

## Les conflits dans les réseaux de distribution Le cas de l'assurance dommages en France

Bertrand Venard

Volume 64, Number 3, 1996

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1105110ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1105110ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

HEC Montréal

ISSN

0004-6027 (print)

2817-3465 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this document

Venard, B. (1996). Les conflits dans les réseaux de distribution : le cas de l'assurance dommages en France. *Assurances*, 64(3), 453–487.  
<https://doi.org/10.7202/1105110ar>

Article abstract

Insurance companies are a long way from being ideal organizations. A multiple of conflicts can appear between members from different networks: employer/employee, order makers/suppliers, firm/distributors, ... The relationship between the company and insurance distributors is an example of a relationship which can become conflictual. It is therefore primordial to find out what causes these conflicts. In order to do this, we propose to make use of a case study which will enable us to build upon an explanatory model.

# Les conflits dans les réseaux de distribution : le cas de l'assurance dommages en France

par

Bertrand Venard\*

*Insurance companies are a long way from being ideal organizations. A multiple of conflicts can appear between members from different networks: employer/employee, order makers/suppliers, firm/distributors, ... The relationship between the company and insurance distributors is an example of a relationship which can become conflictual. It is therefore primordial to find out what causes these conflicts. In order to do this, we propose to make use of a case study which will enable us to build upon an explanatory model.*

453



## Introduction

Les frontières de la firme ont été étudiées avec beaucoup d'attention par la littérature. Ainsi, dès 1952, Coase a posé la question des limites de la firme en essayant de donner une réponse à une question qui semblait apparemment simple: pourquoi une firme existe - elle ? Cette question fondatrice vaudra à Coase le Prix Nobel d'Economie en 1991. En effet, poser le problème des limites de la firme, c'est essayer de répondre à des questions fondamentales telles que :

- pourquoi une firme décide-t-elle d'internaliser ou externaliser des tâches ?

---

\* Professeur de Gestion, ESSCA, Ecole Supérieure des Sciences Commerciales d'Angers, France.

- pourquoi une firme va-t-elle choisir tel partenaire pour externaliser une tâche plutôt qu'un autre ?
- quels vont être les critères de jugement qui vont permettre à une firme de prendre une décision dans la continuité de sa relation avec une autre firme ?

454

Répondre à ces questions est extrêmement éclairant pour comprendre les activités des organisations. Les chercheurs ne se sont pas trompés en s'attaquant aux hypothèses de Coase et de ses disciplines. Ils ont notamment étudiés les relations liant les firmes à leurs réseaux de distribution. Ainsi, des raisons comme la minimisation du coût ont été avancées pour expliquer le recours à un agent extérieur pour distribuer des produits (BUCKLIN in BELL 1960) (MALLEEN, 1977) (FILSER, 1989). Par ailleurs, des études ont été entreprises pour démontrer que la maximisation de l'utilité était un autre critère de décision (BUCKLIN, 1966) (STERN, STURDIVANT, 1988). Enfin, des théoriciens ont travaillé sur les comportements des agents à l'intérieur des réseaux de distribution (DAHL, 1957) (EL ANSARY, ROBICHEAUX, 1975) (FOSTER, SHUPTRINE, 1976) (GASKI, 1984) (FRAZIER, SHETH, 1985) (ANDERSON, 1988).

Un point d'intérêt des chercheurs est de comprendre les dysfonctionnements des relations entre firmes dans ces réseaux. Les conflits qui peuvent apparaître, peuvent avoir des sources multiples.

Certains chercheurs ont mis en évidence la relation entre les conflits dans les réseaux et la contradiction des intérêts des partenaires, qui se situent dans des rationalités différentes (STERN, 1969) (BOWERSOX, 1980). D'autres recherches ont conduit à montrer que ces conflits provenaient de divergences entre les attentes des firmes et les possibilités de réalisations effectives. Ce décalage peut provenir d'une variation dans l'environnement, comme la pression de la concurrence, de la demande, un changement

de réglementation (SIMON, 1958) (ROSENBERG, 1974). Une autre source de conflit dans les réseaux de distribution découle de différences de perception par les membres du réseaux d'événements particuliers (STERN, 1969). Bowersox parle de rupture du processus de communication (1980). De même, un défaut de reconnaissance peut être à l'origine de relations conflictuelles (FOSTER, SHUPTRINE, 1976) (SIMMEL in HAHN, 1990) (ANGELMAR, WALDAM, 1975). Par exemple, un désaccord peut survenir sur la légitimité des positions. Enfin, l'échec des procédures coutumières de conciliation peut entraîner un conflit dans le réseau. Ainsi, les partenaires peuvent être en opposition sur les méthodes pour atteindre le même objectif (MENDRAS, 1975).

455

Notre propos est dans ce papier d'essayer de montrer comment apparaissent les conflits et de réaliser un modèle explicatif de l'émergence de ces conflits.

### **La méthode de recherche**

La première étape de notre recherche a été une enquête clinique en France pendant quatre ans dans une compagnie française d'assurance dommages entre 1988 et 1991 que nous appellerons Topaze pour lui laisser un total anonymat. A l'intérieur de cette firme, nous avons pu accéder à l'ensemble des informations commerciales et techniques. Cette approche qualitative nous a permis de formuler des hypothèses sur le fonctionnement d'un réseau de distribution dans le secteur de l'assurance. Notre attention a porté sur le mode dominant de distribution en France : les agents généraux d'assurances qui sont des entrepreneurs indépendants, mais exclusifs des firmes d'assurances.

Il est important de donner quelques explications sur le contexte de la transaction entre une société d'assurances et ses agents. Les agents, entrepreneurs indépendants, exercent en France une profession libérale. Ils agissent pour

456

leur compagnie en tant qu'intermédiaires exclusifs dans leur zone de chalandise (la circonscription). Leur rémunération est calculée en pourcentage des primes d'assurances collectées. Ils bénéficient d'un mandat d'ordre public qui s'applique donc à l'ensemble de la profession. Le terme de mandat implique structurellement une externalisation qui est l'objet même du mandat. Le statut des agents généraux détermine aussi les conditions minimales d'exercice de la profession (âges, compétence,...) et s'intéresse à une des questions que nous posions précédemment, à savoir les critères de choix d'un agent extérieur. Le statut des agents généraux traite aussi de certains éléments qui caractérisent la transaction, à savoir les obligations des parties dans la transaction, notamment les exclusivités réciproques, la rémunération, la répartition des responsabilités financières dans la production d'assurances,... De plus, il faut remarquer que les prestations entre la compagnie et les intermédiaires ne se limitent pas à des flux monétaires. C'est en réalité tout un tissu de services qui leur est apporté : la formation, l'aide logistique pour la configuration du point de vente, un appui commercial se concrétisant par des opérations commerciales « clef en main », un encadrement humain assuré par des inspecteurs techniques et commerciaux.

Ayant étudié en profondeur la relation firme principale / agents dans un cas particulier, nous avons par la suite étendu notre analyse à dix importantes sociétés françaises d'assurance dommages auprès desquelles nous avons testé nos hypothèses. La taille de notre échantillon ne nous permet pas de parler de validation de nos hypothèses, mais plutôt de tentative pour mieux formuler nos hypothèses. Au total, nous avons rassemblé un important matériau constitué aussi bien par des données quantitatives, des notes d'observation clinique que par des comptes-rendus d'entretiens semi-directifs (85 au total). Il est clair que notre approche qualitative a un caractère inductif, nous permettant de passer dans une certaine mesure du

---

particulier au général ou la généralisation à tous des caractéristiques mises en évidence chez certains. Mais encore une fois, notre raisonnement n'a pas pour objet de démontrer mais de suggérer des hypothèses.

Nous présenterons la relation firme / agents en soulignant successivement :

- les variables comportementales au niveau de la firme vis-à-vis des agents ;
- les variables comportementales au niveau des agents vis-à-vis des firmes ;
- un exemple de rationalité limitée ;
- le dilemme autonomie-dynamisme / contrôle - stagnation.

457

#### **Les variables comportementales de la firme vis-à-vis des agents extérieurs**

Deux variables fondamentales de l'analyse des comportements entre une firme et ses agents extérieurs sont la rationalité limitée et l'opportunisme (Williamson, 1987, 1990). Ces facteurs apparaissent au niveau des clients et des agents, mais aussi de la compagnie.

Au niveau des clients, la rationalité limitée est illustrée par leur difficulté à comparer l'offre des multiples sociétés d'assurances et de leurs intermédiaires. ■ en résulte une grande importance accordée aux prix des produits d'assurance. L'opportunisme des clients se concrétise par le hasard moral, qui peut correspondre à l'extrême à des stratégies malhonnêtes, des malversations ou des tromperies vis-à-vis de l'assureur.

Notre propos étant l'analyse des réseaux de distribution, nous avons concentré notre recherche sur la relation entre la compagnie d'assurance et les agents. Du point de vue organisationnel, on peut caractériser la sous-transaction compagnie-agents par différents éléments.

**Variables comportementales de la firme vis-à-vis des agents**

Une vision de la firme différenciée en fonction de la position des interlocuteurs (siège / inspecteurs sur le terrain)

Une difficulté d'appréhender la situation commerciale des agents

Une relation établie sur une base conflictuelle

Un certain opportunisme de la firme vis-à-vis des agents

458

En premier lieu, la vision des agents par la firme d'assurance est différenciée en fonction de la position des interlocuteurs dans la firme qui sont en contact avec les agents. En effet, tous les acteurs des compagnies n'ont pas la même connaissance, et donc la même vision des réseaux d'agents. Leur interaction avec les intermédiaires est fonction de leur rôle au sein des entreprises.

A titre d'exemple, les techniciens des sièges sociaux ne voient que les agents désignés pour participer aux réunions de concertation technique ou commerciale. En général, ces agents sont membres des syndicats des agents, organismes composés de représentants de leur compagnie. L'appartenance syndicale de ces agents les conduit le plus souvent à adopter a priori une attitude de protection et de défense de leur groupe professionnel. Par ailleurs, la formation technique des agents se fait en grande partie sur le terrain, sans grand support des compagnies d'assurance (sauf en début de carrière). Par suite, les techniciens des compagnies d'assurance adoptent également l'attitude du diplômé qualifié par rapport à l'autodidacte. Ce décalage technicien des sièges sociaux / vendeurs de terrain implique des difficultés de communication entre les firmes d'assurances et leurs agents. On trouve donc au sein des sièges sociaux une vision parcellaire des réseaux d'agents.

En deuxième lieu, les firmes d'assurance ont une grande difficulté à appréhender la situation commerciale des agents.

On retrouve là clairement une autre dimension de la rationalité limitée, à savoir, une capacité limitée d'intégration des facteurs multiples de différenciation des agents et de leur performance. Berry voit dans cette limitation des capacités cognitives une justification importante dans la mise en place d'instruments de gestion, dont l'objet est de construire une représentation simplifiée de la situation à gérer (1983). En l'occurrence, la base instrumentale de l'appréciation de la performance de l'agent est le triplé d'indicateurs : le rapport sinistres sur primes (S/P), le solde des encaissements / décaissements (solde), et le chiffre d'affaires (CA). Il est clair que ces indicateurs ne sont qu'une partie des résultats des agents et qu'ils ne reflètent ni la situation commerciale, et notamment concurrentielle des agents, ni les activités des agents qui justement conduisent aux résultats mesurés. D'autre part, dans le dispositif de gestion des réseaux d'agents, seul l'inspecteur commercial est le porte-parole auprès des compagnies des aspects qualitatifs du travail des agents. Or, dans un contexte français de concurrence accrue, l'inspecteur commercial manque de disponibilité pour effectuer un travail de synthèse sur les performances relatives des agents dans un contexte commercial donné. Pourtant, c'est surtout sur lui que pourrait reposer la constitution d'outils fins d'analyse des agences et de leurs marchés locaux. Ces contraintes peuvent rendre approximatif le pilotage des agences: « *les chiffres sont inutilisables pour l'agence* », déclare un inspecteur. Dans certains cas, ceci s'exprime de manière cruciale : « *on a de telle difficultés à suivre les agences, que l'agence la plus proche de la délégation, à quelques centaines de mètres, a fait un trou de caisse* », dit un Directeur régional. Cet état de fait renforce le rôle joué par les principaux indicateurs de performance de l'industrie de l'assurance, le rapport

460

Sinistres à Primes, S/P, le solde de reversement des primes, la progression du chiffre d'affaires. Ainsi, rares sont les sociétés qui disposent d'instruments pour juger, non plus de la performance des agents, mais du potentiel économique de leur zone de chalandise. Par ailleurs, la culture dominante des sociétés est avant tout une culture de techniciens, et pas de vendeurs, même si les années 80 ont vu émerger une plus grande sensibilité au commercial, parfois encore limitée. Ainsi dans une société, la création d'un service marketing fut seulement décidée à la fin des années 80, sans toutefois que les produits soient créés avec des études de marché préalables: « *ce n'est pas dans notre culture* », « *nous avons tendance à construire des produits dans notre coin sans y associer les agents* » : un cadre du commercial.

A cause de cette rationalité limitée, les acteurs des sièges sociaux auront tendance à imputer à l'agent ce qui relève plutôt de conditions économiques locales défavorables.

En troisième lieu, la relation compagnies / agents est établie sur des bases conflictuelles.

Une partie des conflits provient de la situation concurrentielle du marché de l'assurance dommages en France. En effet, le climat relationnel est plutôt conflictuel dans la mesure où le marché français de l'assurance dommages est le théâtre de grandes tensions résultant de l'augmentation du nombre d'intervenants et du ralentissement dans la progression de la demande qui ont entraîné une guerre des prix. Ainsi, les compagnies ont tendance à se crispier dans leurs relations avec leur réseau de distribution, expliquant leur mauvaises performances commerciales par l'incapacité des agents à se développer.

De plus, une autre partie du caractère conflictuel de la relation provient de l'inversion du cycle de production propre à l'assurance. En effet, une particularité de l'assurance est que les compagnies d'assurances dommages

sont confrontées à une indétermination dans la fixation de leur prix de vente en fonction du coût réel de leur prestation. Les sociétés dommages ne savent qu'après avoir vendu un contrat d'assurance quel sera la sinistralité relative à ce contrat d'assurance. Il en résulte des erreurs dans l'évaluation des tarifs appliqués pour les contrats d'assurance. Il peut en effet arriver que le volume des sinistres soit supérieur à celui des primes collectées. Les compagnies sont alors obligées de procéder à des politiques de redressement des résultats techniques qui ont pour principale implication des hausses de tarifs pour les assurés et des résiliations de polices d'assurance. Ces actions entraînent des pertes de chiffres d'affaires pour les agents, et donc une diminution de leur rémunération calculée en pourcentage des primes encaissées. Ceci entraîne des conflits entre les compagnies et les agents. Les politiques de redressement technique laissent donc des traces dans les relations entre les compagnies d'assurances et les agents.

461

Enfin, il existe chez les acteurs des sociétés d'assurances une vision plutôt négative des agents.

La sociologie particulière du métier d'agent, peut prêter à une appréciation péjorative des intermédiaires, notamment dans des compagnies dominées par une culture technique. On retrouve l'opposition classique entre « commerçants » et « techniciens », entre « opérationnels » et « bureau d'études », qui prévaut dans beaucoup d'entreprises. Ainsi, les techniciens reprochent en général aux agents d'être mal formés. Certains techniciens pensent que le niveau technique des agents est faible : « *un exemple est que nous avons à peine 20 % des agents, qui ont un chiffre d'affaires significatif en responsabilité civile, qui est un produit véritablement technique* ». Ainsi, au cours de notre observation des comportements à l'intérieur des firmes, nous avons remarqué une certaine condescendance à l'égard des agents généraux d'assurances. Il y a indéniablement un stéréotype de l'agent: fils de famille n'ayant pas eu accès à l'enseignement supérieur, mais bien

462

inséré localement grâce à ses réseaux socio-familiaux, bon vendeur, hâbleur, intuitif, mais individualiste, ayant du mal à adopter le langage technocratique de la grande entreprise à laquelle il est confronté. Cette vision négative du réseau est largement véhiculée : *« j'ai fais faire un test de compétence technique pour les agents : leur niveau était nul, mis à part quelques cas »* déclare un cadre d'une Direction des Sinistres. De même un cadre d'une délégation régionale d'une grande compagnie parle d'un agent en ces termes : *« je ne peux lui faire confiance, je reconnais que s'il me demande quelque chose, je me méfie »*. Cette attitude est ressentie par les agents : *« les employés de la compagnie feraient mieux de passer quelques jours dans une agence afin de savoir réellement comment cela se passe, ils nous mépriseraient moins »*.

Un autre élément va renforcer cette vision péjorative des agents généraux d'assurance par les compagnies : la gestion statique des carrières des agents. En effet, une fois l'agent accepté dans le réseau d'une compagnie, la gestion de sa carrière est purement administrative. Aucune mobilité d'un point de vente à un autre n'est envisagée, en fonction d'éventuels critères de performances. L'agent est attaché à un point de vente, et donc à un potentiel de marché de manière quasi définitive. D'autre part, la formation continue est le plus souvent inexistante, soit que la compagnie pense que cette formation est du ressort de l'agent, entrepreneur indépendant, soit que rien ne soit organisé. Ainsi, on peut considérer que l'agent général d'assurances est perçu comme ayant un niveau suffisant de formation initiale pour l'ensemble de sa carrière.

De plus, les compagnies ont des difficultés à « éliminer » les agents qui ne correspondent plus à l'image idéale qu'elles s'efforcent d'atteindre. En effet, le cadre légal de la relation compagnie / agents ne permet pas à une compagnie de sanctionner l'agent qui ne développe pas son chiffre d'affaires, qui n'a pas de bons résultats techniques (nous reviendrons sur ce point dans la suite de notre

---

papier). Si l'intermédiaire ne veut pas démissionner, la firme n'a pas de moyen de pression statutaire. Résignées à laisser les agents partir quasi naturellement (décès, maladie, départ volontaire), les compagnies finissent pas construire une image négative des agents, amalgamant ceux qui sont mal recrutés, mal formés, et ceux que l'on ne peut pas faire partir des réseaux, avec l'ensemble des agents généraux.

En quatrième lieu, on peut faire apparaître un certain opportunisme de la part des compagnies vis-à-vis des agents. Un exemple est celui du transfert systématique des tâches administratives des sièges sociaux vers les agences, au nom de leur rémunération jugée excessive, et sans considération de l'impact réel de ces transferts. Selon un agent : *« le rapport entre notre travail et les commissions est parfois injuste : par exemple, la commission de l'assurance maladie ne couvre pas mes frais de gestion des sinistres »*. Un autre exemple est celui de l'attention portée par les compagnies à l'amélioration de leur productivité interne, mais la relative absence d'attention pour l'amélioration de celle des agents.

463

#### **Les variables comportementales des agents extérieurs vis-à-vis des firmes d'assurances**

On peut mener une analyse symétrique de la vision que les agents construisent des compagnies pour lesquelles ils travaillent, compte-tenu de la nature des interactions qu'ils ont avec celles-ci. Face aux multiples rationalités locales provenant des compagnies, les agents ne montrent pas non plus un visage plus cohérent.

Variables comportementales des agents vis-à-vis des firmes d'assurances

Des interactions déséquilibrées de l'individu isolé face à une grande organisation

Des tentatives des représentants syndicaux de polariser autour d'eux les relations avec les compagnies

Une fragmentation parfois incohérente de la relation agents / firmes

Une culture des agents de « vendeurs » poussant à l'individualisation, et donc au rejet des organisations

Un opportunisme des agents qui les poussent à maximiser leurs intérêts personnels

464

En premier lieu, les interactions entre les agents et les compagnies d'assurance sont le plus souvent la relation d'un individu isolé face à une grande organisation.

Au cours de nos entretiens avec des agents, nous avons été frappé du fait que ceux-ci ont relativement peu de relations avec leurs confrères d'une même compagnie, au niveau d'une zone géographique donnée. L'agent est donc souvent seul dans sa relation avec sa compagnie. Il est l'agent X face à une bureaucratie représentée par différentes personnes, dont la principale est l'inspecteur commercial. Autrement dit, ses interactions avec la compagnie sont celles d'un individu isolé face à une grosse organisation.

Le recueil d'information est assuré en partie par des réunions ponctuelles. Ainsi, des commissions formelles ont pour objectif d'être des lieux de communication. Ces institutions de concertation si le dialogue n'existe pas, peuvent impliquer un véritable mirage de communication, la réunion de différents individus en un même endroit laissant penser qu'ils échangent et travaillent ensemble. Ainsi dans une des compagnies étudiées, les employés

---

comme les agents déplorent souvent le manque d'intérêt des commissions : « *encore un après-midi de perdu* », « *nous sommes victimes de la réunionite* », « *on ne s'est rien dit* »,... Les intermédiaires sont bien conscients des limites des commissions : « *on sert à avaliser ce que la compagnie décide* », « *on ne se soucie pas de ce que l'on dit* ». Ils reconnaissent qu'étant pris par leur travail à l'agence, ils ne peuvent consacrer trop de temps à la préparation de ces réunions.

A l'inverse, on peut dire que les employés des compagnies n'essaient pas toujours de s'adapter aux contingences propres à leurs interlocuteurs, à leur niveau de formation, à leur expérience. Ils recherchent plus de la part des agents l'approbation sur ce que la compagnie décide. « *La fausse concertation est arrangeante. Une vraie participation des agents impliquerait une remise en cause pour nous* » : déclare un cadre supérieur d'une compagnie. On s'aperçoit donc que ces réunions sont plus de l'agglomération d'individus isolés que de véritables groupes de travail.

En deuxième lieu, il apparaît que les représentations syndicales tentent de polariser autour d'elles les relations avec les sociétés d'assurance. Par exemple, les commissions, dont nous venons de parler, sont en général des émanations des syndicats représentant les agents. Ces commissions permettent un échange de vue sur différents domaines : administratif, commercial,... Cette polarisation est d'ailleurs difficile à remettre en cause. Par exemple, la Direction Commerciale d'une société avait tenté de densifier ces échanges en créant des réunions formalisées dans différentes régions françaises, auxquelles s'étaient opposés les représentants syndicaux. Dans notre recherche personnelle, nous avons organisé de façon informelle de telles réunions, extrêmement productives en termes d'échange et de remontée d'information, en prenant bien soin d'inviter des élus syndicaux pour éviter des oppositions des agents syndiqués. La représentativité des

interlocuteurs de la firme est un autre point important pour la qualité des informations que l'on en obtient. La compagnie d'assurance peut difficilement être en contact avec tout son réseau pour chaque décision à prendre en commun. Une sélection des intermédiaires est donc opérée. Les syndicats sont considérés comme les interlocuteurs principaux des Directions des sociétés d'assurance, même si l'image des syndicats est assez mauvaise : le syndicat est « *une assemblée de caciques* », « *brouillons, sans idée ni directive* », « *corporatistes, individualistes* ».

466

Par ailleurs, modifier les points de contact de la firme avec son réseau paraît difficile. D'une part, les interlocuteurs privilégiés tiennent à conserver un certain monopole de relation. Ainsi, nous avons essayé de réaliser une enquête postale auprès de l'ensemble des agents du réseau de la société Topaze. Elle fut refusée par le Syndicat des agents. Il semble qu'une raison de ce refus ait pu être le désir du Syndicat de conserver son rôle d'interlocuteur privilégié de Topaze.

D'autre part, les firmes ont tendance à ne pas changer leurs interlocuteurs, pour des raisons de facilités : « *le syndicat n'est pas le meilleur partenaire, ses réactions sont corporatistes* ». Mais les entreprises ne le remettent pas en question : « *l'intérêt du syndicat est que nous avons l'habitude de traiter avec lui* ». « *On négocie avec le syndicat, il semble mobiliser les agents, cela nous suffit* ». La présence des syndicats semble donc être considérée comme « *un moindre mal, puisqu'au moins on connaît notre interlocuteur et qu'il est unique* ».

En troisième lieu, la relation entre les agents et la compagnie est en générale fragmentée. D'une façon générale, les agents vivent deux types d'interactions avec cette bureaucratie: des interactions personnalisées, essentiellement avec le réseau d'inspection de proximité, et des interactions administratives par échange de courrier et de circulaires, avec les personnes du siège. Dans la

---

pratique, les interactions administratives sont segmentées en fonction des différentes directions du siège. Il n'y a pas ou rarement de coordination d'ensemble. Il existe même des difficultés à coordonner les interactions personnalisées et les interactions administratives, le réseau d'inspection apprenant parfois par les agents, les nouvelles du siège.

En quatrième lieu, la culture des agents est surtout celle de « vendeurs », fiers d'être des assureurs, mais aussi voulant préserver leur forte individualisation, et par suite, rejetant les grandes bureaucraties que sont les compagnies d'assurance.

467

En effet, nous avons pu constater chez les agents une fierté certaine de travailler dans un secteur comme l'assurance, associée au sentiment plus négatif d'être un individu isolé face à de grandes bureaucraties parisiennes. Un réseau d'entreprises se caractérise par l'existence d'une multitude de cultures. L'hétérogénéité des membres du réseau implique une variété d'identités. Les écarts culturels sont générateurs de richesses, mais aussi de tensions. En effet, la culture renvoie à des modes de pensée, et par suite d'action, qui peuvent se trouver en opposition. Les oppositions culturelles peuvent être celles du siège contre le terrain, celles du technique contre le commercial, celles des technocrates contre les agents, celles d'une société dommagés contre une société Vie,...

Un élément de l'identité des agents, leur « forte personnalité », est recherché par la compagnie lors du recrutement, car elle est synonyme de bon vendeur. Ceci se concrétise par une certaine indépendance des agents vis-à-vis des compagnies : « *je veux être mon propre patron* ». La difficulté est de rassembler dans une même organisation des individualités fortes. Ainsi, l'agent se construit une identité d'entrepreneur autonome, indépendamment de sa société. Il revendique son statut de profession libérale. A l'inverse, le modèle de l'agent idéal est pour les

compagnies celui d'un notable local, proche de ses clients, vendeur, et non celui d'un chef d'entreprise.

En cinquième lieu, il existe un certain opportunisme chez les agents qui recherchent avant tout leur intérêt personnel.

468 De manière générale, la rationalité limitée associée à l'opportunisme implique l'existence de multiples rationalités locales, chaque institution du réseau de distribution ayant sa propre vision de la réalité et cherchant son intérêt personnel. Ces rationalités locales peuvent impliquer des conflits. Selon que ces conflits se résolvent ou non à la satisfaction des parties, il se crée un cycle pervers avec le développement de comportements opportunistes. Dans ce cas, certains acteurs utilisent (ou créent) une situation d'asymétrie d'information pour poursuivre des objectifs personnels éventuellement contraires à ceux des compagnies.

Un exemple de rationalité limitée est que nous n'avons rencontré au cours de notre recherche que très peu d'agents capables d'apprécier fidèlement leur marché local, et notamment leur concurrence. L'agent ayant une vision parcellaire et imparfaite du marché, a sa propre perception de la stratégie commerciale et technique à mettre en oeuvre par sa société. Certains prônent la nécessité de mettre en oeuvre une politique « *haut de gamme, car on ne peut concurrencer les Mutuelles à très bas prix* ». Au contraire d'autres intermédiaires pensent qu'il faut mener « *une politique bas de gamme avec des produits peu chers* ».

Un exemple d'opportunisme des agents peut être trouvé dans leur comportement : « *les objectifs de la compagnie ne me regardent pas, ce qui compte ce sont mes profits* ».

Ainsi lors des négociations avec la compagnie, il apparaît que chaque agent y participant essaie d'aboutir à des objectifs personnels. Par exemple, dans une réunion sur le produit automobile, l'agent qui n'est pas soumis à une

concurrence importante essaie d'orienter l'évolution du produit par l'addition de garanties supplémentaires. Un autre agent qui a une circonscription dans une région « riche », est préoccupé par la suppression des limites de garantie sur les véhicules haut de gamme, qu'il assure régulièrement. Un autre agent en zone rurale, est un négociateur assidu concernant les réductions tarifaires aux agriculteurs,...

### **Un exemple de rationalité limitée : l'objectif de développement du nombre de points de vente**

469

#### **« Maintenir le drapeau à tout prix »....**

Les instruments de gestion structurent la vision que les acteurs ont de l'environnement et du réseau. Les acteurs ont des difficultés à voir la réalité autrement que par eux. Le risque est que l'entreprise peut ne pas avoir adapté ces outils à la variation de l'environnement, et malgré tout, se polariser sur eux.

Au sein de la société Topaze, nous avons mis en évidence un tel phénomène. Il s'agit de la croissance du nombre de points de vente (un objectif pour Topaze depuis, au moins, les années 1950). La société fait l'hypothèse qu'un réseau important permet une meilleure couverture du territoire, et que le développement du nombre de points de vente attise le dynamisme commercial. Cet objectif est motivé par le « *souci d'améliorer l'image de la société, et la qualité de développement de la compagnie* ». Alors que l'objectif de Topaze est depuis de très nombreuses années de développer le nombre de ses points de vente (depuis près de quarante années pour une de ses filiales), le nombre est quasiment stagnant. En 1980, Topaze comptait 1091 points de vente. Fin 1983, le nombre était de 966 points de vente. À la fin de 1986, la Direction générale tablait toujours sur un objectif de 1100 agences. En 1989, une note interne continuait à annoncer, que le nombre devait atteindre rapidement le millier, et qu'il fallait créer au moins trente

agences par an. En 1995, Topaze compte toujours moins de 1000 agences.

Cette « politique traditionnelle » entraîne un effet pervers à différents niveaux. Non seulement, cet objectif n'est pas atteint, mais de plus, il entraîne des effets pervers, principalement :

470

- la mobilisation des énergies, notamment celles des inspecteurs commerciaux sur cette tâche au détriment de l'animation du réseau, sans toutefois qu'ils utilisent des outils élaborés du marketing pour décider des implantations ;
- le maintien des points de vente non rentables pour la compagnie, non viables par rapport à l'état de la concurrence, ou au potentiel des zones de chalandise.

Pourtant, cette compagnie refuse les regroupements d'agences dans le souci de maintenir son objectif global : « *je ne suis pas autorisé à accepter une seule suppression de point de vente* » (Note interne de la Direction Technico-commerciale, 3/3/1989).

Les inspecteurs se focalisent sur cet objectif sur lequel ils se sentent jugés. La Direction de l'entreprise reconnaît que la mise en oeuvre de l'objectif d'augmentation demande un « *effort considérable aux inspecteurs* ». Leur encadrement reconnaît que le principal critère d'évaluation de l'inspecteur est le nombre d'agences en gestion intérimaire, et en création.

Cette focalisation se fait-elle au détriment des autres agences ? Il est difficile de répondre, mais on peut le penser. Le comportement de l'inspecteur est basé sur un indicateur plus important que les autres, sur lequel il se sent jugé : le nombre d'agences en création, et en gestion intérimaire : « *Angoissés* » par la création de points de vente, les agences en gestion intérimaire, les inspecteurs peuvent être tentés d'aller au plus vite dans le recrutement. « *L'inspecteur fait tout pour que l'agent ne soit pas viré. Il*

*peut camoufler les erreurs de gestion. Puis, si les dégâts sont faits, il peut chercher très vite un remplaçant, pourquoi pas la secrétaire ? », déclare un chef de service des sinistres. « Le commercial n'est pas la priorité compte-tenu de ma tâche de réorganisation du réseau : le recrutement, les interviews, le suivi des nouveaux agents, les rapports trimestriels, la tenu des tableaux de bord financiers,... accaparent mon temps ». Ceci est d'autant plus vrai que le nombre de gestion intérimaire augmente. « A partir de trois, on ne peut plus rien faire », nous déclarait un inspecteur commercial de cette compagnie.*

471

Pourtant, des restructurations peuvent se justifier. Ainsi, en 1981, un agent avait souhaité reprendre le petit portefeuille d'un agent partant à la retraite. Cette proposition fut refusée. Un autre agent fut nommé mais fut par la suite révoqué. Cette erreur de nomination provoqua la mise en gestion intérimaire de l'agence (i.e. la gestion par un salarié de la compagnie en attendant la nomination d'un nouvel agent). Cette gestion par un salarié se solda par une hémorragie de clientèle. Quelques années plus tard, l'agent reprit finalement l'affaire « amoindrie ». En voulant absolument maintenir le nombre d'agences, la compagnie accepte l'existence de points de vente non rentables, et table sur leur développement futur, ce qui n'intervient pas toujours.

Enfin, la stratégie de développement du nombre de points de vente ne repose pas sur un système d'information marketing, qui pourrait la légitimer. Une filiale de la société Topaze avait mis au point une procédure d'analyse des marchés locaux. Outil lourd dans son utilisation, les inspecteurs avouent ne pas pouvoir l'utiliser. Ainsi pratiquement, aucune étude sur la clientèle, sur le marché, n'est faite lors de l'établissement d'un nouveau point de vente, mais une étude de « potentiel » assez floue (concurrence : nombre et taille, activités économiques de la région, démographie). L'analyse porte sur des données facilement collectables. Ainsi, une note interne de Topaze

souligne le « déphasage entre la configuration du réseau et les réalités économiques et démographiques », ce qui signifie que certaines villes moyennes (5000 à 15000 habitants) n'ont pas d'agence. Ceci entraîne que pendant longtemps la recherche d'opportunités a pris appui sur l'existence d'un candidat valable plus que sur un réel potentiel commercial.

**...sans maîtrise des flux de sortie du réseau**

472

Cette pression de l'urgence sur les inspecteurs commerciaux est renforcée par la difficulté de révoquer les agents, et, par conséquent, d'anticiper sur les sorties du réseau.

Le statut des agents généraux d'assurances en France prévoit les conditions de leur révocation (article 19) :

- en cas d'incapacité notoire ;
- en cas d'insuffisance dans la production ou la gestion ;
- en cas de faute professionnelle grave.

L'incapacité notoire va à l'encontre des dispositions de capacité exigées pour exercer la profession d'agents. Les compagnies n'évoquent que très rarement les cas d'incapacité pour révoquer un agent. En procédant de telle manière, elles font l'hypothèse que l'agent une fois recruté, sera éternellement apte à conduire son affaire.

Pendant la période probatoire (d'une durée maximale de deux ans), l'insuffisance de production et de gestion est le grief le plus évoqué pour ne pas confirmer un candidat. Hormis ce cas, cette raison est peu évoquée.

La faute professionnelle est la manière de « *coincer l'agent indélicat* ». Il s'agit surtout du cas de détournement de fonds (article 23). Les cas d'auto-assurance sont très rares : l'intermédiaire encaisse des primes, et ne déclare les risques à la compagnie qu'en cas de sinistre. Dès que le déficit de caisse est mis en évidence, la révocation peut être

---

immédiate. En cas de révocation abusive, l'agent qui aura la charge de la preuve, pourra obtenir des dommages et intérêts (Article L 520.1 du Code des Assurances français).

Les trois conditions de révocation sont difficiles à mettre en oeuvre. Ainsi, le problème des compagnies françaises est résumé par ce cadre de Direction : *« l'agent qui ne progresse pas, qui n'a pas de bons résultats, ne peut être sanctionné »*. *« Si la personne ne veut pas démissionner, la firme ne peut rien faire »*.

Au premier abord, il semble que la grande majorité des cessations de fonction soit subie par les compagnies. Il faut remarquer que les démissions ne sont pas le fruit de jeunes agents néophytes : 80 % des départs interviennent après 5 ans de fonction. Il ne nous semble pas que le départ des agents soit véritablement anticipé. Le problème est résolu quand il survient.

Il résulte de l'impossibilité d'anticiper les départs, l'absence de transition entre deux agents. Le cas extrême est celui du jeune agent qui arrive dans son agence, sans retrouver les archives, trouvant une organisation dépassée, notamment l'absence de fichier des clients. Cet état de fait ne permet pas aux sociétés d'accumuler du savoir par le biais de leurs agents : *« à chaque fois qu'un agent part, c'est un peu de l'histoire des compagnies qui disparaît »*. Pourtant, il paraît normal de penser que le travail en tandem de l'ancien et du nouvel agent pourrait être salutaire pour la compagnie. Cette solution n'a jamais été évoquée dans nos entretiens au sein des compagnies. La transmission de l'expérience de l'ancien agent permettrait une prise en main par le candidat moins stressante que l'habituel « parachutage ». Cette situation est d'autant plus dangereuse, que chaque transmission d'agence s'accompagne du départ de clients à la concurrence.

Pour pallier à une partie des effets pervers de cette absence de maîtrise des flux et de la politique de développement des points de vente, les compagnies ont

---

parallèlement renforcé leurs procédures de sélection de leurs nouveaux agents.

474 Différentes variables interviennent dans le recrutement d'un agent. Le statut français des agents généraux date de 1949. Il avait essayé à cette époque d'imposer un seuil minimum de compétence pour faire évoluer le profil de l'agent du «  *fils de famille, pas capable de faire autre chose, pas très courageux* » (un agent retraité) à un professionnel de qualité, véritable conseiller en assurances. Jusqu'aux années 80, il faut souligner l'importance de la « surface financière » de l'agent dans son recrutement pour l'ensemble des sociétés du marché français. Un cadre de Direction résume ainsi ce critère de sélection : «  *le bon agent était celui qui pouvait payer son portefeuille* ». «  *En y ajoutant une touche de gestionnaire, le profil idéal était le bon père de famille* ». Actuellement, l'existence de fonds personnels n'est pas obligatoire, sauf pour l'acquisition d'une agence importante.

Dans les compagnies, le recrutement d'un agent est dépendant d'une chaîne de décideurs qui est constituée en général de l'inspecteur commercial, l'inspecteur général, le Responsable des agences, le Directeur Commercial, le Directeur Général, et voire le Président qui peut être amené à signer le traité de nomination. Il existe donc une implication au plus haut niveau dans les compagnies.

Après une période probatoire de deux ans au plus, très surveillée par l'inspecteur commercial, un dossier est constitué sur le candidat contenant le rapport de l'inspecteur, le curriculum vitae, l'analyse graphologique, les lettres de références, une note de synthèse.

Entre un grand nombre de documents, de multiples interviews et une longue période probatoire, la procédure de recrutement est très stricte. Il est très habituel dans les sociétés françaises que les dossiers de candidature des agents passent par au moins 6-7 personnes différentes.

Nous avons vu dans cet exemple de rationalité limitée que les firmes pouvaient se fixer des objectifs, sans avoir les moyens de contrôler leur pertinence, en prenant le cas des flux d'entrée et sortie. Ainsi, la société Topaze a décidé de développer son réseau sans avoir mis en place des instruments d'analyse des marchés mais en ayant concentré ses efforts sur la mise en place de procédures de gestion pour le recrutement et le contrôle des agents. Le résultat de ce choix de mobilisation des énergies sur les procédures de gestion et non sur le marketing est l'absence de développement de la société.

475

### **Le dilemme autonome - dynamisme / contrôle - stagnation**

A la suite de notre exposé, on peut en déduire que l'externalisation implique des comportements relativement négatifs tant au niveau des agents que des compagnies. Pourtant l'externalisation n'est pas seulement négative, elle peut générer des opportunités pour une firme. Ainsi, l'intermédiaire peut procurer à sa compagnie d'assurance un dynamisme qui peut manquer aux salariés. Cet aspect est d'ailleurs au centre des stratégies des firmes d'assurance vis-à-vis de leur réseaux d'agents, firmes qui se trouvent en face du dilemme autonomie = dynamisme ou contrôle = stagnation.

#### **Le dilemme autonomie / contrôle des firmes d'assurances**

Une logique de l'honneur forte chez les agents

Un encadrement pour orienter les actions des agents qui devient conflictuel car il heurte de front la logique de l'honneur des agents

Des conjonctures économiques mauvaises qui poussent à l'augmentation des contrôles

Un risque d'étouffement du dynamisme commercial des agents, entrepreneurs indépendants à la recherche d'autonomie

476

En premier lieu, les agents montrent pour l'ensemble d'entre eux, une logique de l'honneur très forte (IRIBARNE, 1989). En effet, il semble que les intermédiaires effectuent un travail de qualité pour leurs compagnies. On peut en juger par les résultats techniques (les résultats provenant de la vigilance sur le rapport S/P) comparés entre les firmes qui utilisent des intermédiaires et celles qui ne les utilisent pas. Par exemple pendant la quasi totalité des années 80, il s'avère que le S/P a été meilleur pour la branche dommages automobile des sociétés utilisant des intermédiaires (agents ou courtiers) que pour celle des sociétés n'en utilisant pas. La différence entre les deux types de sociétés est au minimum de 10 % et peut atteindre 23,4 % en 1980.

Compte d'exploitation simplifié — Dommages Automobile par types d'entreprises. Source : Direction des Assurances. AI: Avec Intermédiaires, SI Sans Intermédiaires. Les ressources sont > à 100 à cause de produits financiers								
	1975	1975	1980	1980	1985	1985	1990	1990
	AI	SI	AI	SI	AI	SI	AI	SI
<b>Total des ressources</b>	104	106	104,6	105,2	105,7	104,7	110,7	110
<b>Total des charges dont :</b>								
Commissions	15,7	1,4	15,5	1,3	15,3	0,2	15,2	0,4
Frais de fonctionnement	15,1	16,5	16,5	20,1	17,8	20,1	19,1	22,3
Sinistres payés dans l'année	56,8	74	72,1	95,5	66,5	83,4	65,6	75
<b>Solde d'exploitation</b>	+12	+8,2	-5,4	-16,2	+2,4	-7,4	+2,8	+5,6

Ainsi, les agents généraux d'assurance font preuve d'une très grande conscience professionnelle. Ils ont un goût pour le travail bien fait, et une haute idée de leur métier: « nous avons une mission », « mon premier souci, c'est le service honnête aux clients ». D'une certaine

---

manière, les agents s'auto-contrôlent. Ce sont des professionnels consciencieux qui se considèrent porteurs d'une mission sociale et économique. Cette « mission » implique pour chaque agent d'exercer son métier avec rigueur, d'en contrôler la qualité par lui-même.

En deuxième lieu, les compagnies essaient d'orienter les actions des agents en mettant en place un encadrement qui devient conflictuel dans la mesure où il heurte la logique de l'honneur des agents.

En effet, la firme d'assurances peut être tentée d'organiser sa relation avec ses agents de façon à ce que leurs comportements soient entièrement prévisibles. Elle peut pour cela formaliser expressément les devoirs et les droits de chacun, essayer de prévoir le plus d'éventualités,... L'importance pour l'assureur de l'évaluation des risques explique l'encadrement strict des agents dans ce domaine. Les différentes actions sur le risque sont stipulées par la compagnie aux intermédiaires. La sélection, la définition des obligations de l'assureur et des assurés sont strictement définies. La marge de manoeuvre des intermédiaires peut être très faible.

La conscience professionnelle des agents généraux d'assurance génère de leur part une certaine animosité vis-à-vis des directives et des contrôles effectués par les compagnies : « *une ingérence indue dans notre travail* ». Le contrôle passe pour un acte de méfiance de la part des compagnies d'assurance. Il n'apparaît pas forcément normal aux agents que les compagnies cherchent à recueillir des données sur leur activité. La réponse est alors de la part des agents d'entourer leur travail d'une certaine opacité : « *L'agent général est un professionnel indépendant, qui organise librement son agence,... dès lors, la production des comptes bancaires est superflue et suppose une suspicion de principe vis-à-vis des agents, incompatible avec la confiance inhérente aux relations mandat/mandataire* » (le

---

syndicat National des Agents Généraux d'une compagnie en 1990).

En troisième lieu, dans un conjoncture économique mauvaise, les compagnies ont tendance à intensifier les procédures de surveillance des agents d'assurances. Cette pression est très mal ressentie par les agents.

478 De surcroît, le degré d'autonomie laissé aux agents est fonction des résultats techniques et de la générosité de l'environnement, notamment au niveau concurrentiel. L'étude du cas français montre de façon claire la façon dont une pression concurrentielle accrue exacerbe le caractère structurellement conflictuel de la relation, par un raccourcissement des cycles de balancement entre les phases de contrôle, et les phases d'autonomie requises par une plus grande agressivité commerciale du réseau.

De prime abord, l'assurance étant un métier où les résultats se mesurent sur le long terme, et où la régularité des flux financiers est un paramètre clé de la rentabilité, des relations de long terme entre les firmes d'assurances et leurs agents peuvent apparaître comme un cadre adéquat dans la mesure où elles permettent de développer des relations de confiance, même si les relations peuvent être conflictuelles à court terme. A contrario, dans un contexte où le métier et son environnement changent sur de nombreuses dimensions, la rigidité des termes de la relation entre les compagnies et leurs agents peuvent entraîner des conflits profonds. Par exemple, comment doit-on répartir les gains de productivité entre les compagnies et les agents ? De même, comment doit-on gérer la carrière des agents dans un réseau ?

Enfin, gérer un réseau d'agents implique d'être confronté à une grande diversité des situations locales et à une certaine difficulté de faire la part entre la qualité intrinsèque du travail de chaque agent, le positionnement concurrentiel de la firme, et le potentiel économique des marchés locaux sur lesquels interviennent les agents. Pour

résoudre ce problème, les compagnies mettent en place une série de dispositifs associant des indicateurs de résultats, des procédures incitatives et de contrôle et un réseau d'inspection permettent en principe la communication entre les firmes et leurs agents. Tant que les résultats sont bons, les compagnies d'assurance se contentent d'une batterie sommaire d'indicateurs et de quelques remontées qualitatives d'information. En cas de crise, les indicateurs sont jugés trop simples, le caractère qualitatif du réseau de communication est considéré comme la marque d'une absence suffisante de contrôle, et les procédures de contrôle formalisé se renforcent de façon indifférenciée, en heurtant de front la « logique de l'honneur » des agents.

479

En quatrième lieu, cette pression du contrôle des compagnies a pour objectif primaire de rétablir la rentabilité des firmes d'assurances, mais risque d'aboutir à un effet secondaire : l'étouffement du dynamisme commercial des agents. En effet, le cas français illustre un paradoxe. La conjonction de l'ensemble des phénomènes décrits ci-dessus conduit les compagnies d'assurances à renforcer les mécanismes d'internalisation de leurs réseaux, alors qu'elles cherchent dans le même temps à développer leur dynamisme commercial. Le problème qui se pose, est celui de l'adaptation des agents à cette liberté encadrée. Le risque est donc qu'un excès d'encadrement atténue les bénéfices de l'externalisation.

En effet, la firme veut profiter de la capacité d'entreprendre de ses agents, de leur capacité de dynamisme. Le caractère libéral de l'activité de l'agent implique un comportement d'autonomie, et une capacité d'entreprendre. Il s'ensuit que comme chef d'entreprise, l'agent accepte mal les procédures de contrôle dont il est l'objet : « *on ne nous fait pas confiance* ». L'isolement des agents renforce leur comportement individualiste.

D'autre part, l'agent tolère mal la fixation d'un niveau minimum pour la réalisation des transactions. Le décalage

---

entre l'autonomie et l'encadrement rend difficile la gestion de la carrière de l'agent. D'un côté, celui-ci veut préserver les prérogatives qu'il croit être de son ressort : ses objectifs, son organisation,... Sa stratégie est alors d'entourer son activité d'une certaine opacité. De l'autre, la compagnie n'accepte pas d'avoir un intermédiaire entre elle et le marché, qu'elle ne peut pas bien contrôler.

480 Si l'entreprise donne trop de directives, d'obligations à ses agents, elle peut étouffer leur capacité d'innovation. Une gestion externalisée signifie une délégation de pouvoirs, et donc une marge de manoeuvre. Un des atouts de l'externalisation est de laisser s'effectuer une gestion locale des transactions. Limiter la liberté de l'agent correspond à une restriction de l'externalisation, une tentative déguisée d'intégration. Par ailleurs, les agents peuvent refuser une organisation trop rigide. Ils se prévalent d'un statut d'entrepreneur. Une marge de liberté est en quelque sorte une légitimation de leur importance dans le canal, et la preuve de la confiance que l'on place en eux.

Ainsi d'un côté, l'attribution d'une marge de manoeuvre aux agents semble une nécessité. De l'autre, ces degrés de liberté engendrent une incertitude dans le comportement futur des agents. La firme peut avoir des difficultés à résoudre ce dilemme.

Un exemple de marge de manoeuvre est la latitude donnée aux agents des compagnies, en ce qui concerne la fixation des prix de certains contrats. Cette marge de manoeuvre est attribuée à l'intermédiaire pour qu'il adapte le tarif, non plus seulement aux éléments techniques des risques, mais aussi aux caractéristiques propres à la demande (prix psychologique), et à la concurrence (le prix est alors fonction du contexte commercial). Cette facilité tarifaire traduit un écart normal entre des statistiques globales et les données du terrain. Les agents sont en présence d'individus, d'un risque donné, et « *non avec une*

*statistique* ». Si l'on admet que la relation compagnie/client doit être gérée localement, il est alors logique de laisser aux acteurs locaux, quelques degrés de liberté, ce qui permet une appréciation plus fine.

Ces quelques degrés de liberté peuvent engendrer des effets pervers. Ainsi, les agents peuvent attribuer des réductions à des mauvais risques. Ils peuvent aussi se laisser influencer par leurs clients qui souhaitent toujours payer moins cher. La réduction peut alors devenir systématique pour faciliter la prise de risque. L'attribution d'une marge de manoeuvre crée donc une incertitude pour la compagnie, qui ne sait pas comment elle sera utilisée.

481

L'analyse du cas des sociétés d'assurances dommages en France suggère donc que la relation compagnie-agents génère une tension permanente entre l'autonomie des agents, conforme à leur statut de mandataires indépendants, et le besoin ressenti par les acteurs de la compagnie d'encadrer, sinon de contrôler étroitement leur réseau.

### Conclusion

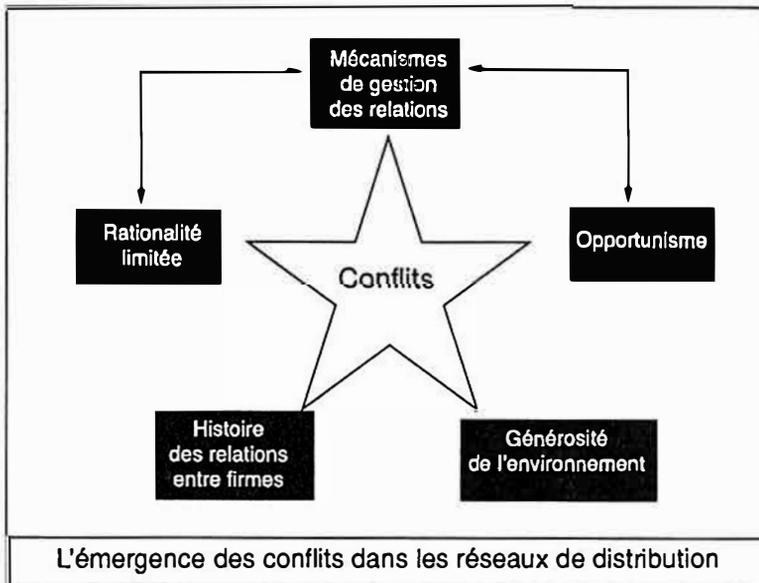
Au travers du cas de la distribution de l'assurance dommages en France, nous avons pu montrer les mécanismes d'émergence de conflits dans des réseaux de distribution. La synthèse des facteurs expliquant ces conflits nous conduit à proposer un modèle inspiré à la fois des travaux d'économistes tels que Williamson (1975, 1979, 1987, 1990) et de travaux de « béhavioristes » tels que Simon (1957), Cyert ou March (1970).

Le premier pilier de notre explication est la rationalité limitée. ■ s'agit de la limite cognitive des individus aussi bien dans la compréhension des problèmes que dans leur résolution. Cette rationalité limitée provient comme nous l'avons vu dans le cas exposé, de nombreux sous-facteurs tels que :

- la capacité intrinsèque des individus,

- l'organisation en elle-même : l'existence de filtre dans la communication (les syndicats par exemple), la position des acteurs dans le réseau aboutissant à une fragmentation de l'information disponible pour chacun des • des instruments de gestion réducteurs de la réalité comme les indicateurs de suivi des agents.

482



Le deuxième élément de notre modèle est l'opportunisme que l'on peut définir comme la recherche de l'intérêt personnel. Ceci peut éventuellement conduire au manque d'observance des règles du jeu économique dans les transactions. L'opportunisme peut découler de la contradiction intrinsèque des intérêts. Dans le cas de la relation compagnie / agent, il peut s'agir de divergences dans la répartition des tâches, des gains de productivité, des gains et des coûts,... L'opportunisme peut aussi être expliqué par les instruments de gestion utilisés qui peuvent amener les acteurs à des comportements opportunistes. Un

---

exemple est celui du développement des points de vente des compagnies au détriment de certains agents. Une autre raison d'opportunisme peut être trouvée dans les différences culturelles impliquant des intérêts particuliers. Le cas le plus frappant est celui des opportunités découlant des décalages entre la logique technocratique du siège des compagnies poussant au contrôle et la logique de l'honneur d'entrepreneur de terrain qui pousse à refuser tout contrôle.

Le troisième facteur est l'histoire des relations entre les compagnies et leurs agents. Il est clair qu'une relation compagnies / agents bâtie sur une base postérieurement conflictuelle aura plus de chance d'évoluer vers un nouveau conflit qu'une autre relation plus gagnante. L'évolution des termes de la relation, en particulier des facteurs d'environnement est une autre partie de cette histoire. Les relations à l'intérieur du réseau ont pu être constituées dans un contexte donné. Le changement de l'environnement peut entraîner la nécessité de changer les termes des relations dans le réseau. Les changements ont pu avoir lieu sur de multiples composantes technologiques, légales, économiques, politiques, concurrentielles, de la demande. Un élément important du succès de la relation sera donc la capacité des partenaires d'inscrire leur interactions dans un processus permanent de changement.

483

Le quatrième élément de notre modèle est l'articulation des mécanismes organisationnels permettant le fonctionnement habituel du réseau. Les instruments de gestion et les circuits de communication sont des points critiques. Par exemple, il est une chose de faire preuve de rationalité limitée et d'opportunisme, encore faut-il que la communication passe mal entre les acteurs pour qu'un conflit émerge. A contrario, une bonne communication va entraîner la prise en compte du point de vue du partenaire et de ses intérêts particuliers, ce qui conduira à des arrangements entre les compagnies et leurs agents. La sociologie des acteurs peut expliquer des divergences de

---

logique entraînant des difficultés d'échange, par le fait même d'un manque de reconnaissance réciproque. L'existence de filtre comme les syndicats peut biaiser la qualité de l'information. Dans le cas étudié, nous avons aussi vu l'échec des réunions, procédures coutumières d'arrangement.

484 Le dernier pilier de notre modèle est la générosité de l'environnement. En fait, tous les points que nous venons d'évoquer, ne sont pas importants tant que l'environnement permet aux participants dans le réseau d'atteindre une certaine rentabilité dans leur relation. Il s'agit en quelque sorte du facteur déclenchant les conflits à l'intérieur du réseau. Dès que les entreprises vont commencer à voir leurs profits diminuer, des crispations vont apparaître, première étape vers les conflits.

Le fonctionnement simplifié du modèle peut être résumé de la manière suivante. La rationalité limitée et l'opportunisme peuvent entraîner une inadaptation des termes de la relation en fonction de l'évolution de l'environnement. En effet, les acteurs risquent de ne pas comprendre cette évolution et de ne pas parvenir à accepter les changements chacun cherchant son intérêt personnel. Progressivement par sédimentation, une histoire de la relation se constitue faite de multiples conflits qui finissent par rendre plus difficiles des arrangements futurs. Si de plus l'organisation de la relation principale / agent ne réussit pas à établir des parcelles d'échanges, les conflits peuvent se durcir jusqu'à la rupture, surtout dès que des facteurs exogènes comme l'évolution de la concurrence entraîne une perte rapide de rentabilité de la relation.

---

**Bibliographie**

ANDERSON (E.) - « Transaction cost as determinants of opportunism in integrated and independent sales forces » - North-Holland : *Journal of economic behavior and organization*, 1988, p.247-264.

ANGELMAR (R.), WALDAM (C.) - « Les conflits dans les canaux de distribution » - Paris : *Revue Française de Gestion*, N°1, 1975.

BELL (M.) - *Marketing : a maturing discipline* - USA : Chicago, American Marketing Association, 1960.

485

BERRY (M.) - *Une technologie invisible ? l'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains* - France : Paris CRG, Ecole Polytechnique, 1983.

BOWERSOX (D.J.), COOPER (M.B.), LAMBERT (D.L.), TAYLOR (D.) - *Management in marketing channels* - USA : New-York, Mc Graw Hill, 1980.

BUCKLIN (L.P.) - *A theory of distribution channel structure* - USA : Berkeley, University of California, 1966, 108p.

COASE (R.H.) - « The nature of the firm » in *Readings in price theory* - USA : Homewood, Irwin, 1952.

COASE (R.H.) - « The problem of social cost » - USA : *Journal of Law and Economics*, octobre 1960.

COASE (R.H.) - *Industrial organization : a proposal for research* - USA : New-york, National Bureau of Economics Research, 1972.

CYERT (R.M.) , MARCH (J.G) - *Processus de décision dans l'entreprise* - Paris : Dunod, 1970.

DAHL (R.A.) - *The concept of power* - USA : Behavioral Science, N°2, 1957, 201-215.

---

EL ANSARY (A.I.), ROBICHEAUX (R.A.) - « A general model for understanding channel member behavior » - USA : New-York, *Journal of Retailing*, 1975.

FILSER (M.) - *Canaux de distribution* - France : Paris, Vuibert, 1989.

FOSTER (J.R.), SHUPTRINE (F.R.) - « Monitoring channel conflict with the evaluation from the retail level » - USA : New-york, *Journal of Retailing*, 1976, Vol.52, N°1, 59-74p.

486

FRAZIER, SHETH - « An attitude-behavior framework for distribution channel management » - USA : *Journal of Marketing*, 1985, 38-48p.

GASKI (J.F.) - « The theory of power and conflict in channel distribution » - USA : *Journal of Marketing*, 1984, 9-29p.

HAHN (A.) - *La sociologie du conflit* - France : Paris, Dunod, Sociologie du travail, 1990.

HAYEK (F.) - « The use of knowledge in society » - USA : *American Economic Review*, septembre 1945.

IRIBARNE d' I.) - *La logique de l' honneur* - France : Paris, Seuil, 1989. 267p.

MALLEN (B.) - *Principles of marketing channel management* - USA : Lexington, Lexington Books, 1962, 353p.

MENDRAS (G.)- *Précis de sociologie* - France : Dunod, 1975.

Rapport du Ministre d'Etat chargé de l'Économie, des Finances et du Budget, au Président de la République, entreprises d'assurances et de capitalisation, publié annuellement.

ROSENBERG (L.J.) - *A new approach to distribution conflict management* - USA : Business Horizon, 1974

SIMON (H.A.) - *Models of man* - USA : New-york, ed. Wiley and Sons, 1961.

STERN (L.) - *Distribution channels : behavioral dimension* - USA : Boston, Houghton, 1969.

STERN (L.W.), STURDIVANT (F.) - « Quand la distribution se met à l'écoute du client » - Paris, Ed. Havard - *L'expansion*, 1988.

WILLIAMSON (O.E.) - « Organization form, residual claimants, and corporate control » - USA : *Journal of law and economics*, Vol. XXVI, juin 1983.

487

WILLIAMSON (O.E.) - *Markets and Hierarchies* - USA : New-york, Free Press, 1975.

WILLIAMSON (O.E.) - *The economic institutions of capitalism* - USA : New-york, Free Press, 1985.

WILLIAMSON (O.E.) - « Transaction-cost economics : the governance of contractual relations » - USA : *Journal of law and economics*, Vol. XXII, octobre 1979, p.233-261.

WILLIAMSON (O.E.), AOKI (M.), GUSTAFSSON (B.) - *The Firm as a nexus of treaties* - Grande-Bretagne : Londres, SAGE, 1990.