



# Le contrôle de gestion en cycle de production inversé, quelles spécificités ? Le cas du secteur assurantiel

**Nicolas Dufour**

DANS **ACCRA 2021/3 N° 12**, PAGES 5 À 25

ÉDITIONS **ASSOCIATION FRANCOPHONE DE COMPTABILITÉ**

DOI [10.3917/accra.012.0005](https://doi.org/10.3917/accra.012.0005)

Date de mise en ligne : 11/10/2021

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-accra-2021-3-page-5?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...  
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



**Distribution électronique Cairn.info pour Association Francophone de Comptabilité.**

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur [cairn.info/copyright](https://shs.cairn.info/copyright).

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.

# Le contrôle de gestion en cycle de production inversé, quelles spécificités ? Le cas du secteur assurantiel

*Management control with reverse production cycle, what is so specific? The case of insurance sector*

**Nicolas Dufour**

Docteur en gestion, professeur associé au CNAM LIRSA

## RÉSUMÉ

L'objet de cet article est d'aborder la particularité du contrôle de gestion en cycle de production inversé. Dans ce cadre, nous proposons une étude autour du secteur assurantiel français afin de mieux comprendre cette notion et son contexte de surveillance. Les principaux résultats amènent à questionner les spécificités de ce mode de contrôle de gestion en dualité et démontrant qu'il intègre une vision prospective du risque inhérente à ce mode de contrôle de gestion.

**MOTS CLÉS** : contrôle de gestion, assurance, cycle de production inversé, performance, risques

## ABSTRACT

*The purpose of this article is to address the particularity of management control in the reverse production cycle. In this context, we propose a study on the French insurance sector in order to better understand this concept and its context of occurrence. The main results raise questions about the specificities of this dual management control mode and demonstrate that it incorporates a prospective view of the risk inherent in this management control mode.*

**KEYWORDS**: *management control, insurance, reverse production cycle, performance, risk*

## Introduction

L'objet de cette recherche est de mettre en avant la notion de contrôle de gestion en cycle de production inversé. Pour cela, nous nous appuyons sur des études longitudinales menées dans le secteur assurantiel et ayant permis d'analyser des cas empiriques de dispositifs de contrôle de gestion sectoriel.

Le contrôle de gestion est envisagé comme un dispositif de mesure et de suivi de la performance contribuant à la stratégie d'entreprise et à sa déclinaison opérationnelle. Dans ce contexte, le contrôle de gestion contribue à différentes actions qui sont la construction du budget, son suivi, la mesure de différents risques, la prise en compte des non-performances voire de non-qualités ou encore la mesure de rentabilité des activités et investissements (Lambert, Spone 2009 ; 2010 ; Selmer 2019).

Le contrôle de gestion s'intéresse plus particulièrement à la performance des cycles d'activité ou de production et à mesurer, indicateurs à l'appui, la manière dont ces cycles de production sont étudiés et mesurés. Les cycles de production classiques supposent de délivrer un ensemble de processus (transformation de données d'entrée en données de sortie avec processus de facturation et d'encaissement auprès de clients internes ou externes). Dans ce contexte, le contrôle de gestion appuie la direction et les managers pour les aider à prendre les bonnes décisions sur leurs enjeux de performance dans la conduite opérationnelle des cycles de production (Charreaux, Schatt 2005 ; Morales 2013).

Dans certains secteurs toutefois, tel que l'assurance, l'activité suppose un cycle de production spécifique : l'encaissement des cotisations et la facturation des clients, les assurés, avant la délivrance d'un service financier, lequel reste hypothétique du fait qu'il nécessite un fait générateur (la survenance d'un risque, aussi appelé sinistre). Ces éléments amènent à une problématique de recherche relativement imbriquée dans les préoccupations managériales : à quoi correspond la notion de contrôle de gestion en cycle de production inversé ?

Pour traiter cette question de recherche, nous étudierons les éléments existants de revue de littérature avant de nous concentrer sur des études de cas sectorielles amenant in fine à établir un rebouclage théorique sur le plan managérial et théorique.

# 1. État des recherches en contrôle de gestion et de leurs spécificités : l'importance de l'approche sectorielle

La partie ci-après détaille à la fois les éléments de revue de littérature relatifs au contrôle de gestion et les avenues de recherche identifiées en lien avec notre problématique du contrôle de gestion en cycle de production inversé.

## 1.1 Le contrôle de gestion en cycle de production inversé, un sujet restant à étudier

Peu d'études en contrôle de gestion évoquent le contrôle de gestion assurantiel et en cycle de production inversé.

Par extrapolation, certains travaux s'intéressent à des secteurs où le contrôle de gestion peut être amené à intervenir sur des cycles de production inversés, sans toutefois détailler cet enjeu. Meyssonier (2015) identifie notamment l'intérêt d'un dispositif de contrôle de gestion pour les start-ups. Ce sujet est intéressant car de nombreuses start-ups facturent pour une activité avant même une mise à disposition de services et de biens. Cela est particulièrement vrai dans le cas d'applications, de logiciels, de services informatiques souscrits par des entreprises mais qui ne serviront qu'en cas de besoin. Par exemple, cela peut concerner le cas d'une start-up fournissant l'accès à des services de veille en matière de sécurité des données. La veille sera utilisée ex post à l'identification d'un incident de sécurité alors même qu'une facturation pour cette veille aura eu lieu préalablement. Marsal (2016) s'intéresse également au contrôle de gestion bancaire pour tenter de définir des besoins en contrôle de gestion inversé (délivrance de crédit, délivrance de services financiers avec facturation de frais de gestion préalable à des transactions). D'autres travaux en contrôle de gestion sectoriel s'intéressent enfin à la nécessité de couvrir le besoin en performance du recouvrement avant ou au moment de la délivrance d'un bien ou service au plus tard (Godowski 2004 ; Zawadzki, Meyssonier 2009 ; Nobre, Zawadzki 2013, 2017 ; Wangani 2018).

## **1.2 Le contrôle de gestion dans le secteur des assurances, une thématique à investiguer au regard des spécificités de cette industrie des services financiers**

Tout comme le contrôle de gestion en cycle de production inversé, le secteur assurantiel fait l'objet de relativement peu d'études, a fortiori en ce qui concerne les dispositifs de contrôle de gestion associés. Certains travaux évoquent de manière précoce ces enjeux et le fait que la mesure de la performance est intimement liée aux préoccupations des assureurs, soucieux de garantir une marge technique par produits et garanties (Farny 1994). Cappelletti et Dufour (2014) se sont également intéressés à la spécificité du contrôle de gestion commercial dans le courtage d'assurance, démontrant qu'il existe des enjeux de mesures de performance spécifiques à ce secteur. Cela est vrai en ce qui concerne l'étude de la rentabilité des produits distribués, laquelle ne peut s'identifier que dans le rapprochement entre performance commerciale, rentabilité des produits vendus après commercialisation, comparée aux provisions techniques calculées par les actuaires et contrôleurs de gestion (provisions pour sinistres à payer notamment). Enfin, d'autres travaux étudient la composition de la performance des assureurs, sans toutefois aborder la notion de contrôle de gestion et ses particularités (Kromschroder 1998 ; Njegomir, Marovic 2012).

Ces éléments nous invitent à approfondir cette notion sous l'angle empirique, avec visée de complétude de la recherche actuelle dans ce domaine.

## **1.3 Les spécificités envisagées d'un cycle de production inversé, une approche incontournable pour les assureurs : l'approche par les risques**

La composition d'un cycle de production inversé, si elle n'est pas le propre du secteur assurantiel, en est l'une des particularités (Trainar, Thourot 2017) : un dispositif de contrôle de gestion qui se fonde sur le paiement par les clients des services avant même la fourniture de ceux-ci. Le contrat prend effet à une date définie, souvent lors du mois du premier paiement de la cotisation d'assurance. Le service délivré par l'assureur peut survenir bien plus tard ou ne pas survenir, le principe de fixation des tarifs étant la mutualisation des coûts des sinistres

ainsi que des frais de gestion des contrats d'assurance (en l'absence de fait générateur comme le sinistre pour l'assurance non-vie). Pour les contrats d'assurance vie (contrats d'épargne retraite, de capitalisation, contrats obsèques, capital-décès), le fait générateur servant au calcul des engagements est alors certain mais sa date n'est pas exactement connue à l'avance (départ à la retraite ouvrant droit au versement d'une rente ou d'un capital ; décès ouvrant droit à un capital par exemple). Le contrôle de gestion assurantiel repose alors sur plusieurs types de budgets permettant de gérer l'incertitude (Otley, Soin 2014 ; Cappelletti 2020) : le budget de gestion, qui vise à déterminer les coûts de gestion des contrats d'assurance, le budget technique qui a pour enjeux de chercher à équilibrer dans le temps les coûts des sinistres et les encaissements de cotisations et le budget financier, qui vise par le placement des cotisations à générer des rendements financiers permettant de contribuer à la logique de provisionnement et de réserve ainsi qu'à l'équilibre de la mutualisation globale les années où la sinistralité est plus forte.

Ce sujet reste encore peu étudié. Il relève à la fois du contrôle de gestion sectoriel et de l'immatériel (Cappelletti 2012), soit un contrôle de gestion sur quelque chose qui peut ne pas arriver et relève d'un service financier pur. Cette thématique constitue donc en soi un axe d'approfondissement théorique. Il est en effet peu étudié à la fois dans les revues spécialisées d'actuariat (Planchet, Therond 2007) qui ne traitent que sommairement du sujet ou dans les revues spécialisées du secteur assurance (la revue risques cahiers de l'assurance ou la revue *enass papers*). L'une des causes de ce manque de recherche en contrôle de gestion assurantiel est probablement la carence de chercheurs en gestion dans ce domaine sectoriel là où d'autres secteurs des services financiers ont fait l'objet de davantage de recherches (Marsal 2016).

## 2. Méthodologie de recherche

La présente partie détaille à la fois notre méthodologie de recherche et le panel observé dans notre recherche.

## 2.1 Approche de la recherche

L'approche de la recherche mobilisée dans cette étude de cas est celle de la recherche-action, nous ayant permis d'observer le processus de contrôle de gestion en tant que responsable des risques, participant à l'évaluation des risques techniques et financiers d'une compagnie d'assurance. La période d'observation, sur l'horizon de temps 2018-2020 totalise plus de 200 heures d'observation à la fois participante et non participante sur un cas d'étude approfondie. Nous avons complété ce cas par d'autres études similaires dont une étude de cas sur l'implantation d'un dispositif de contrôle de gestion commercial auprès d'un assureur généraliste, ce via un processus de recherche-action. Cette période d'observations a également été l'occasion de compléter nos observations participantes par des entretiens réalisés dans les organisations étudiées. Au total, une trentaine d'entretiens ont été conduits auprès de directeurs techniques et actuariat (3), de contrôleurs de gestion assurance (5), d'actuaire (5), de contrôleurs des risques (7), de directeurs généraux délégués (2), de managers de la performance et qualité (3), de comptables techniques assurances (5). Ces entretiens, retranscrits et analysés avec un logiciel d'analyse de contenu et de codage nous ont servi pour étayer les cas de recherche-action. Il s'agissait d'entretiens semi-directifs de 30 minutes chacun, menés au début de chaque recherche-action pour bien comprendre l'environnement étudié et ses enjeux.

## 2.2 Panel des éléments étudiés

Le panel des cas d'entreprises étudiés est décrit dans le tableau ci-après, représentant différentes situations d'observations et de contribution à l'implantation de systèmes de contrôle de gestion assurantiel sur des périodes d'observations relativement longues. Les recherches-action se sont faites avec une stratégie d'accès au réel par contractualisation préalable et accord de confidentialité pour obtenir des données terrain. Ces données ont été collectées via des observations participantes (contribution à des processus, ateliers avec compte rendu, suivis d'indicateurs, mise en place de reportings) et certaines observations non participantes (principalement le fait d'assister à des réunions sur le dispositif de contrôle de gestion sans intervenir spé-

cifiquement). Ces modes d'observation nous semblaient adaptés au regard d'un sujet encore peu traité sur le plan de la recherche. Compte tenu du caractère exploratoire de cette recherche, une méthode observante de ce type nous semblait pertinente pour décrire un dispositif de contrôle de gestion.

**Tableau 1. Panel des entités étudiées**

Entités	Types d'activité gérée et ordres de grandeur	Période d'observation
Assureur généraliste (AG)	Assureur gérant les contrats d'assurance automobile, habitation, risques professionnels, risques industriels pour 1 millions 300 000 clients particuliers et 100 000 clients professionnels	300 heures d'observations participantes en 2010
Mutuelle interprofessionnelle (MI)	Mutuelle gérant les contrats collectifs d'assurance santé de 300 entreprises représentant 30 000 salariés et les contrats santé de 200 000 particuliers	100 heures d'observations non participantes en 2016
Mutuelle affinitaire (MA)	Mutuelle gérant les contrats santé et prévoyance de plus de 800 000 adhérents particuliers	200 heures d'observations participantes et non participantes en 2018-2020
Assureur patrimonial (AP)	Assureur gérant les contrats d'assurance vie de plus de 90 000 clients particuliers.	100 heures d'observations non participantes en 2017

### 3. Résultats de recherche

La partie ci-après détaille nos principaux résultats d'observations conduisant à identifier deux spécificités : un contrôle de gestion assurantiel se caractérisant par un cycle de production inversé sur les différentes activités d'assurance d'une part, la prise en compte du facteur risque inhérente à ce contrôle de gestion sectoriel d'autre part.

### 3.1 Un contrôle de gestion en cycle inversé : quelles composantes clés observés en recherche-action ?

Première série de résultats, nous illustrons via les tableaux ci-après les particularités du contrôle de gestion assurantiel, conduisant à mieux comprendre ce mode de contrôle et de mesure de la performance mais aussi son apport dans les secteurs dont l'économie même repose sur un fonctionnement selon une approche de provisionnement des prestations futures (provisions pour sinistres à payer).

Comme l'évoque ce directeur général adjoint de compagnie d'assurance : « *Le principe même de notre métier est que le client paye de manière certaine pour quelque chose qui peut rester incertain. On doit toutefois anticiper, gérer les nombreux petits sinistres de fréquence et les grands sinistres, il y a aussi les cas très incitatifs qui relèvent plus de la certitude que du risque. Pour ces raisons on a des franchises, des plafonds de garanties et des exclusions d'indemnisation. Cela nous permet de contrôler ce qui relève vraiment du risque assurable. Notre contrôle de gestion travaille de concert avec l'actuariat pour prendre en compte cela.* »

#### *Cas d'étude en assurance santé*

Dans le domaine de la complémentaire santé, le contrôle de gestion assurantiel s'appuie sur plusieurs faits générateurs : une base de remboursement régime obligatoire, une demande de prise en charge de frais non traités par le régime obligatoire de Sécurité Sociale. Il existe aussi des cas de prise en charge par la complémentaire sans base Sécurité Sociale. Ces cas relèvent des frais de soins pris en charge dans le contrat de complémentaire santé (certaines dépenses de kinésithérapie, de médecines douces également).

Le contrôle de gestion en assurance santé va prendre en compte les enjeux suivants :

**Tableau 2. Exemple de tableau de suivi de performance d'un assurance santé**

Thématiques de performance	Définitions	Rôles du contrôle de gestion
Provision pour sinistre à payer	Provisions réalisées par les organismes assureurs pour prendre en charge les sinistres futurs anticipés sur plusieurs années. La santé étant un risque relativement court terme, ces provisions sont projetées sur un horizon de temps relativement court : 5 à 10 ans.	Cette provision est calculée par l'actuariat. Toutefois, le contrôle de gestion intervient pour s'assurer que : -les contrats et portefeuilles assurés restent équilibrés voire rentables compte tenu de ces provisions liées au cœur d'activité. -les prévisionnels de dépenses et de trésorerie sont respectés entre les prises en charge santé à régler effectivement et les entrées de trésorerie issues des cotisations santé.
Provision d'égalisation	Provision destinée à faire face à des risques exceptionnels : en général les grands risques. Elle vise à compenser les fluctuations importantes des grands risques.	Le contrôle de gestion technique (le plus souvent rattaché à la direction financière) s'assure que ces provisions sont calculées et intégrées dans le business plan de l'assureur et dans ses plans d'équilibre technique voire dans ses plans de rétablissements en cas de déficit majeur observé ou projeté.
Provision pour risque croissant	Provision visant à mieux prendre en compte la différence entre les engagements pris par l'assureur et les assurés (exemple : une surexposition au risque d'invalidité ou de maladie dans le cas du vieillissement).	Le contrôle de gestion intègre également ce type de provision dans l'analyse du respect de la stratégie et des prévisions budgétaires associées.

### Cas d'étude en assurance automobile

Dans le tableau ci-après, complétant notre observation précédente, au-delà du calcul des provisions et de l'étude du respect des grands équilibres (respect du business plan dans le temps), le contrôle de gestion intègre la prise en compte de différents indicateurs de suivi de performance. Ces indicateurs sont, comme les provisions précitées, inhérents au cycle de production inversé et servent à un suivi régulier, le plus souvent mensuel, de l'activité d'une compagnie d'assurance. Cette batterie d'indicateurs, consolidés par différentes fonctions (finance, contrôle de gestion, actuariat, gestion des risques) sert au contrôle de gestion dans l'établissement d'un tableau de bord de performance de la société d'assurance.

**Tableau 3. Exemple de tableau de suivi de performance d'un assureur automobile**

Thématique de performance	Indicateurs de suivi	Explications
Ratio de sinistralité / primes (S/P)	Total des sinistres versés sur total des primes encaissées	Ce ratio sert à l'assureur automobile pour connaître la rentabilité technique brute de frais de gestion de ses contrats et la capacité des seules cotisations à payer les sinistres. Plus ce ratio est proche de 100, plus l'équilibre technique brut du contrat est dégradé, pouvant ainsi amener l'assureur à augmenter ses tarifs l'année suivante par exemple.
Ratio combiné	Total des sinistres versés + total des frais de gestion payés sur total des cotisations encaissées	Ce ratio intègre les éléments précités du ratio S/P en ajoutant la prise en compte des frais de gestion (coût des collaborateurs, locaux, outils de gestion, fonctions commerciales, fonctions supports et de pilotage etc.). Il vise à savoir si l'activité de l'assureur est rentable une fois pris en compte l'ensemble des frais de gestion et de la charge de sinistres, pouvant ainsi amener à chercher à moduler les frais de gestion (programme d'économies) ou à réduire son exposition à la sinistralité (mettre en place des interdictions de souscription, augmenter les franchises) ou à moduler ses tarifs (revenir sur des rabais tarifaires consentis, augmenter les tarifs des primes d'assurance payées).

Thématique de performance	Indicateurs de suivi	Explications
Ratio de rentabilité financière	Rendements des investissements issus du placement des cotisations	Ce ratio mesure la différence entre d'une part le coût des placements intégrant le coût de gestion des placements et les moins-values réalisées et d'autre part les plus-values et rendements des actifs financiers. Ces actifs sont la résultante du placement des primes d'assurance acquises. Le contrôle de gestion intègre ce ratio dans le calcul de la rentabilité globale de l'activité d'assurance.
Marge opérationnelle de l'activité d'assurance	Marge technique brute	Il s'agit de la marge bénéficiaire globale et par ligne d'activité (assurance vie ; assurance non-vie) avant éventuelle rétrocession à un réassureur en cas de transfert d'une partie des risques couverts par la compagnie.
	Marge technique nette	Après transfert de réassurance ou coassurance, cette marge technique nette mesure le gain réellement acquis par la compagnie d'assurance du fait de son activité d'assurance (encaissement des cotisations, paiement des frais de gestion, paiement des sinistres, rentabilité des placements compris).
Contribution des investissements à la rentabilité globale	Part des rendements financiers compensant les déficits techniques observés	Autre manière de mesurer la performance de l'assureur, ce ratio mesure, en cas d'activité assurantielle déficitaire, la part des rendements financiers issus du placement des cotisations venant compenser les déficits techniques. Dans certains cas, ces rendements financiers ne suffisent pas à compenser les déficits techniques (souvent du fait d'une forte charge de sinistres ou d'une dérive des frais de gestion).

Thématique de performance	Indicateurs de suivi	Explications
Indicateurs pruden- tiels	SCR : capital de solvabilité requis MCR : minimum de capital requis	<p>Ces deux ratios réglementaires imposés par la directive 2009/138/CE dite « Solvabilité II » mesure la capacité de l'assureur à répondre à ses engagements d'assurance, ce même en cas d'activité déficitaire.</p> <p>Le MCR (capital minimum requis) est un ratio forfaitaire dépendant du chiffre d'affaires et de la taille de la structure. Il complète la marge pour risque de l'assureur. Le SCR (capital de solvabilité requis) calcul par module de risque les montants de capitaux à provisionner pour faire face à une dégradation de la sinistralité (en automobile : augmentation des accidents mortels ou non ; en santé : scénario de pandémie). Le capital requis doit permettre de couvrir la totalité des engagements d'assurance si l'ensemble des contrats couverts faisaient l'objet d'une survenance, en intégrant une marge supplémentaire de risque.</p>

### Cas d'étude en assurance vie

Comme l'évoque ce directeur général délégué de compagnie d'assurance vie : « *La base de notre métier, c'est d'encaisser des dépôts est de savoir les restituer quand l'assuré le décide, en lui servant des rendements et en garantissant son capital pour les fonds euros ou en minimisant les risques pris pour les contrats en unités de compte. On doit en permanence gérer le rendement et le facteur risque. Notre contrôle de performance est inversé. Il vise à anticiper la survenance future en ayant une gestion en bon père de famille d'ici là, ce que la directive Solvabilité II appelle poliment le "principe de la personne prudente".* » Ces principes de gestion prudente se traduisent en assurance vie par les logiques de provisionnement précitées et par le calcul et le suivi des indicateurs précités. Le contrôle de gestion en production inversé inclut dans le cas de l'assurance vie la prise en compte de lois d'équilibre futur tel qu'illustré dans le tableau ci-après.

Tableau 4. Lois d'anticipation des contrats d'assurance vie

Thématiques de performance	Indicateurs de suivi	Illustrations
Lois de rachat des contrats (rachats partiels et totaux)	<p>Par type de contrat, % des actifs et contrats rachetés en tout ou partie.</p> <p>Part type de contrat, % des contrats rachetés au terme / par anticipation / à la date prévue (mesures des écarts de date et des impacts associés)</p>	<p>Suite à une vague démographique de départ à la retraite, la compagnie d'assurances projette une loi de rachat où 3 % des assurés vont racheter leurs contrats d'assurance vie en totalité et 7 % vont demander à racheter une part de leurs contrats supérieurs à 30 % par exemple. Ces scénarios de rachat sont intégrés dans la gestion de trésorerie mais aussi dans le calcul de la performance d'activité globale : la collecte nouvelle permet-elle de compenser commercialement les rachats ? La collecte se fait-elle sur des supports plus ou moins risqués qu'auparavant / sur des contrats plus ou moins rentables qu'auparavant ?</p>
Lois de projection sur les demandes d'avances sur contrat (récupération anticipée par l'assuré d'une part des encours investis, moyennant un coût de ces avances)	<p>% des demandes d'avances sur une période de temps données</p>	<p>Le contrôle de gestion mesure alors la rentabilité de ces demandes d'avances (moyennant un taux de prêt, la demande d'avance consiste à rendre disponible le capital pour l'assuré sans entamer la valeur de rachat du contrat. L'avance est remboursable dans un délai convenu et selon un taux en général supérieur au taux de rendement du contrat ; l'avance ne peut excéder une fraction définie du capital déposé au contrat). La mesure de performance des avances vise à s'assurer que le coût de gestion de ces dernières (traitement des demandes, impacts en trésorerie) n'est pas supérieur au coût facturé.</p>

Thématiques de performance	Indicateurs de suivi	Illustrations
Lois d'ancienneté du portefeuille	Mesure des écarts entre projection et réelle : ancienneté d'un portefeuille de contrats en année.	<p>Mesure par le contrôle de gestion (en lien avec les services d'actuariat) de la performance par assuré et par portefeuille compte tenu de la durée de vie moyenne des flux actualisés (duration). Mesures des écarts entre les survenances réelles de fins de contrats (rachats, décès) et les projections anticipées de ces survenances.</p> <p>Exemple : au sein de la compagnie étudiée, l'ancienneté moyenne des contrats était de 11 ans. La projection interne était alors que dépassé 13 ans d'ancienneté des contrats, une décollecte supérieure aux entrées et donc au-delà de l'appétence au risque est alors hautement probable. En découle alors des alertes du contrôle de gestion sur la nécessité de renforcer les actions de collecte ou de performance commerciale voire de fidélisation des assurés en portefeuille à des fins de maintien de l'épargne.</p>

Ce tableau illustratif pour l'assurance vie, est également vrai pour d'autres domaines d'assurance, moyennant des adaptations liées à la nature même des produits : produits de prévoyance, versements de capital décès, contrats de retraite complémentaire, garanties invalidité-incapacité, rentes éducation, etc.

### 3.2 Contrôle de gestion et prise en compte du facteur risque comme fil conducteur du pilotage de la performance.

Les trois tableaux ci-dessus illustrent un enjeu essentiel pour la compréhension du mécanisme de contrôle et de mesure de la performance d'un assureur : la prise en compte du facteur risque. Celle-ci s'appréhende selon plusieurs modalités comme le démontrent nos résultats : la logique de provisionnement, la mesure de performance de l'activité

d'assurance et la prise en compte de lois spécifiques aux natures de contrats d'assurance gérés par une compagnie.

Le tableau ci-après apporte une synthèse de la prise en compte du facteur risque en contrôle de gestion assurantiel.

**Tableau 5. Prise en compte du facteur risque dans le contrôle de gestion assurantiel**

Thématiques	Apports pour le contrôle de gestion assurantiel	Généralisation : enjeux pour le contrôle de gestion en cycle de production inversé
Logique de provisionnement	Le contrôle de gestion intègre différentes natures de provisionnement servant à établir le respect des engagements clients, réglementaires, mais aussi intégrés dans la rentabilité de l'activité.	Cette logique, inhérente au cycle de production inversé lui donne comme caractéristique une nécessaire dimension « gestion des risques » car il s'agit de gérer un risque de provisionnement : risque de sous-provisionnement lié à un mauvais calcul des engagements futurs, risque de sous-provisionnement lié à une sous-tarification des produits vendus en cycle de production inversé, risque de sous-provisionnement lié à une rentabilité insuffisante des sommes collectées et placées en couverture des engagements futurs.
Logique de mesure de rentabilité par ratio d'équilibre	Le contrôle de gestion assurantiel s'appuie sur différents ratios d'équilibre pour définir et suivre la performance de son activité (ratios prudentiels, ratios techniques, ratios financiers).	La logique de prise en compte d'un ensemble de ratios d'équilibre est inhérente au contrôle de gestion en cycle de production inversé : il faut alors gérer un risque prudentiel (avoir été insuffisamment prudent et ne pas être en mesure de répondre aux engagements futurs si l'ensemble des engagements auprès des clients survenaient en même temps, engendrant ainsi un risque de ruine), ratios financiers. Ces ratios concernent les rendements financiers ne permettant pas de compenser les frais de gestion et demandes clients, ratios techniques (nous nous sommes engagés sur des activités trop coûteuses).

Thématiques	Apports pour le contrôle de gestion assurantiel	Généralisation : enjeux pour le contrôle de gestion en cycle de production inversé
Logique d'anticipation des survenances (ou lois de rachats)	Le contrôle de gestion assurantiel nécessite en permanence d'anticiper les départs d'assurés pour garantir le bon fonctionnement de la mutualité (rachats en assurance vie, départs d'assurés en santé comme par exemple une mutuelle étudiante qui doit renouveler son portefeuille adhérent chaque année).	Le contrôle de gestion en cycle de production inversé suppose par nature de gérer une mutualité : un portefeuille avec des entrées/sorties, des contributeurs, des bénéficiaires. Ce qui implique aussi de gérer un risque commercial (des départs bien supérieurs aux sorties générant à terme un risque de déséquilibre d'une mutualité : augmentation des tarifs pour compenser les départs trop importants, réduction des frais de gestion, etc.).

Ce tableau synthétique permet de mieux comprendre les spécificités à la fois du contrôle de gestion assurantiel mais plus globalement du contrôle de gestion en cycle de production inversé : la prise en compte des facteurs de risques sur les engagements futurs, sur les ratios d'équilibre et sur l'activité commerciale.

#### **4. Discussions : les perspectives ouvertes par une recherche sur le contrôle de gestion assurantiel.**

La présente partie aborde les apports théoriques et managériaux d'une telle recherche, conduisant à ouvrir de nouvelles pistes de recherche autour du contrôle de gestion assurantiel et plus globalement du contrôle de gestion sectoriel.

## **4.1 Apports théoriques de la recherche : contribution à la théorie du contrôle de gestion et ses besoins en analyse sectorielle**

Via plusieurs cas d'usage, notre étude tend à démontrer plusieurs aspects : que le contrôle de gestion en cycle de production inversé présente des caractéristiques qui peuvent aller au-delà du secteur purement assurantiel (la logique de provisionnement, la logique de ratios d'équilibre, la logique d'anticipation des lois de rachats ou de départs de clients).

Notre étude montre aussi que le contrôle de gestion a un rôle essentiel à jouer à la fois dans la gestion du risque prudentiel et financier mais aussi dans la prise en compte du risque commercial, comme l'appréhende le cas de l'assurance vie.

Il nous semblerait intéressant d'étendre une telle recherche sur des domaines spécifiques de l'assurance : l'assurance vie, l'assurance santé, l'assurance affinitaire (existe-t-il des spécificités pour les clientèles d'assurés que sont les chauffeurs de taxis, les retraités, les hospitaliers, les fonctionnaires des forces de l'ordre etc.) ? Ces logiques de mesures de risque associées au contrôle de gestion seraient donc une voie d'approfondissement intéressante pour mieux comprendre le rôle du contrôle de gestion dans la mesure de la performance multidimensionnelle, à la lumière de ce que tentent d'établir des recherches récentes (Cappelletti, Khouatra 2009 ; Otley, Soim 2014). Il est aussi intéressant en termes de perspectives, et pour compléter cette recherche, d'étudier les outils et techniques de contrôle de gestion assurantiel, empruntant notamment à l'économie du risque et à l'actuariat leurs outils. Cela conduit à faire d'autres recherches notamment sur comment le contrôle de gestion utilise la modélisation prospective pour mieux appréhender la performance future.

## **4.2 Apports managériaux de la recherche : envisager les secteurs avec une dimension cycle de production inversé**

L'apport managérial d'une telle recherche est de chercher à enrichir les connaissances sur le secteur assurantiel. Ce secteur et ses spécificités restent peu étudiés. Les recherches académiques se concentrent

sur l'explication des phénomènes de risque, sans conduire à chercher à comprendre le fonctionnement même des compagnies d'assurance au cœur desdits phénomènes. Il y a un apport à étendre cette étude en recherchant les spécificités proches à chaque type d'entités du secteur assurantiel : le fonctionnement des sociétés de réassurance, des courtiers d'assurance, des mutuelles et institutions de prévoyance ainsi que d'autres types d'organismes : les opérateurs de tiers-payant assumant le risque et le retransférant aux assureurs et mutuelles pour compléter des prises en charge payées sur les frais de soins. On peut encore citer les délégataires de gestion qui traitent de plus en plus les contrats d'assurance en sous-traitance des assureurs eux-mêmes.

Également, l'apport d'une telle recherche est aussi de mieux comprendre l'intégration entre système de gestion des risques (chercher à mesurer l'exposition aux risques) et système de contrôle de gestion (chercher à mesurer la performance sous contrainte de ressources et de budget). Un tel sujet reste peu étudiant alors même que notre recherche en montre l'intérêt : le contrôle de gestion assurantiel est un contrôle de gestion du risque, ce risque étant la matière première des assureurs, axe même de l'économie de ses contrats. Dans le cas des assureurs, comme l'évoque ce Directeur général « *le risque est notre matière première, c'est ce que nous vendons indirectement en cherchant à le couvrir. On doit juste vendre ce risque et sa couverture sans faire de chèque en blanc. On doit être capable d'honorer nos engagements comme le prévoit la directive Solvabilité II* »<sup>1</sup>. Nous mettons en effet en avant le fait que la prise en compte du facteur est inhérente au secteur assurantiel. Son contrôle de gestion doit composer avec ce périmètre et cette notion pour vraiment mesurer la performance des processus. Ceci prolonge ainsi des travaux sur le contrôle de gestion de l'immatériel évoquant déjà la prise en compte du facteur risque (Cappelletti 2012 ; Cappelletti, Dufour 2014).

---

1. Directive 2009/138/CE, applicable au secteur assurantiel européen depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016.

## **5. Conclusion, comprendre le contrôle de gestion en cycle de production inversé, un axe de recherche utile pour le contrôle de gestion sectoriel**

La notion de cycle de production inversé caractérise le fonctionnement des sociétés d'assurance (Ewald 1986), elle répond à un enjeu à la fois sociétal de transfert de risque mais aussi économique d'équilibre des sociétés qui assurent ce transfert de risque (assureurs, réassureurs, mutuelle, institutions de prévoyance). Notre recherche ouvre une perspective intéressante sur un secteur encore peu étudié sous son angle gestionnaire, le secteur assurantiel. En outre, nous avons cherché à enrichir l'état des connaissances concernant le contrôle de gestion sectoriel, voie d'approfondissement en recherches en gestion. Enfin, nous considérons qu'une perspective pertinente en contrôle de gestion sectoriel est de mieux comprendre cette notion de cycle de production inversé dans d'autres secteurs d'activité où ce mode de gestion est possible ou nécessaire. Il serait donc pertinent d'envisager des études complémentaires à la présente recherche se centrant à la fois sur les outils et techniques du contrôle de gestion des risques ainsi que sur les véritables facteurs de performance. Ce sujet est intéressant dans un secteur, longtemps stable, mais qui connaît de fortes mutations réglementaires et économiques avec un phénomène de concentration du secteur des compagnies d'assurance observé dans les années 1990 et 2000 et un phénomène de rapprochements entre mutuelles observé depuis une dizaine d'année. Quelle est la différence entre des assureurs, porteurs de risque, performants, et d'autres moins efficaces ? Cela se traduit par une logique de meilleure provisionnement, de meilleure gestion du coût du risque, et in fine, d'impact significatif sur les tarifs des assurés. Ce sujet est pertinent à étudier pour enrichir la connaissance gestionnaire en contrôle de gestion sectoriel.

## Bibliographie

- Cappelletti L., Khouatra D. (2009). L'implantation d'un système de contrôle de gestion au sein d'entreprises libérales : cas des offices de notaires. *Comptabilité Contrôle Audit*, 2009/1 (Tome 15), p. 79-103.
- Cappelletti L., (2012). Le contrôle de gestion de l'immatériel. Une nouvelle approche du capital humain. *Dunod*, « *Management Sup* », 2012, 200 pages.
- Cappelletti L., Dufour N. (2014). Le contrôle de gestion socio-économique des services financiers : cas d'une recherche-action appliquée au courtage d'assurance. *Recherches en Sciences de Gestion*, 2014/1 (N° 100), p. 195-215.
- Cappiello A., (2020). *The European Insurance Industry, Regulation, Risk Management, and Internal Control*. Palgrave Macmillan.
- Charreaux G., Schatt A. (2005). Les publications françaises en comptabilité et contrôle de gestion sur la période 1994-2003 : un état des lieux. *Comptabilité Contrôle Audit*, 2005/2 (Tome 11), p. 5-38.
- Ewald F. (1986). *Histoire de l'État Providence*. Grasset.
- Farny D. (1994). Factors of performance of insurance brokers related to the developments in the national and international insurance markets. *Insurance: Mathematics and Economics*, Vol.15, N° 1, p. 95 -96.
- Godowski C. (2004). La dynamique d'assimilation des approches par activités dans le domaine bancaire. *Comptabilité Contrôle Audit*, 2004/2 (Tome 10), p. 179-196.
- Kromschroder B. (1998). Insurance broker as an element of the insurance product. *Insurance: Mathematics and Economics*, Vol.22, N° 2, p. 123 -207.
- Lambert C., Sponem S. (2009). La fonction contrôle de gestion : proposition d'une typologie ». *Comptabilité Contrôle Audit*, 2009/2 (Tome 15), p. 113-144.
- Marsal C. (2016). La mobilisation des outils de contrôle de gestion et la socialisation des administrateurs : le cas d'une banque coopérative. *Recherches en Sciences de Gestion*, 2016/5 (N° 116), p. 77-99.
- Meyssonier F. (2015). Quel contrôle de gestion pour les start-ups ? *Comptabilité Contrôle Audit*, 2015/2 (Tome 21), p. 33-61.
- Morales J. (2013). Le projet professionnel des contrôleurs de gestion : analyser des données pour aider les managers à prendre des décisions rationnelles ? *Comptabilité Contrôle Audit*, 2013/2 (Tome 19), p. 41-70.
- Njegomir V., Marovic B. (2012). Contemporary Trends in the Global Insurance Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol.44, p. 134 - 142.

- Nobre T., Zawadzki C. (2013). Stratégie d'acteurs et processus d'introduction d'outils de contrôle de gestion en PME. *Comptabilité Contrôle Audit*, 2013/1 (Tome 19), p. 91-116.
- Nobre, T., Zawadzki C. (2017). L'Analyse Structuro-Comportementale de Giddens Appliquée au Contrôle de Gestion : Une Voie pour Expliquer l'Instrumentation de la Gestion. *Finance Contrôle Stratégie*, mars 2017, vol. 20, no. 1, pp. 1-25
- Otley D., Soyn K. (2014). *Management Control and Uncertainty*. Palgrave Macmillan UK.
- Planchet F., Therond P.E. (2007). Allocation d'actifs selon le critère de maximisation des fonds propres économiques en assurance non-vie. *Bulletin Français d'Actuariat*, n° 13, vol.7.
- Selmer C., (2019). *La boîte à outils du contrôle de gestion*. Dunod, « La Boîte à Outils », 192 pages.
- Sponem S., Lambert C. (2010). Pratiques budgétaires, rôles et critiques du budget. Perception des DAF et des contrôleurs de gestion. *Comptabilité Contrôle Audit*, 2010/1 (Tome 16), p. 159-194.
- Trainar P. Thourot P. (2017). *Gestion de l'entreprise d'assurance*. Dunod.
- Wangani S., (2018). La mise en place d'un système de contrôle de gestion stratégique dans les sociétés d'exercice libéral à responsabilité limitée de santé : le cas des cabinets médicaux. *La Revue des Sciences de Gestion*, 2018/1-2 (N° 289-290), p. 121-130.
- Zawadzki, C., Meyssonnier F. (2009). La gestion de la viabilité hivernale des autoroutes. *Politiques et Management Public*, vol. 26, no. 4, pp. 45-62