

# LE BALANCEMENT ENTRE INTÉGRATION ET EXTERNALISATION DANS LES ALLIANCES STRATÉGIQUES DU TYPE COMPLÉMENTAIRE DÉSÉQUILIBRÉ

Bertrand Venard

Volume 68, numéro 4, 2001

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1105344ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1105344ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

HEC Montréal

ISSN

0004-6027 (imprimé)

2817-3465 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer ce document

Venard, B. (2001). LE BALANCEMENT ENTRE INTÉGRATION ET EXTERNALISATION DANS LES ALLIANCES STRATÉGIQUES DU TYPE COMPLÉMENTAIRE DÉSÉQUILIBRÉ. *Assurances*, 68(4), 533-550. <https://doi.org/10.7202/1105344ar>

Résumé de l'article

Le propos de l'article est de montrer le balancement organisationnel qui existe entre le marché et la hiérarchie, fruit d'un équilibre permanent, en prenant le cas d'une étude empirique dans le secteur de l'assurance en France.

# LE BALANCEMENT ENTRE INTÉGRATION ET EXTERNALISATION DANS LES ALLIANCES STRATÉGIQUES DU TYPE COMPLÉMENTAIRE DÉSÉQUILIBRÉ

par Bertrand Venard

## RÉSUMÉ

Le propos de l'article est de montrer le balancement organisationnel qui existe entre le marché et la hiérarchie, fruit d'un équilibre permanent, en prenant le cas d'une étude empirique dans le secteur de l'assurance en France.

*Mots clés* : Intégration, externalisation, alliance, assurance.

## ABSTRACT

*The purpose of the paper is to highlight the permanent «swing» which exists between market and hierarchy, in a continuous balancing, in taking into account the case of the insurance industry in France.*

*Keywords*: Integration, externalization, alliance, insurance.

---

### L'auteur :

Bertrand Venard est professeur de management, Groupe ESSCA, France.

*Ce papier a fait l'objet d'une communication au sein de l'Université de Nancy durant le 2<sup>ème</sup> colloque sur la Métamorphose des Organisations en 1999. L'auteur tient à remercier la FNEGE pour le support apporté à ses recherches.*

## ■ INTRODUCTION

L'essentiel des contributions à la Nouvelle Économie Institutionnelle se situe dans le domaine de l'efficacité du contrat. Deux approches se distinguent. D'un côté, la théorie de l'agence met l'accent sur les ajustements des incitations (Jensen, Meckling, 1976), (Barrese, Nelson, 1995), avec d'une part des travaux «positivistes» (Fama, 1980) et d'autre part des recherches «mandant - mandataire» (Jensen, 1983 : 334-335).

D'un autre côté, une approche différente est proposée au travers du modèle de l'économie des coûts de transaction (Williamson, 1975, 1985, 1990). Kenneth Arrow a défini les coûts de transaction comme «les coûts de fonctionnement du système économique» (1971). L'économie des coûts de transaction pose le problème de l'organisation économique comme un problème de contractualisation (Williamson, 1979). Une tâche doit être accomplie, par exemple la distribution. Elle peut être organisée selon plusieurs solutions. Un contrat - explicite ou pas - et un dispositif de support sont associés à ces solutions. Quels en sont les coûts ?

Alors que les modèles classiques d'analyse prenaient comme hypothèse implicite un choix binaire entre intégration et externalisation, la théorie des coûts de transaction dans ses développements récents montre clairement la nécessité de développer des analyses stratégiques retraçant la diversité des formes organisationnelles (Williamson, 1985). Une tentative de mise en évidence d'un continuum entre marché et hiérarchie se heurte pourtant à l'hétérogénéité des critères de spécification des organisations découlant à la fois d'une réalité hybride et d'une perception de cette réalité multiparadigmatique. Ainsi dans le cas des alliances stratégiques, les auteurs ont tenté de mettre de l'ordre en créant des taxonomies pour contraster les différentes catégories pertinentes (Garette, Dussauge, 1995). Mais le problème qui se pose est la variance de la forme organisationnelle d'une entreprise donnée, évoluant au moins en fonction des facteurs contingents classiques (stratégie, taille du marché, technologie, environnement...) (Mintzberg, 1982 ou Ingham et al., 1995 pour une revue de la littérature sur le sujet). En effet, la métamorphose d'une organisation est permanente ou au minimum fréquente. Même un état qui semble stationnaire est traversé de mouvements récurrents de fluctuations, entraînant un balancement entre les deux extrêmes de l'intégration et de l'externalisation, quelle que soit l'existence d'une contractualisation de la relation qui laisse penser a priori qu'il s'agit d'un recours au marché ou d'une hiérarchie. L'expli-

cation de ces fluctuations découle dans la théorie des coûts de transaction de l'exécution du contrat. En effet, le choix d'une forme d'organisation se fait dans un cadre de prise de décision marqué par des compétences cognitives et une propension à la recherche d'intérêt personnel des agents humains engagés dans l'échange. L'utilisation des modèles comportementaux mettant en exergue rationalité limitée et opportunisme (Simon, 1961 : 24), (Cyert, March, 1970), ( March, Simon, 1979) est d'ailleurs un des apports de la théorie des coûts de transaction (Ouchi, 1977).

Notre objet de recherche est constitué par les alliances complémentaires (Dussauge, Garette, 1991) qui existent entre les compagnies d'assurance et des entrepreneurs autonomes que sont leurs distributeurs : les agents généraux (qui sont aussi concurrents pour leur activité de courtage, d'où le recours au terme d'alliances stratégiques). Nous les avons qualifiées d'alliances déséquilibrées, du fait de la disparité de possession de ressources détenues par chacun des contractants.

À première vue, notre étude dans le cas de l'assurance semble donner raison à Williamson, lorsque nous analysons l'évolution des modes de distribution dans l'assurance et la position concurrentielle forte prise par les mutuelles sans intermédiaires. Il semblerait que cette position concurrentielle se soit bâtie précisément sur des coûts de distribution plus faibles chez les mutuelles sans intermédiaires que dans les compagnies travaillant avec des agents.

En deuxième lieu, dès lors que nous analysons ce phénomène de façon plus fine, les catégories utilisées par Williamson apparaissent moins opératoires et ne permettent pas de rendre compte de la gestion d'un mode de distribution et de sa dynamique de changement. Il apparaît dans la configuration de l'alliance entre les compagnies d'assurance et les agents un balancement organisationnel, fruit d'un travail d'équilibrage permanent (Koenig, 1996 : 293).

La première étape de notre recherche a été une enquête clinique en France pendant quatre ans dans une compagnie française d'assurances dommages que nous appellerons Topaze pour lui laisser un total anonymat. À l'intérieur de cette firme, nous avons pu accéder à l'ensemble des informations commerciales et techniques. La durée de l'analyse répond à la demande répétée pour des études longitudinales des transactions, permettant de mettre en évidence ses déterminants historiques (Argyris, Liebeskind, 1999). La technique d'observation a été dans ce cas la recherche action.

Ayant étudié en profondeur la relation firme principale / agents dans ce cas particulier, nous avons par la suite étendu notre analyse à dix importantes sociétés françaises d'assurances dommages. 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 (86 au total).

## ■ LE CADRE D'ANALYSE DE LA THÉORIE DES COÛTS DE TRANSACTION

Les travaux fondateurs de Coase sur les frontières de la firme lui ont valu en 1991 le Prix Nobel d'Economie. Cette reconnaissance académique découle de l'importance de la question primordiale posée par Coase en 1937, concernant les raisons de l'existence des firmes. Le périmètre d'une organisation renvoie en fait à la séparation entre l'intégration et l'externalisation (1952, 1960).

Dans la droite ligne des recherches de Coase, Oliver Williamson a tenté une intégration des modèles économiques et des modèles comportementaux (voir, dans la bibliographie, certaines publications majeures). Un apport majeur de la théorie des coûts de transaction est de rendre applicable une large région de la micro-économie aux préoccupations majeures des théoriciens des organisations (Ouchi, 1977).

La théorie des coûts de transaction qu'il a popularisée a pour objectif de comprendre pourquoi une firme ne fait pas tout par elle-même et a recours au marché pour certaines transactions (1983). Son travail doit donc permettre d'expliquer les stratégies d'intégration et d'externalisation. Rappelons que le titre de l'ouvrage déjà ancien de Williamson est «Market and Hierarchies» (1975). Les paramètres primordiaux de l'analyse de Williamson sont le coût de la transaction, son contexte et le type de transaction.

Lorsque deux agents spécifient contractuellement la date et le lieu d'échange d'un bien ou d'un service, ils opèrent ce que l'on appelle une transaction. Le coût de l'échange entre deux partenaires est lié au degré de confiance propre à leur relation. Cette dernière est fonction de la rationalité limitée des intervenants. Le coût est aussi influencé par la complexité et l'incertitude qui offrent

aux tendances opportunistes une occasion de se manifester, notamment lorsque la substituabilité des co-échangistes est faible (Joffre, Koenig, 1985 : 135).

Ainsi en situation concurrentielle, «le marché fonctionnant bien», la firme externalise la transaction à un coût inférieur. Par contre, dès qu'un dysfonctionnement apparaît, l'intégration peut être justifiée par un coût interne inférieur. Le dysfonctionnement correspond à l'existence de comportements opportunistes, de rationalité limitée, d'asymétrie d'information, d'incertitude, à la complexité de la transaction (sa spécificité), à l'absence de nombreux opérateurs sur le marché (Simon, 1961), (Cyert, March, 1970), (March, Simon, 1979), (March, 1988).

Pour mieux comprendre le concept de coût de transaction, Williamson reprend dans ses ouvrages l'image de la friction physique (1994 : 19) : «Les parties de l'échange agissent-elles de façon harmonieuse ou existe-t-il des malentendus et des conflits fréquents qui entraînent des délais, des ruptures et d'autres dysfonctionnements ?».

## ■ LE CAS DES ALLIANCES ENTRE LES COMPAGNIES ET LES AGENTS DANS L'ASSURANCE

La théorie des coûts de transaction, en analysant le problème essentiel «coasien» des frontières de la firme, est bien adaptée à l'analyse des alliances. Rappelons qu'une alliance stratégique est «toute forme de rapprochement entre plusieurs entreprises,..., qui maintiennent leur indépendance» (Garette, Dussauge, 1995 : 25). Le cas étudié correspond donc à des alliances, dans la mesure où plusieurs entreprises (les compagnies et les agents) se lient tout en conservant une marge d'autonomie. La compagnie peut distribuer ses produits par d'autres canaux de distribution. Les agents peuvent, par leur activité de courtage, orienter certains risques vers d'autres compagnies.

Il s'agit d'alliances du type complémentaire, car chacune des entités économiques contribue à un projet d'alliance en collaboration avec des actifs et des compétences de natures différentes. Les compagnies amènent, par exemple, une expertise tarifaire, juridique,... Les agents apportent un savoir-faire technique et une

capacité de développement commercial, ancrés dans un milieu local.

L'alliance complémentaire compagnie-agents est classique pour deux raisons majeures. D'une part, elle a pour objectif une pénétration géographique, les partenaires échangeant un produit d'assurance contre un marché local. C'est la logique la plus connue des alliances de type complémentaire. D'autre part, l'alliance complémentaire est par essence déséquilibrée, l'apport d'un des partenaires n'étant pas identique à celui de l'autre.

Au regard de nos analyses, la théorie des coûts de transaction semblerait pouvoir expliquer les tendances lourdes d'un secteur comme l'assurance dommages en matière de distribution.

La distribution des produits d'assurance a comme objectif primordial la constitution d'une mutualité d'assurés aussi large que possible, en tirant parti des contraintes et des opportunités de l'offre et de son contexte (la technologie, la demande, la concurrence, et le cadre légal). La décision de configuration est fonction de l'essence même de la transaction d'assurance : la gestion du risque dans la relation compagnie-clients. Un bon agent est, pour une compagnie, celui qui attire les bons risques et élimine les mauvais. Intermédiaire attentif, il fidélise les clients et veille à la rapidité et à la qualité des flux d'information et financiers.

Ainsi, pendant de nombreuses années, le faible développement des moyens de communication, l'importance des rapports interpersonnels dans la France rurale (au moins jusque dans les années 50), la nécessité de collecte des primes au domicile des assurés légitimaient l'organisation d'une mutualité grâce à un maillage du territoire par de nombreux points de vente. La majorité des compagnies françaises ont opté pour une distribution externalisée des produits dommages. Le recours à des entrepreneurs autonomes se justifiait par le fait que les sociétés traditionnelles ont voulu minimiser le coût de transaction : en partageant le coût de mise en place d'un canal de distribution et en profitant des performances commerciales des agents grâce à leur implantation locale et à leur dynamisme commercial.

Dans un contexte de faible concurrence et d'augmentation constante de la demande, une certaine « euphorie » a ainsi régné entre les partenaires des alliances et facilité les transactions. La générosité de l'environnement permettait aux firmes d'avoir plus de marge de manœuvre dans leurs relations, ce qui impliquait



moins de tensions, donc moins de procédures de contrôle, et par suite des coûts moins importants.

Par contre, sous l'effet d'une pression concurrentielle accrue due à l'apparition de nouveaux intervenants utilisant des modes différents de distribution, une crise du modèle de distribution par l'agent général est apparue. La crise se traduit par des procédures importantes de contrôle de l'agent, et par voie de conséquence, d'une augmentation des coûts de transaction.

Ainsi, les années 80 et 90 ont vu l'émergence significative de nouveaux compétiteurs sur le marché dont la caractéristique essentielle était une gestion directe des contrats d'assurance, c'est-à-dire l'absence d'intermédiaire entre les sociétés et les clients.

En effet, la levée progressive des barrières à l'entrée comme la technologie, la quérabilité au domicile des assurés, les comportements d'achat ont remis alors en cause la pertinence du modèle idéal de distribution par des agents.

Les mutuelles sans intermédiaires ont bâti leur croissance sur une sélection plus fine des risques et une élimination des mauvais risques, une standardisation des produits, des frais de gestion minimisés grâce à des systèmes d'information performants, un encaissement plus rapide des primes, un coût de distribution plus faible précisément grâce à l'absence d'intermédiaires, une couverture territoriale restreinte et aussi l'absence de rémunération des actionnaires de l'entreprise. Cette stratégie se traduit par un taux de chargement moins élevé que pour les compagnies utilisant des agents généraux. Le taux de chargement correspond au rapport entre l'ensemble des frais (hors l'indemnisation des sinistres) et le volume des primes encaissées. Soulignons que pour appliquer l'analyse williamsonienne, il est nécessaire à chaque fois de procéder à un repérage spécifique de la nature de la transaction et du contexte dans lequel intervient une firme, sur les quatre dimensions fondamentales de l'environnement : la concurrence, la demande, l'environnement technique et le cadre légal.

## ■ LA DIFFICULTÉ D'ÉVALUER LES COÛTS

Les deux types d'entreprises ont donc construit des stratégies différentes autour du même principe de minimisation des coûts.



Pourtant, la notion même de coût d'une transaction présente un certain nombre d'ambiguïtés dès lors que l'on cherche à lui donner un contenu empirique. Par exemple, le choix du modèle de l'agent général reposait sur des critères multiples, traduisant la perception que les compagnies d'assurances avaient des contraintes et des opportunités en matière de distribution à un moment donné, au cours de leur histoire. En particulier, ce choix était cohérent jusqu'à la fin des années 60 avec l'état des techniques de paiement, du réseau de communication et de transport, et avec l'immaturation de la demande. Dans un tel contexte, il est certain que les compagnies n'avaient sans doute pas les moyens financiers d'investir dans une force de vente composée de salariés. Autrement dit, il y a bien eu une recherche de minimisation du coût de la transaction, sous conditions particulières liées à un contexte donné.

Par ailleurs, dans les compagnies étudiées, la notion de coût d'une transaction n'est pas une notion instrumentée. Au travers des entretiens réalisés, nous nous sommes rendu compte que les compagnies d'assurances ne connaissent qu'un majorant et un minorant de ce coût, le taux de chargement et le taux de commissionnement. Le taux de commission est le rapport entre les commissions octroyées aux agents et le volume des primes encaissées.

Rappelons que l'inversion du cycle de production dans l'assurance pose clairement la difficulté d'évaluer les coûts totaux : chaque firme d'assurances vend ses produits dommages sans connaître leurs coûts de revient. L'assureur encaisse une prime pour la couverture d'un risque dont il ne connaît ni la date possible de survenance, ni le coût final. Il est donc difficile de comparer empiriquement plusieurs modes de distribution sur ce critère unique. Si l'on reprend l'exemple des mutuelles sans intermédiaires, il faut expliquer les différences de coût dues au mix spécifique produit standard/clientèle «sélectionnée», et ce, sur une période de plusieurs années, pour intégrer l'inertie dans l'évaluation de coûts qui est propre à l'assurance.

De surcroît, le calcul des coûts de transaction n'est pas le seul calcul que fait la firme pour prendre ses décisions. Les décisions nécessitent la prise en compte de nombreux critères de jugement pour relier le coût à une performance globale de la distribution. Non seulement la firme essaie de minimiser ses coûts de transaction, mais elle essaie aussi de maximiser ses revenus. Il s'ensuit que l'objectif de la firme est précisément de maximiser sa rentabilité aussi bien au niveau de la transaction que de la production.

## ■ LES COÛTS DE QUELLE TRANSACTION ?

Dans le contexte de l'intermédiation, il apparaît que la transaction étudiée – la relation compagnie-clients – se décompose en fait en deux sous-transactions : la transaction compagnie-agents, et la transaction agents-clients. Ce découpage n'est pas purement analytique ou rhétorique. Dans la réalité, les agents font réellement écran entre la compagnie et les clients et on observe non pas des comportements de minimisation des coûts de la transaction globale, mais de minimisation des coûts des deux sous-transactions.

La minimisation des coûts se fait au niveau de chaque sous-transaction. Pourtant, il n'y a pas nécessairement recherche globale de baisse des coûts sur l'ensemble du système. En effet, la perception des coûts est envisagée au niveau de chaque intervenant (firme d'assurance ou agent) et non de l'ensemble du système. Ainsi, chaque compagnie a sa propre vision de l'organisation de la transaction. Elle a pour objectif de minimiser ses coûts de transaction en gérant au mieux sa relation avec ses intermédiaires. De même, un agent cherche, comme toute organisation, à minimiser ses coûts. Par exemple, la minimisation des coûts signifie pour la firme d'assurances qu'elle puisse remettre en cause la rentabilité des agents en diminuant leur commissionnement. À l'inverse, la minimisation des coûts pour les agents peut signifier la mise à disposition gratuite d'un outil informatique par la compagnie, ce qui génère un coût pour cette dernière. La minimisation des coûts au niveau d'une institution (la compagnie ou les agents) est donc potentiellement en opposition avec le même objectif pour l'autre institution.

## ■ UN BALANCEMENT ENTRE L'INTÉGRATION ET L'EXTERNALISATION

L'analyse des coûts de transaction est la base de l'arbitrage pour Williamson entre l'intégration et l'externalisation.

Pourtant, l'exemple de l'assurance montre qu'une firme n'exerce pas un choix à partir du modèle de Williamson au jour le jour. Une fois le choix fait, il existe des forces de stabilisation de ce choix. En effet, la relation avec les agents généraux est envisagée sur le long terme. Ainsi, le cadre légal de l'assurance dommages en France impose la mise en place d'une relation de longue durée avec

les agents. Le statut professionnel des agents rend difficile la séparation avec un intermédiaire : les conditions de révocation étant très restrictives. De plus, les produits d'assurance sont d'une durée le plus souvent annuelle, ce qui crée un cadre temporel long, comparativement à ce qui peut se passer dans d'autres secteurs.

En outre, non seulement la firme d'assurances ne remet pas en cause son choix entre la « hiérarchie » et le « marché », comme le laisse supposer le modèle de base, mais elle gère son mode de distribution en exerçant un balancement constant entre les deux positions. Williamson a admis qu'il existait des états hybrides entre le marché et la hiérarchie (1990). Nous rajouterons que ces hybrides ne sont pas stables dans le temps et dans l'espace. Ainsi, ce balancement organisationnel varie avec le cycle de vie des agents et les dimensions du risque.

D'une part, le cycle de vie des intermédiaires montre que la performance des agents évolue avec le temps. Par suite, une société a intérêt à mettre en place une gestion personnalisée de ses différents agents, individus très hétérogènes car situés à des étapes différentes du cycle de vie, entre le début de leur carrière et sa fin. La surveillance des agents a un coût important pour les compagnies, engendré par la constitution de corps d'inspecteurs et de systèmes d'information pour le pilotage. Ce contrôle est primordial pour éviter la tendance du nouvel agent à accepter n'importe quel risque afin d'augmenter ses primes, et par suite ses commissions (calculées en pourcentage des primes). Le jeune agent demande un soin différent de celui de l'agent chevronné. En effet, à l'inverse du jeune agent, l'agent expérimenté aura été « testé » par sa compagnie sur la durée. La confiance de sa compagnie lui permettra alors de bénéficier de plus d'autonomie, de même que son expertise technique grandissante lui permettra d'assurer des risques plus techniques.

D'autre part, la vigilance de l'assureur porte sur les dimensions essentielles du risque, à savoir l'amplitude et la fréquence. Plus ces variables sont incertaines, plus la compagnie procède à une relative intégration de l'agent concerné par la souscription du risque. Cette quasi-intégration prend la forme d'une mise en place de corps d'inspecteurs chargés à la fois d'effectuer les tâches de l'agent (de la sélection des risques au règlement des sinistres) et de procéder à un contrôle strict de ses activités.

## ■ LES INSTRUMENTS DE GESTION, INVESTISSEMENTS SPÉCIFIQUES DE LA TRANSACTION

Un autre aspect du problème de la théorie des coûts de transaction est de savoir quelle forme vont prendre les objectifs économiques mis en évidence par Williamson.

Pour caractériser le type de la transaction, Williamson pose comme critère primordial de l'analyse des coûts de transaction la notion d'investissement spécifique. Cette notion peut s'envisager de deux façons, selon qu'on se place au niveau de la décision portant sur le choix d'un mode de distribution donné (investissement spécifique ex-ante) ou au niveau de l'analyse du fonctionnement d'un mode de distribution donné, une fois ce choix fait (investissement spécifique ex-post).

Ex-ante, on peut considérer que les compagnies d'assurances qui ont investi dans une distribution par des agents l'ont fait parce qu'elles ont considéré à un moment donné que le coût de l'investissement spécifique dans un dispositif de contrôle des agents était inférieur au coût d'investissement spécifique dans une force de vente composée de salariés.

Ex-post, on peut observer quels sont les investissements spécifiques liés à la gestion de la relation agents-compagnies que ces dernières ont été amenées à faire au cours du temps. Ces investissements spécifiques vont structurer cette relation sur le long terme. Ils sont de plusieurs types.

En premier lieu, des investissements spécifiques peuvent être imposés de l'extérieur de l'alliance entre la compagnie et les agents au travers de contraintes légales et réglementaires. Ils sont donc encore plus difficiles à faire évoluer pour les partenaires de l'alliance. Par exemple, le statut des agents a été imposé de l'extérieur de la firme, par le gouvernement français au lendemain de la seconde guerre mondiale. Ce statut définit un cadre qui structure des instruments de gestion internes au système, instruments qui sont dans le traité de nomination : principalement le mode de rémunération et la zone de chalandise. Il définit plusieurs modalités de relations entre la firme d'assurances et ses agents. Ce cadre légal oblige la firme à investir sur le long terme avec ses intermédiaires, du fait de la difficulté de rupture des relations, mais aussi du fait de la « prime d'arrachage » d'un intermédiaire découlant d'une rupture dans son « mariage de raison » avec sa compagnie : la perte de

savoir de l'agent (une formation est imposée par le statut), la possibilité d'une hémorragie de clientèle du fait du changement d'intermédiaire, de nouveaux coûts de transaction,...

En deuxième lieu, la nature des investissements est pour nous à relier à la notion d'instruments de gestion (Girin, 1983, 1990). Ils prennent la forme de dispositifs de pilotage et de contrôle de l'alliance : mise en place d'un dispositif de recrutement et de négociation des accords entre la compagnie et les agents, mécanismes d'incitations divers, création de différents corps d'inspection (commercial, sinistres, production), appui commercial aux agents (opérations de promotion, opérations publicitaires,...), mise en place et gestion d'un système d'information permettant d'évaluer la performance des agents par le suivi du ratio Sinistres à Primes, de la progression du chiffre d'affaires et du solde des flux financiers.

Ces investissements spécifiques ont évidemment une dimension matérielle et mobilisent des ressources qui pourraient être comptabilisées dans un calcul de coût de la transaction. Mais ce que nous avons mis en évidence, et dont parle peu Williamson, c'est leur effet structurant sur le comportement des agents économiques.

D'une part, les instruments de gestion structurent la vision de la réalité par les agents économiques (Berry, 1983, 1991). Ils permettent l'appréciation d'une réalité complexe par sa simplification. D'autre part, les instruments de gestion ne sont pas neutres, mais orientent en partie les prises de décision (Pinardon, 1987). Par exemple, dans une des sociétés étudiées, la focalisation s'est portée pendant longtemps sur le développement du nombre de points de vente. Dans ce cas, la focalisation sur cet objectif ne permettait pas à l'inspection commerciale d'être disponible pour l'animation des points de vente, et empêchait une gestion différenciée des carrières des agents et des zones de chalandise. Cet exemple peut d'ailleurs être interprété de plusieurs façons : il témoigne de la difficulté pour une firme de remettre en cause un investissement spécifique particulier, son réseau d'agents. Il témoigne aussi du fait que cet investissement est perçu au travers du paramètre «nombre de points de vente», indicateur qui découle directement des instruments de gestion imposés à la compagnie par le statut général des agents.

De plus, les instruments de gestion peuvent devenir obsolètes, les hypothèses ayant servi de base à leur mise au point n'étant plus valables avec l'évolution du contexte. Ainsi, le traité de nomination de l'agent fixe les commissions indépendamment de l'évolution de la rentabilité des produits, et de la capacité du marché à les

absorber. La compagnie cherche à diminuer son coût de transaction par le biais de gains de productivité. De son côté, l'intermédiaire ne peut accepter une actualisation de sa rémunération, qui remettrait en cause l'équilibre économique de l'agence. À rémunération constante, la stratégie des compagnies est alors de transférer un volume de charges de plus en plus important sur les agents. Ce transfert peut susciter des conflits, entamer la confiance entre la compagnie et ses agents et déclencher un renforcement des contrôles qui, à son tour, est porteur de conflit, etc.

## ■ UN BALANCEMENT POUR GÉRER UNE RELATION POTENTIELLEMENT CONFLICTUELLE

Dans le cas de l'assurance dommages, on peut identifier plusieurs raisons qui expliquent le balancement organisationnel entre la compagnie et les agents, une relation potentiellement conflictuelle : l'inversion du cycle de production, la divergence potentielle d'objectif de rentabilité entre la compagnie et l'agent, l'asymétrie d'information sur la politique tarifaire, les risques présentés par les clients, la rupture de communication provoquée par la difficulté de faire remonter les informations sur les marchés locaux de façon intelligible pour les acteurs de la compagnie, les oppositions culturelles entre les techniciens et les commerciaux, le personnel du siège et les gens de terrain. Par ailleurs, rappelons que les conflits qui en résultent s'inscrivent dans une relation de longue durée où le divorce est difficile.

Les différents acteurs de l'assurance ont du mal à prévenir les conflits parce qu'ils ne savent pas les expliquer : c'est la marque de conflits provenant de l'imbrication de rationalités locales multiples, exacerbées dans le cas de l'assurance par l'identité d'entrepreneur individuel des agents. C'est la marque également d'une difficulté à apprécier les changements survenus dans l'environnement de l'assurance et leur impact sur le fonctionnement des alliances entre les compagnies d'assurance et les agents. De plus, certaines firmes d'assurances ont du mal à résoudre les conflits sans enclencher une dynamique de renforcement des contrôles ou de doublement des agents par des salariés venant se substituer aux agents sur leurs circonscriptions (zone de chalandise fixée par le traité de nomination de l'agent). Or, ce mode de résolution ne peut qu'entamer à



terme le capital de confiance sur lequel doit être fondée la décision d'externalisation.

Le problème est de savoir comment une firme opère pour concilier les rationalités locales, parfois contradictoires.

Pour Williamson, un mécanisme essentiel de gestion de la relation entre une compagnie et ses mandataires est la contractualisation qui permet de réduire les coûts de transaction en prévoyant les arrangements à l'avance. Mais il existe une contradiction dans son modèle entre l'explication des mécanismes de gestion par la contractualisation et la mise en avant de comportements des acteurs qui va à l'encontre de l'efficacité des contrats. En effet, à cause de la rationalité limitée, tous les contrats sont imparfaits et incomplets. À cause de l'opportunisme, le suivi strict des termes des contrats n'est que théorique. En effet, la vision initiale de la transaction de Williamson est fortement empreinte d'un légalisme et d'un juridisme plus caractéristiques des relations commerciales nord-américaines que françaises. Pour répondre à cette critique, Williamson a développé l'idée que la notion de contrat était prise dans une acception trop juridique et a proposé le terme de traité (1990).

Inévitablement obscur sur certains points, un contrat peut se trouver insuffisant pour résoudre certaines situations. C'est ce qui explique pour Williamson la survenance de coûts.

Dans le cas de l'assurance, le contrat de base entre la compagnie et ses agents est très simple. Le contrat réel se construit peu à peu au cours de la vie de l'alliance. De plus, l'approche normative de Williamson ne prend pas en compte le fait qu'un contrat même optimal puisse s'avérer inefficace à gérer une relation au cours du temps.

En outre, Williamson émet l'hypothèse d'une régulation des relations par des mécanismes formels comme les contrats. Il n'apparaît pas dans son modèle les règles informelles qui pourtant structurent l'action des agents économiques. Les agents ne sont pas totalement aliénés par les règles qui pèsent sur eux. Au contraire, ils essaient de se ménager une marge de manœuvre. Ils peuvent à l'extrême s'opposer à certaines normes. Par exemple, les compagnies essaient de contrôler étroitement les agents alors que ceux-ci estiment ne pas avoir besoin d'être contrôlés pour bien faire leur travail. Leur stratégie peut consister à entourer leur activité d'un certain flou pour garder une marge de manœuvre. Ainsi dans le cas d'une des compagnies étudiées, des employés ont soupçonné



certain agents d'être réfractaires à l'informatisation de tous les points de vente car il aurait pu en résulter un meilleur contrôle de leur activité.

## ■ LE BALANCEMENT ENTRE AUTONOMIE-DYNAMISME / ENCADREMENT-CONTRÔLE

L'alliance entre une compagnie d'assurances et les agents envisagée comme un système social implique de prendre en compte les comportements des firmes et des individus concernés. Les cas étudiés montrent l'existence théorique et pratique de rationalité limitée, d'opportunisme, d'asymétrie d'information. Les agents économiques en relation n'œuvrent pas automatiquement dans un intérêt commun. Des oppositions surviennent, au moins du fait de la capacité limitée de perception et d'analyse des problèmes qu'ont les agents.

Face à ce contexte comportemental, le dilemme des compagnies est de gérer un balancement entre une logique de contrôle et d'encadrement et une logique d'autonomie et de dynamisme. Ainsi, la relation entre une compagnie et ses agents peut avoir le caractère d'un rapport de nature hiérarchique, sans l'être effectivement, ce qui est cohérent avec l'intégration relative qui est exercée. La centralisation des décisions, le pouvoir de l'entreprise sur des données essentielles pour les agents (rémunération, tarifs, produits...), la distance entre l'encadrement de la compagnie et le terrain sont les composantes d'un rapport hiérarchique. Mais cette situation est en contradiction avec le statut de profession libérale que revendiquent les agents.

Les deux solutions peuvent ne pas être complètement satisfaisantes.

D'une part, le contrôle n'est jamais total. Il est basé sur des instruments de gestion et est donc structurellement limité à certaines caractéristiques de la relation. Ainsi, la logique de contrôle d'une compagnie sur les agents repose essentiellement sur des données quantitatives. Les compagnies focalisent leur évaluation des agences sur trois indicateurs principaux : le rapport sinistres à primes qui illustre la rentabilité, la production annuelle qui permet d'apprécier le dynamisme commercial et enfin, le solde des flux financiers qui rend compte de la rapidité de recouvrement des

créances. Il existe un certain consensus au sein des firmes pour ne pas contester ces trois indicateurs. L'aspect qualitatif du travail de l'agent n'est pas contrôlé de manière globale, c'est-à-dire que l'on ne rapproche pas l'exercice des tâches réellement effectuées avec celles qui auraient dû l'être idéalement.

D'autre part, l'autonomie peut engendrer un coût très important pour la société d'assurances, qui dépasse le bénéfice obtenu en limitant les coûts de contrôle. En effet, le comportement des agents peut être orienté uniquement vers leurs intérêts. Le risque est alors de voir se développer des stratégies de leur part en opposition avec celles de la compagnie, se traduisant de manière cruciale par la non-rentabilité de certains points de vente.

## ■ CONCLUSION

L'application de la théorie de la transaction à l'analyse des alliances stratégiques permet de comprendre les logiques de choix d'un type de configuration donnée. Cette analyse se heurte cependant aux limites connues de la théorie des coûts de transaction (Gandori, 1989), notamment la difficulté d'évaluer les coûts de la transaction, qui est dans le cas de l'assurance, une transaction multiple compagnie - agents - clients. Le secteur étudié montre que l'alliance du type complémentaire, du fait de son déséquilibre consubstantiel, a des composantes variables, fruit d'un balancement permanent entre marché et hiérarchie. Afin de satisfaire l'objectif de réduction des coûts mais aussi d'autres stratégies des acteurs de l'alliance, une instrumentation des objectifs de l'alliance est réalisée, sous la forme de dispositifs de contrôle et de pilotage. Ces instruments de gestion ont un caractère structurant, mais non déterministe pour la configuration de l'alliance et son évolution. Par exemple, ils peuvent conditionner la vision des partenaires sur l'alliance. L'imprécision de l'instrumentation de la transaction et le balancement continu entre intégration et externalisation vont rendre conflictuelles les relations au sein de l'alliance. Un dilemme va alors se poser dans le choix de deux modes permettant de stimuler le dynamisme commercial de l'agent en lui donnant une certaine autonomie (externalisation) ou bien d'exercer un haut degré de contrôle en renforçant son encadrement (intégration).

## □ Bibliographie

- Argyres, N.S., Liebeskind, J.P. (1999) - «Contractual Commitments, Bargaining Power, and Governance Inseparability : Incorporating History into Transaction cost Theory» - USA : *The Academy of Management Review*, Vol.24, N°1, Janvier, 49-63.
- Arrow, K.J.(1971) - *Essay in the Risk Bearing* - USA : Chicago, Markham.
- Barrese, J, Nelson, J.M. (1995) - «Agents indépendants ou exclusifs : réexamen de leur coût différentiel» - France : Paris, *Risques*, N°24, 61-83.
- Berry, M. (1983) - *Une technologie invisible ? l'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains* - France : Paris CRG, Ecole Polytechnique.
- Berry, M. (1991) - «Logique de la connaissance et logique de l'action» - France : Paris CRG, Ecole Polytechnique.
- Coase, R.H. (1952) - «The Nature of the Firm» in *Readings in Price Theory* - USA : Homewood, Irwin.
- Coase, R.H. (1960) - «The Problem of Social Cost» - USA : *Journal of Law and Economics*, octobre.
- Cyert, R.M. , March, J.G (1970) - *Processus de décision dans l'entreprise* - Paris : Dunod.
- Dussauge, P., Garette, B. (1991) - «Alliances stratégiques : mode d'emploi» - France : Paris, *Revue Française de Gestion*, N°85, 4-18.
- Fama, E.F. (1980)- «Agency Problems and the Theory of the Firm» - USA : University of Chicago, *Journal of the Political Economy*, vol 88, N°2, 288-307.
- Gandori, A. (1989) - «The Transaction Cost Approach : problems and prospects» - France : Paris, Ecole Polytechnique, Centre de Recherche en Gestion, Actes du séminaire «Contradictions et dynamique des organisations», 28/2.
- Garette, B., Dussauge, P. (1995)- *Les stratégies d'alliance* - France :Paris, éd. d'Organisation, 283 p.
- Girin, J. (1990) - «L'analyse empirique des situations de gestion» - in Martinet, *Epistémologie et Sciences de gestion*. France : Paris, Economica, 141-182.
- Girin, J. (1983) - «Le rôle des outils de gestion dans l'évolution des systèmes sociaux complexes», Paris : France, Ed. Armines.
- Ingham, M. et al. (1995) - *Management stratégique et compétitivité* - Belgique : DeBoeck Université, 559 p.
- Jensen, M. Meckling, M., (1976) - «Theory of the Firm : managerial behavior, agency cost and capital structure» - USA : *Journal of Financial Economics*, 1976, 305-360.
- Jensen, M. (1983) - «Organization Theory and Methodology» - USA : *Accounting Review*, 50, Avril, 319-339.
- Joffre, P., Koenig, G. (1985) - *Stratégie d'entreprise* - France : Paris, Economica.
- Koenig, G. (1996) - *Management Stratégique* - France : Paris, Nathan, 544 p.
- March, J.G. (1988) - *Décisions et Organisations* - France : Paris, éd. Organisation.
- March, J.G., Simon, H.A., (1979) - *Les organisations* - France : Paris, Dunod.
- Mintzberg, H. (1982) - *Structure et dynamique des organisations* - France : Paris, éd. d'Organisation, 434 p.

- Ouchi, W. (1977)- Book review - USA : *Administrative Science Quarterly*, N°5, septembre, 540-544.
- Pinardon, F. (1987) - *L'irréductible multiplicité des critères de rentabilité* - France : Paris, CRG, thèse de l'Ecole Polytechnique.
- Simon, H.A. (1961) - *Models of Man* - USA : New-york, 2ème éd., (1ère éd. en 1957), ed. Wiley and Sons.
- Williamson, O.E. (1983) - «Organization Form, Residual Claimants, and Corporate Control» - USA : *Journal of Law and Economics*, Vol. XXVI, juin.
- Williamson, O.E. (1975) - *Markets and Hierarchies* - USA : New-york, Free Press.
- Williamson, O.E. (1985) - *The Economic Institutions of Capitalism* - USA : New-york, Free Press (version française parue chez Interéditions en 1994).
- Williamson, O.E. (1979) - «Transaction-cost economics : the governance of contractual relations» - USA : *Journal of Law and Economics*, Vol. XXII, octobre, 233-261.
- Williamson, O.E., Aoki, M., Gustafsson, B. (1990) - *The Firm as a Nexus of Treaties* - Grande-Bretagne : Londres, SAGE, 1990.