions, comme avec les RSSI, se limitent exclusivement à l'utilisation de l'outil RISKLESS, ce qui restreint davantage les échanges.

2.2.2 – Les Contradictions liées à l'objet du SAMR

Cartographie des risques

La cartographie des risques recense un trop grand nombre de risques (plus de 680 en 2024), souvent mal définis. Des doublons et des erreurs de catégorisation sont fréquents, notamment lorsque des causes des risques portés par une direction (comme la Direction des Systèmes d'Information) sont enregistrées comme des risques à part entière dans les directions qui en subissent les conséquences.

Le lien entre risques et objectifs stratégiques, pourtant recommandé par le référentiel COSO 2013, est très peu appliqué.

Extrait N°12 "Il y a des soucis pour raccorder aussi des risques majeurs. Ces risques majeurs avec nos risques opérationnels et oui je sais, c'est son dada depuis qu'il est chez nous et je ne peux pas l'expliquer."

Extrait N°13 "Le lien entre les risques majeurs d'ASSUR, qui ne sont pas ceux du voisin, et les risques opérationnels, qui ne sont pas ceux du voisin non plus, n'est pas fait. Là, il manque quelque chose."

Evaluation des risques

L'évaluation des risques présente également une contradiction majeure : la méthode d'évaluation, fondée sur l'expertise de la première ligne de défense, manque de cohérence entre les risques et les entités, et aucun risque n'est accompagné d'une fiche de scénario détaillant la méthode d'évaluation. De plus, il n'existe pas de méthodologie partagée pour challenger et valider ces évaluations.

Atténuation des risques

Concernant l'atténuation des risques, une grande partie des risques ouverts ne dispose pas de mesures d'atténuation, et celles qui existent ne sont pas toujours adaptées aux causes identifiées dans la cartographie. La méthodologie actuelle ne précise pas que les mesures préventives doivent cibler les causes des risques, ce qui complique le contrôle de leur efficacité.

Surveillance des risques

En matière de surveillance des risques, certains « Correspondants Risques » soulignent que les incidents ne sont pas systématiquement déclarés dans RISKLESS, et dans certains cas, ils sont signalés dans d'autres outils, ce qui crée une incohérence. Certains risques n'ont aucun incident

déclaré, malgré des événements réels, comme le risque de dérive de rentabilité des contrats. La méthodologie de gestion des incidents dans RISKLESS manque également de support pour une déclaration adaptée. Enfin, les tableaux de bord actuels ne permettent pas d'évaluer correctement la gestion des risques, ni de juger de l'efficacité des contrôles, car ils manquent d'indicateurs clés de performance pour mesurer la prévention des risques, la maîtrise des risques opérationnels et l'efficacité des contrôles. `

2.2.3 – Les Contradictions relatives aux outils du SAMR

L'outil RISKLESS dispose des fonctionnalités essentielles pour gérer l'activité de maîtrise des risques, notamment la cartographie, la gestion des incidents, des contrôles, des plans d'action et les tableaux de bord. Il sert également de point de convergence pour les informations.

Extrait N°14 " Tu vois, pendant longtemps on avait un outil mais il restait juste dans notre périmètre. Là aujourd'hui on arrive à rassembler d'autres personnes. C'est-à-dire qu'on travaille sur RISKLESS. Donc un outil commun. Vous trouverez dans RISKLESS les sujets de la conformité, des cartographies des risques opérationnels. Normalement, les risques opérationnels tiennent compte des risques de non-conformité. Les incidents, on a une qualification d'incident dans RISKLESS sur chaque thème de conformité."

Toutefois, son utilisation reste complexe, peu ergonomique et difficile à naviguer, ce qui réduit son efficacité et son adoption. Certains acteurs du Contrôle Permanent, confrontés à ses limites, développent des outils internes pour compenser ses carences. Bien qu' RISKLESS soit satisfaisant pour l'enregistrement des données, il présente des limitations majeures dans l'exploitation de ces données, notamment pour organiser et prioriser les contrôles de second niveau. De plus, l'outil n'est pas utilisé de manière uniforme dans toutes les filiales.

En ce qui concerne la méthodologie de cartographie des risques, deux approches coexistent : une approche Bottom-up, axée sur les processus et activités de l'entreprise, pour les risques opérationnels, et une approche Top-down, orientée vers la corrélation entre objectifs stratégiques et perception des risques par les directeurs, pour les risques majeurs et stratégiques. Ces approches, bien que distinctes, ne permettent pas d'offrir une vision consolidée des risques, ce qui complique leur pilotage global au niveau de la direction générale.

2.2.4 – Les Contradictions de la communauté du SAMR

La culture du risque au sein de la première ligne de défense, particulièrement chez les opérationnels, reste faible, avec un manque de conscience des risques de non-conformité dans les activités quotidiennes. Cette situation est alimentée par un discours mitigé des dirigeants, qui n'encourage pas suffisamment la prise de conscience des risques juridiques et de conformité, bien que quelques améliorations soient notées. Il est essentiel de fixer des objectifs à long terme pour renforcer la maturité de la première ligne de maîtrise des risques et de mettre en place une

démarche de conformité totale des opérations, que ce soit par suite d'interventions des autorités de contrôle ou par décision de la direction générale. En l'absence de telles mesures, ASSUR est loin d'atteindre la conformité requise.

Extrait N°15 " *2 angles de vue en fait, qui sont complémentaires. Si on va regarder pourquoi est-ce que c'est comme ça ? C'est qu'en fait ça correspond à la maturité de l'entreprise. C'est-à-dire que, tant que les opérationnels sont pas montés en gamme dans la compréhension de leur risque de non-conformité, forcément les contrôles ils ne vont pas les construire comme il faut, parce qu'en fait ils ont pas conscience du risque de non-conformité qu'ils portent.* "

Extrait N°16 " *Moi, [le correspondant risque] me dit [le directeur] lui a dit de ne perdre trop de temps avec les risques.* "

Extrait N°17 " *Au changement intrinsèque de l'ADN d'ASSUR. Vraiment ! C'est-à-dire que ASSUR a travaillé pendant près de 40 ans en tant que GIE prestataire de service des 3M et que quand le grand compte décide, on dit oui. En fait, on fait pareil en assurance. Sauf que la problématique de l'assurance c'est que les niveaux d'obligation ne sont pas les mêmes et que la responsabilité juridique est portée par ASSUR et pas par le Grand Compte. Et donc derrière, ça veut dire que normalement on peut dire non. On est censé pouvoir négocier, pouvoir refuser et on est censé pouvoir contrôler le grand compte par exemple. Aujourd'hui, c'est impensable.* "

Par ailleurs, certains acteurs signalent un manque de communication et de compréhension entre les entités centrales du dispositif de maîtrise des risques d'ASSUR, telles que le Contrôle Permanent, la Conformité, l'Audit et les Risques Majeurs. Cette faible connaissance des activités des autres membres de la communauté est souvent attribuée à un manque de curiosité.

2.2.5 – Les Contradictions des règles du SAMR

La seule contradiction identifiée sur les règles est relative aux contrôles conformités sur les risques opérationnels qui ne sont pas dans l'outil de SIGR RISKLESS.

Nous n'avons pas relevé de contradiction sur la Division de travail.

3 – DEMARCHE METHODOLOGIQUE : UNE ANALYSE QUALITATIVE ANCREE DANS LE CAS DU GROUPE ASSUR

Cette recherche repose sur une démarche ethnographique ancrée dans une immersion prolongée au sein du Groupe ASSUR. Le choix d'un cas unique se justifie par la richesse des dynamiques organisationnelles à l'œuvre dans un contexte de changement stratégique majeur, et par la volonté de saisir les tensions internes au système de maîtrise des risques du contrôle permanent (SAMR) dans leur complexité concrète. Contrairement aux approches d'audit externe ou d'investigation à distance telles que décrites par Power et Gendron, cette posture située permet de comprendre les pratiques de gestion des risques en train de se faire, au plus près des acteurs, de leurs logiques d'action, et des contradictions vécues.

3.1 – RECUEIL DES DONNEES : ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS ET OBSERVATIONS IN SITU

Le matériau empirique mobilisé se compose de deux sources principales :

- **Cinq entretiens semi-directifs** ont été conduits auprès d'acteurs clés impliqués dans la gestion des risques, le contrôle permanent ou la conformité. Ces entretiens, menés avec le responsable du contrôle permanent groupe, la responsable du service conformité, le manager risques majeurs et risques stratégiques, quatre contrôleurs internes, une contrôlease conformité, et un auditeur interne, visent à couvrir les différents niveaux d'interaction avec le SAMR. Trois entretiens ont été réalisés en groupe, deux en individuel. Chaque entretien a duré entre 45 et 60 minutes, a été enregistré et intégralement retranscrit. Un guide d'entretien structuré selon les composantes du système d'activité (sujets, objet, outils, règles, communauté, division du travail) a servi de support à ces échanges.

- **Huit observations de réunions** ont été menées dans le cadre d'une observation ethnographique participante : réunions de préparation du comité technique des risques et du comité d'audit et des risques, réunions de service autour de la feuille de route des correspondants risques, points d'avancement sur les reportings « risques ». Les prises de notes ont été systématisées dans un carnet de terrain, centré sur les interactions entre acteurs, les formes de coordination, et les écarts entre discours et pratiques.

3.2 – DEMARCHE D'ANALYSE : UNE LECTURE SITUEE ET DYNAMIQUE DES PRATIQUES

Les données recueillies ont été analysées à l'aide d'une grille d'analyse issue du cadre théorique de la théorie de l'activité historique et culturelle (CHAT) (Engeström, 2001). Chaque entretien a été codé en fonction des composantes du système d'activité, ce qui a permis d'identifier les contradictions récurrentes et les interprétations divergentes de l'objet de l'activité.

L'analyse croisée des entretiens et des observations a permis de renforcer la validité des résultats par triangulation des sources. L'ensemble de l'analyse a été menée à l'aide du logiciel EXCEL, dans une logique itérative d'aller-retour entre terrain et cadre conceptuel. Cette approche se distingue de la perspective développée par Power et Gendron, qui décrivent des dispositifs d'audit qualitatif souvent focalisés sur des représentations formelles et des normes de conformité. Ici, l'attention est portée sur les tensions internes aux pratiques, les arbitrages informels et les ajustements locaux, autrement dit sur la fabrique ordinaire du contrôle des risques dans un environnement en transformation.

4 – ÉCLAIRAGE ET MISE EN PERSPECTIVE DES RESULTATS

L'analyse du SAMR du contrôle permanent a mis en évidence plusieurs contradictions affectant l'efficacité du dispositif, notamment une faible coordination entre acteurs, une hétérogénéité des pratiques de cartographie, et des outils inadaptés à la dynamique du système.

Ces contradictions traduisent une tension entre le modèle d'affaire historique de prestataire de services sous forme de Groupement d'Intérêt Economique (GIE) et les nouvelles exigences de maîtrise des risques propres à une fonction d'assureur. Elles mettent en lumière une faible intégration des différentes lignes de défense, ainsi qu'un déficit de pilotage collectif.

Contrairement aux principes de gestion intégrée des risques promus par le COSO 2013, le dispositif observé présente une faible articulation entre les risques et les objectifs stratégiques. Notre étude montre ainsi l'intérêt de repenser le SAMR non comme une juxtaposition de dispositifs, mais comme un système coordonné.

Comme nous l'avons exposé dans la section 1.1, les travaux de Power (2004, 2007) et de Gendron (2015) ont souligné les dimensions symboliques, parfois ritualisées, de la gestion des risques, souvent structurée pour produire de la conformité et de l'auditabilité plutôt qu'une réelle maîtrise opérationnelle. En continuité avec cette approche critique, notre analyse s'appuie sur le cadre de la théorie de l'activité (CHAT), qui permet de dépasser une lecture formelle des dispositifs pour s'attacher à leur mise en œuvre située.

Là où Power et Gendron insistent sur la construction sociale du risque et les effets pervers de dispositifs standardisés, CHAT permet de mettre au jour les contradictions internes, les tensions entre acteurs, les interprétations divergentes des règles, et les usages différenciés des outils dans le contexte spécifique du Groupe ASSUR. Cette approche éclaire les dynamiques sous-jacentes qui freinent ou transforment l'efficacité du système de contrôle permanent, en reconstituant les médiations concrètes entre l'individuel et le collectif, entre l'opérationnel et le stratégique. Elle offre ainsi une grille de lecture complémentaire, enracinée dans l'activité réelle des acteurs, pour repenser la gestion des risques comme pratique organisationnelle située.

Cette analyse repose principalement sur des entretiens qualitatifs menés au sein d'une direction spécifique. La validité de cette analyse repose avant tout sur la capacité des acteurs à s'en saisir pour mieux comprendre leurs pratiques et leurs contradictions. Toutefois, plusieurs leviers d'amélioration peuvent être envisagés, tels que la refonte du pilotage transversal du SAMR, une meilleure intégration des outils, et un travail de fond sur la culture du risque.

CONCLUSION

L'analyse du système de maîtrise des risques du contrôle permanent au sein du Groupe ASSUR, en s'appuyant sur le cadre théorique de la théorie de l'activité historique et culturelle (CHAT), a permis de mettre en lumière les dynamiques complexes qui régissent ce dispositif au cœur de la transformation stratégique du groupe. À travers notre étude des contradictions présentes dans les différentes dimensions du SAMR (Système d'Activité de Maîtrise des Risques), il est apparu que plusieurs tensions internes influencent l'efficacité du contrôle permanent et, par extension, la gestion des risques liés à la réassurance.

Ce modèle a été présenté au directeur Finance, Risques et Data (membre de la direction générale), au responsable du service Contrôle Interne et Risques permanent ainsi qu'à son équipe et les recommandations ont été adoptées pour servir de fondement à la construction de la feuille de route 2025-2026. Les contradictions identifiées, qu'elles concernent les acteurs, les objectifs, les outils, la communauté ou encore les règles, révèlent des leviers d'amélioration essentiels pour optimiser le dispositif de contrôle interne.

Ces contradictions, bien qu'inévitables dans des environnements complexes, offrent aussi des pistes pour renforcer l'adaptabilité du système face aux enjeux stratégiques du groupe, notamment en matière de conformité avec la réglementation Solvabilité 2.

Les recommandations issues de cette analyse contribuent à la mise en œuvre d'un contrôle permanent plus fluide et plus réactif, en adéquation avec les exigences actuelles et futures du groupe ASSUR. L'évolution du groupe vers un acteur majeur dans la réassurance soulignant l'importance de répondre de manière proactive aux défis réglementaires et opérationnels, afin de garantir une maîtrise optimale des risques et la pérennité de ses activités.

Références

- Bertelsen, O.W. & Bødker, S. (2003). "Activity Theory", in Carroll, J.M (Ed.) *HCI Models, Theories, and Frameworks: Toward an Interdisciplinary Science*.
- Engeström, Y. (1987). Learning by expanding: An activity–theoretical approach to developmental research. Helsinki: Orienta–Konsultit Oy.
- Engeström, Y. (1999a). Communication, discourse, and activity, *Communication Review*, 3(1-2), 165-185.
- Engeström, Y. (1999b). Innovative learning in work teams: Analyzing cycles of knowledge creation in practice, in Y. Engeström, R. Miettinen, & R.-L. Punamäki (Eds.), *Perspectives on activity theory* (377–404). Cambridge: Cambridge, University Press.
- Engeström, Y. (2000). Activity theory as a framework for analyzing and redesigning work, *Ergonomics*, 43(7), 960–974.
- Engeström, Y. (2001). Expansive Learning at Work: Toward an activity theoretical reconceptualization, *Journal of Education and Work*, 14:1, 133-156
- Engeström, Y. (2015). *Learning by Expanding: An Activity-theoretical Approach to Developmental*, Second Edition.
- Engeström, Y. & Pyörälä, E. (2020). Using activity theory to transform medical work and learning, *Med Teach*. Crossref.
- Foot, K. A., & Groleau, C. (2011), Contradictions, Transitions, and Materiality in Organizing Processes: An Activity Theory Perspective, *First Monday*, 16 (6). Retrieved from <http://firstmonday.org/htbin/cgiwrap/bin/ojs/index.php/fm/article/view/3479/2983>
- Foot, K. A. (2014). Cultural-historical activity theory: Exploring a theory to inform practice and research, *Journal of Human Behavior in Social Environments*, 24, 329–347.
- Jarzabkowski, P. (2003). Strategic practices: an activity theory perspective on continuity and change, *Journal of Management Studies*, 40 (1), 23-55.
- Jarzabkowski, P. (2010). An activity-theory approach to strategy as practice. In D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl, & E. Vaara (Eds.), *Cambridge handbook of strategy as practice* (127-140). New York: Cambridge University Press.
- Kaptelinin, V., Kuutti K., & Bannon L. (1995). Activity Theory: Basic Concepts and Applications. in Blumenthal et al. (Eds.) *Human-Computer Interaction*. Lecture Notes in Computer Science.
- Kozulin, A. (1986). The concept of activity in Soviet psychology: Vygotsky, his disciples and critics, *American Psychologist*, 41, 264–274.
- Kuutti, K. (1996). Activity Theory as a potential framework for Human-Computer Interaction research, in B.A. Nardi (Ed.), *Context and Consciousness: Activity Theory and Human-Computer Interaction*, MIT Press, Mass. 17-44.
- Leont'ev, A.N. (1981). *Problems of the development of the mind*, Moscow: Progress.
- Nardi, B. A. (1996). Activity Theory and Human-Computer Interaction, in B. A. Nardi (Ed.) *Context and Consciousness: Activity Theory and Human-Computer Interaction*, Cambridge, MA: MIT Press, 4- 8.
- Power, M. (2004). The Risk Management of Everything: Rethinking the Politics of Uncertainty: Demos.
- Power, M. (2007). Organized Uncertainty: Designing a World of Risk Management: OUP Oxford.

- Power, M. K., & Y. Gendron. (2015). Commentary: Qualitative research in auditing: A methodological roadmap. *Auditing: A Journal of Practice & Theory* 34 (2): 147–165.
- Raeithel, A. (1992). Activity theory as a foundation for design. in: Floyd, C., ZRllighoven, H., Budde, R. & Keil-Slawik, R. (Eds.) *Software Development and Reality Construction*. Berlin: Springer, 391-415.
- Roberts, K (1990), Some characteristics of one type of high reliability organisation, *Organisational Science*, 1(2), pp160-176
- Roth, W. M. & Lee, Y. J., (2007). Vygotsky's neglected legacy: Cultural-historical activity theory. *Review of Educational Research*, 77(2), 186–232.
- Roth, W.-M., Radford, L., & LaCroix, L. (2012). Working with cultural-historical activity theory, *Qualitative Social Research Forum*, 13, 2, Art.23. Retrieved August 26, 2015
- Schneuwly, B. (1999). Le développement du concept de développement chez Vygotski, In: Y. Clot (Ed.). *Avec Vygotski*. Paris : La Dispute, 267-280.
- Schunk, D.H. (2014). *Learning Theories: An Educational Perspective*, 6e. Essex: Pearson.
- Weick, K. & K Sutcliffe (2001). *Managing the Unexpected: Assuring High Performance in an Age of Complexity*. San Francisco: Jossey-Bass