

# Une perspective organisationnelle sur l'assurance

## Une explication du caractère conflictuel de la relation compagnie-agents par l'existence de l'inversion du cycle de production

Bertrand Venard

Volume 60, numéro 4, 1993

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1104920ar>  
DOI : <https://doi.org/10.7202/1104920ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

HEC Montréal

ISSN

0004-6027 (imprimé)  
2817-3465 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer ce document

Venard, B. (1993). Une perspective organisationnelle sur l'assurance : une explication du caractère conflictuel de la relation compagnie-agents par l'existence de l'inversion du cycle de production. *Assurances*, 60(4), 623-635. <https://doi.org/10.7202/1104920ar>

Résumé de l'article

Relations between insurance companies and their distributors are regularly blemished with conflicts. An explanation of this phenomenon rests essentially in the existence of an inversion in the insurance product cycle. We demonstrate this by using a monograph on a French non-life insurance company.

## Une perspective organisationnelle sur l'assurance

Une explication du caractère conflictuel de la  
relation compagnie-agents par l'existence  
de l'inversion du cycle de production

par

Bertrand Venard\*

623

*Relations between insurance companies and their distributors are regularly blemished with conflicts. An explanation of this phenomenon rests essentially in the existence of an inversion in the insurance product cycle. We demonstrate this by using a monograph on a French non-life insurance company.*



### Introduction

Les écrits théoriques dans le champ de l'assurance abordent essentiellement trois thèmes relativement bien délimités :

- l'approche juridique (LAMBERT, 1992)
- l'approche économique (LOUBERGE, 1981), (BRIYS, 1989, 1990)
- et l'approche actuarielle (DIONNE, 1988) (HENRIET, ROCHET, 1991).

Peu de travaux prennent comme base les outils d'analyse de la théorie des organisations. Ceux qui existent sont positionnés aux abords de différents corpus théoriques.

Ainsi, les excellents travaux d'Oliver Williamson abordent le secteur de l'assurance, non pas comme un objet de recherche à

---

\*Consultant, Price Waterhouse, Paris.

part entière, mais comme un secteur de validation de la théorie des coûts de transaction (1975, 1987, 1990).

Pour montrer l'intérêt de l'approche organisationnelle, nous traiterons d'un problème récurrent pour les sociétés d'assurances: l'aspect conflictuel des relations compagnies-distributeurs d'assurances. Notre postulat est que ces conflits proviennent de l'existence du phénomène d'inversion du cycle de production de l'assurance. L'analyse nous amènera à examiner les mécanismes de résolution de ces conflits.

624

Cet article est fondée principalement sur la réalisation d'une monographie au sein d'une société d'assurances française que nous appellerons Topaze pour préserver son anonymat. Cette monographie a été réalisée alors que nous occupions un poste de chef de produits au sein de cette société. L'enquête consistait dans la réalisation d'entretiens en face-à-face à l'aide d'un canevas structuré. Près d'une cinquantaine d'entretiens ont été réalisés entre juin 1988 et décembre 1991. De plus, un recueil d'information documentaire a été effectué en parallèle (notes internes, comptes-rendus de réunions, schémas stratégiques, journaux de l'entreprise,...)

### **La position du problème: les conflits cycliques entre compagnie et intermédiaires**

La société Topaze est une compagnie d'assurances française considérée comme une grande compagnie par l'importance de son chiffre d'affaires.

Elle distribue ses produits en grande partie par le canal de plusieurs centaines d'agents généraux d'assurances, agents mandataires exclusifs pour les produits dommages (80% de l'activité), et les produits vie-capitalisation. Pour désigner ces agents, nous utiliserons aussi bien le vocable agent, distributeur, intermédiaire.

L'analyse des conflits entre Topaze et ses agents montre:

- que les conflits sont cycliques (souvent une fois par an);

- que le point crucial est le prix des produits (par déclinaison des hausses de tarif, les lancements de produits aux tarifs mal adaptés, la suppression des crédits de réduction tarifaire habituellement à la disposition des agents,...);
- que le produit principal de la société: l'assurance automobile est le centre des conflits. Ce produit évolue sur un marché très concurrentiel, notamment à cause de la présence de l'offre à bas prix des sociétés mutuelles.

Par exemple, au cours de nos entretiens, les agents nous ont cité des cas d'ajustement tarifaire ayant donné lieu à conflit au sein de Topaze.

Le premier cas cité est celui d'un produit s'adressant aux professionnels, qui a dû être changé lors de sa première année de vente plusieurs fois, aussi bien quant à son prix, ses caractéristiques, les conditions de souscription.

Le deuxième cas est celui d'un produit automobile qui, sous la pression des agents, a vu son tarif varier trois fois en une semaine, alors qu'il était à l'étude depuis plusieurs mois.

Pourquoi la compagnie est-elle soumise à cette potentialité de conflits avec ses distributeurs, et pourquoi semblent-ils inéluctables?

### **Les désavantages provenant de l'inversion du cycle de production**

Habituellement, l'entreprise fabrique un produit, ou rend une prestation de services, puis le facture à ses clients. Ce fonctionnement entraîne le financement de stocks, et la fixation de prix de vente en prenant compte des coûts de fabrication.

Pour l'assureur, le mécanisme est inversé. En effet, un contrat d'assurance n'est valable que si la prime est versée par l'assuré. Ainsi, l'assureur encaisse sa rémunération avant d'effectuer une hypothétique prestation. L'avantage pour l'assureur est un encaissement antérieur à sa production, et donc l'absence de problème de cash-flow.

Par contre, l'inversion du cycle de production entraîne des désavantages pour la compagnie d'assurances.

Une première difficulté est pour l'assureur d'être placé dans l'incertitude en ce qui concerne l'évaluation du coût de sa prestation. En effet, les sociétés d'assurances ne connaissent le coût réel des prestations qu'elles rendent, que longtemps après avoir vendu leur produit. Les résultats techniques ne sont connus qu'avec plusieurs années de retard. Certains sinistres, souvent des corporels graves, sont évalués par voie de justice, avec une durée de traitement des dossiers pouvant prendre de nombreuses années.

626

Une deuxième difficulté qui résulte de l'impossibilité d'évaluer les coûts, est que le coût marginal de la production d'assurance reste indéterminé (LOUBERGE, 1981). De manière concrète, l'agent et sa compagnie ne connaissent pas le coût imputable à une police supplémentaire, car ils ne savent pas quel sera le résultat technique de cette police. Par conséquent, ils se trouvent dans l'impossibilité de maximiser leur profit en produisant une quantité telle que la recette marginale soit égale au coût marginal de la nouvelle police.

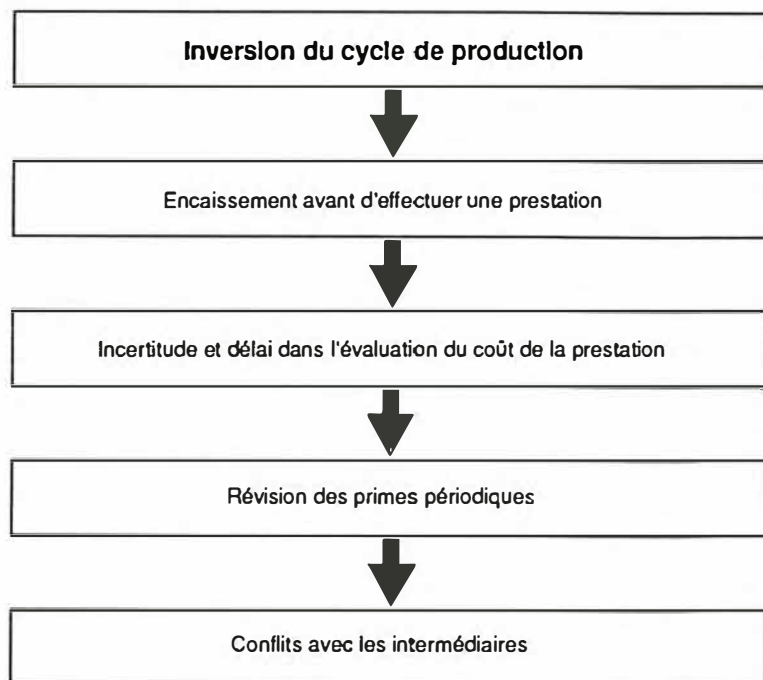
### **Les conflits nés de l'inversion du cycle de production**

Enfin, une dernière difficulté concerne la distribution. En effet, l'inversion du cycle de production est génératrice de conflits entre les compagnies et les agents. La difficulté de connaissance du prix de revient des produits et l'inertie des résultats techniques entraînent des politiques tarifaires et de souscription en « balancier ». Les sociétés doivent essayer d'ajuster leur politique tarifaire à l'évolution de la rentabilité de leurs produits. Il arrive parfois que les prix des produits apparaissent comme erronés, mais toujours avec un retard suffisant pour remettre en cause la rentabilité de l'entreprise. Le redressement se traduit par des mesures d'assainissement du portefeuille, d'autant plus brutales que décidées tardivement. Les délais de réaction des compagnies d'assurances sont en effet longs en matière d'ajustement tarifaire (VALIN, 1983).

Ces mesures sont: soit des résiliations, soit l'augmentation des tarifs. Par suite de l'augmentation des tarifs, les clients risquent de résilier leurs contrats. Les agents reprochent alors aux compagnies l'inadaptation des produits au marché, le tarif trop élevé, et les changements de politique des prix. Ainsi, la principale faiblesse des compagnies est pour les agents, les tarifs pratiqués (72% des agents interrogés, Enquête de la Fédération Nationale des Syndicats français d'Agents Généraux d'Assurances, mai 1987). De leur côté, pour expliquer le changement de politique, les compagnies invoquent le manque de professionnalisme des agents dans l'évaluation et la sélection des risques, et le règlement des sinistres.

627

Le schéma suivant montre la relation entre l'inversion du cycle de production et les conflits avec les intermédiaires:



### La gestion des conflits potentiels

Nous pouvons affirmer que toutes les compagnies d'assurances dommages sont soumises à cette potentialité de voir surgir un conflit avec leurs réseaux de distribution externalisés. Le fonctionnement de l'assurance porte donc en lui-même, le germe de conflits avec les intermédiaires chargés de la distribution. Ceci est surtout vrai dans le domaine de l'assurance dommages. Dans le cas de l'assurance Vie, le problème du prix est moins crucial, que ce soit au niveau du consommateur, ou au niveau de l'intermédiaire.

628

L'exemple de Topaze suggère qu'une compagnie a du mal à percevoir le poids de l'inversion du cycle de production sur le caractère conflictuel de la relation compagnie-agents, et cela d'autant plus que le marché de l'assurance a été pendant longtemps en croissance soutenue, sans pression concurrentielle forte. Dans un marché plus concurrentiel, il faut être capable :

- soit de mener des ajustements tarifaires rapides, au risque de désorienter les agents ;
- soit leur concéder une marge de manoeuvre supplémentaire en matière de dérogations de prix.

Dans la première hypothèse, de surcroît, il faut rappeler qu'un ajustement tarifaire a un impact considérable, puisqu'il va s'appliquer à toutes les primes arrivant à échéance. Les sociétés ont donc mis en place des mécanismes adéquats de réajustements tarifaires. La variation du tarif peut survenir uniquement sur les affaires nouvelles. Cette variation peut aussi être limitée à un intervalle pour que le client ne subisse pas une évolution absolue trop importante de sa prime.

Dans la deuxième hypothèse, le mécanisme principal d'ajustement est une marge de manoeuvre tarifaire donnée aux agents de Topaze. Il s'agit d'une facilité tarifaire donnée sur les affaires nouvelles, principalement pour le risque automobile. Mais par construction, l'usage par les agents de cette réduction locale peut entretenir le conflit avec la compagnie, qui soupçonne les agents d'utiliser cette marge de manoeuvre sur de

mauvais risques. Dans un marché tendu, nous avons vu s'enclencher un cercle vicieux qui va en fin de compte à l'inverse du résultat attendu : les agents réclament de plus en plus de marge de manoeuvre, les techniciens de la compagnie en constatent le coût croissant et soupçonnent les agents d'utiliser pour des mauvais risques. Les agents rétorquent que « *les produits sont mauvais ou inadaptés au marché* », et les techniciens se défendent en disant que « *les agents n'y connaissent rien* ».

### La détérioration de la relation compagnie-agents

629

Nous avons montré que la relation compagnie-agents était potentiellement conflictuelle dans le court terme. Il faut souligner que dans le cas français cette relation s'inscrit dans un cadre juridique : le statut des agents généraux d'assurances. Celui-ci définit les conditions de la relation compagnie-agents : conditions de recrutement et de révocation, rémunération, mode de cession de l'activité de l'agent, définition des territoires commerciaux dans lequel l'agent est en principe le seul distributeur de sa société d'assurances,... Ce statut est d'ordre public et s'impose donc à toute la profession. Datant de la fin de la seconde guerre mondiale, les compagnies et les agents négocient depuis plusieurs années sa transformation. Globalement, on remarque que le statut rend difficile pour une compagnie d'arrêter sa relation avec un agent donné, sauf en cas de faute grave, les conditions de révocation étant très restrictives. Il s'ensuit que la relation compagnie-agents est une relation de long terme.

Compte tenu du statut des agents, les conflits que nous avons décrit dans le court terme, s'inscrivent donc dans une relation de longue durée. Le coût de rupture de cette relation est par ailleurs élevé pour les deux partenaires.

En effet, pour un agent, le coût de sortie d'un réseau est la perte de son tissu de relations locales, car il n'a pas le droit de se réinstaller au même endroit. S'il le fait, il perd son indemnité compensatrice (IC), qui correspond schématiquement à la valeur

de son portefeuille, de son affaire. Il lui faudra également réinvestir dans une relation avec une nouvelle compagnie.

Pour la compagnie, le coût principal de la rupture est une hémorragie de la clientèle au niveau de l'agence, et donc une perte de part du marché local. Il faut ensuite assurer un intérim, et réinstaller un nouvel agent, ce qui entraîne un coût.

630 Par conséquent, les deux partenaires sont tenus de s'accommoder des conflits structurels issus de l'inversion du cycle de production. Cependant, l'accumulation de ces conflits, liés par exemple à une conjoncture tendue, ne favorise pas l'établissement d'une relation de confiance.

En l'occurrence, plusieurs phénomènes semblent jouer en même temps pour créer une ambiance de crise en France: les politiques de redressement des résultats techniques, l'accroissement de la concurrence, la crise des régimes de retraite des agents. Le divorce étant coûteux pour les deux parties, il est alors prévisible de voir se développer de part et d'autres les comportements opportunistes identifiés par Williamson dans le cas de l'externalisation d'une transaction.

Du côté des agents, ces comportements peuvent se concrétiser par le développement d'une activité de courtage, par une moins bonne surveillance des risques lors de la souscription, par une réticence à vendre les produits qui ne leur paraissent pas rentables de leur point de vue, par le ralentissement du renvoi des primes de façon à améliorer leur trésorerie personnelle.

Du côté de la compagnie, ce comportement opportuniste peut se traduire par le transfert sur les agents de tâches administratives de plus en plus importantes. De même, la compagnie peut décider de développer des modes de distribution parallèle. Par exemple, le courtage par Topaze est autorisé en région parisienne, et fonctionne en concurrence avec les agences. De façon générale, certaines compagnies peuvent développer des relations «clandestines» avec de grands courtiers pour acquérir un marché particulier. Par ailleurs, la compagnie répondra à ce

qu'elle perçoit comme une menace par des mécanismes de contrôle accru, ou par la recherche d'incitatifs nouveaux.

## Conclusion

La relation compagnie d'assurance-intermédiaires chargé de la distribution est une relation structurellement conflictuelle. En effet, le phénomène propre à l'assurance de l'inversion du cycle de production entraîne l'existence d'une potentialité de conflits entre les compagnies et leur intermédiaires. Les variations des résultats obligent les compagnies à avoir des politiques tarifaires en balancement continuels au gré des fluctuations du cycle de l'assurance. À un moment, une compagnie pour engranger des primes a tendance à sous-tarifier les risques, mais par ce fait elle s'expose à une dégradation de son rapport sinistres à primes. Des sinistres vont survenir et vont obliger la compagnie à rehausser ses tarifs ce qui risque de faire fuir les bons risques et dynamiser ce cycle que l'on appelle la sélection adverse. Les intermédiaires sont directement exposés à ces variations tarifaires. Directement en contact avec le marché, il leur faut négocier à la fois avec leur compagnie et leur clients l'ampleur des variations tarifaires. Une répercussion immédiate est pour eux une perte de primes consécutifs à l'élévation des tarifs alors que le gain sur leur rapport sinistres à primes est beaucoup plus illusoire. Ainsi, des conflits périodiques surgissent. Ils portent plus particulièrement sur les produits qui subissent des fluctuations techniques importantes comme l'assurance automobile. Les tentatives des assureurs de résoudre ces conflits montrent bien que l'inversion du cycle de production n'est pas directement ressentie comme l'explication des conflits. Les compagnies et les intermédiaires se crispent sur leur position. La difficulté est alors que la relation compagnie-intermédiaires est une relation de long terme qui a du mal à s'accommoder des comportements opportunistes au sens de Williamson qui apparaissent de part et d'autres.

---

### Références Indicatives

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

ALCHIAN (A.A), CRAWFORD (R.G.), KLEIN (B.) - Vertical integration, appropriate rents, the competitive contracting process - USA : Journal of Law and Economics, 10/1978, p.297-326.

632

ARROW (K.J.) - The organisation of economic activity, in The analysis and evaluation of public expenditure - USA : Washington, US Government Printing Office, 1969.

ARROW (K.J.) - Essay in the risk bearing - USA : Chicago, Markham, 1971.

BAIN (J.) - Industrial organisation - USA : New York, Wiley & Sons. 1958 et 1968.

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

BRIYS ( E.) - Demande d'assurance et micro-économie de l'incertain - France : PUF, 1990, 151 p.

BRIYS ( E.) - Les déterminants de la demande d'assurance-dommages in L'assurance européenne - France : PUF, 1989, 343p.

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

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

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

---

COMMONS (J.R.) - Institutional Economics - USA: Madison, University of Wisconsin, 1934.

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, N2, 1957, 201—215.

DE VROYE (M.) - S'il te plaît, dessine-moi un marché - France: Grenoble, Economie Appliquée, Tome XLIII, N 3, 1990.

DIONNE (G.) - Incertain et information (ouvrage collectif) - Canada: Montréal, Vermette, 1988, 289p.

633

DWYER (F.R.), WELSH (M.A.) - Environmental relationships of the internal political economy of Marketing channels - USA: Journal of marketing research, Vol. 23, novembre 1985.

FAMA (E.F.), JENSEN (M.) - Agency problems and residual claims - USA: Journal of Law and Economics, 6/1983, p.327-349.

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

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

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.

GANDORI ( A.) - The transaction cost approach: problems and prospects - France: Paris, École Polytechnique, Centre de Recherche en Gestion, Actes du séminaire « Contradictions et dynamique des organisations », 28/2/1989.

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

GIRIN ( J.) - L'analyse empirique des situations de gestion - in MARTINET: «Epistémologie et Sciences de gestion». France: Paris, Economica, 1990, p.141-182.

HENRIET (D.), ROCHET (J.C.) - Micro-économie de l'assurance - France: Economica, 1991, 215p.

JOFFRE (P.), KOENIG (G.) - Stratégie d'entreprise - France: Economica, 1985, 247p.

LAMBERT-FAIVRE (Y.) - Droit des assurances - France: Précis Dallos, 1992, 676p.

LOUBERGE (H.) - Économie et finance de l'assurance et de la réassurance - France: Dalloz, 1981, 315p.

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

MILES (R.E.), SNOW (C.C.) - Organisations: new concepts for new forms - USA: California Management Review, Vol. XXVIII, N03, 1986, p.62—73.

MONTMORILLON in CHARREAUX (G.) - De nouvelles théories pour gérer - France: Paris, Economica, 1987, 151 p.

OUCHI (W.) - Book review - USA: Administrative Science Quaterly, N 5, septembre 1977, p.540-544.

PERROW (C.) - Complex organisations - USA: Glenview, ed. Scott, Foresman and co., 1972.

ROBICHEAUX (R.A), EL ANSARY (A.I.) - Channels behavior, Journal of retailing, VOL 52, N 4, 1975.

SIMON (H.A.) - Models of man - USA: New York, ed. Wiley and Sons, 1957.

STERN (L.W.), REVE (T.) -Distribution channels as political economics a framework for comparative analysis - USA: Journal of marketing, Vol.44, 1980.

STIGLER (G.J.) - The division of labor is limited by the extent of the market - USA: Journal of Political Economy, juin 1951.

VALLIN ( G.) - Gestion des entreprises d'assurances - France : Dunod, 1983, 216 p.

VENARD (B.) - Optimization of channel distribution: in Banking and Insurance: pressure on profits, pressure on research - Hollande: Amsterdam, ESOMAR, 1991, 153-163 p.

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

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

635

WILLIAMSON (O.E.) - The economic institutions of capitalism - USA: New York, Free Press, 1987.

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 anexus of treaties - Grande-Bretagne: Londres, SAGE, 1990.

YON (B.) - Les lois sur la concurrence, réexaminées à l'aide des derniers développements de la théorie microéconomique - France: Annales de la SEDEIS, N 2, 1978.

ZALD (M.) - Power in organizations - USA: Vanderbilt University Press, 1970.