

Les relations des agents généraux avec leurs mandantes n'ont jamais été simples. Au fil du temps, elles se sont un peu apaisées, mais restent sensibles, avec une incidence majeure sur le développement des agences et de leurs compagnies.



Le réseau d'agents généraux d'Allianz

compte 1 815 agents répartis en métropole et outre-mer, avec 2 626 points de vente (ici, à Marseille).

ceux de leurs confrères. Une évidence que tous les professionnels qui accompagnent les réseaux connaissent bien. D'autant mieux qu'elle est également observable à l'intérieur d'un même réseau en fonction des comportements des agents et des modes d'animation. Une partie d'un réseau peut être satisfaite et une autre partie ne pas l'être.

L'INDISPENSABLE IMPLICATION DES DIRIGEANTS

La satisfaction résulte avant tout de la cohérence des politiques suivies par les compagnies telles qu'elles sont perçues par les agents. En effet, cette cohérence donne de la visibilité à l'action et de la stabilité aux perspectives de développement. Les agents, à la tête de leurs entreprises de distribution, en ont besoin. Enfin, la nature de la relation tient beaucoup au mode de fonctionnement de ceux qui les animent, mais aussi et, peut-être avant tout, à l'implication des dirigeants des compagnies. C'est donc bien sur des critères relationnels que se cristallise la relation.

L'insatisfaction et les conflits sont des dysfonctionnements préjudiciables à l'activité. La qualité des interactions quotidiennes est essentielle avant même les ressources mises à disposition. L'expérience vécue ne supporte pas le divorce entre les discours, les affirmations éthiques et les comportements observés. ■■■

BAROMÈTRE 2025 DU MEDI

LA DÉLICATE RELATION ENTRE AGENTS GÉNÉRAUX ET COMPAGNIES



HENRI DEBRUYNE PRÉSIDENT ET CEO DU MEDI

L'ambivalence des relations des agents généraux à l'égard des compagnies est consubstantielle à leur nature même. D'un côté, des indépendants, liés à leurs mandantes par des liens de quasi-exclusivité, très suspicieux face à toute tentative, réelle ou supposée, d'ingérence dans le fonctionnement de leur agence. De l'autre côté, des compagnies

bénéficiant de prérogatives essentielles à la définition des objectifs de développement, la gamme de produits, ou encore la construction et la gestion du réseau, et qui ont tendance à imposer une homogénéité des agences au sein de ce dernier. Ce qui suscite une dérive vers des normes qui s'imposent à leur fonctionnement.

Nous sommes au cœur de la complexité du système relationnel des agents avec les compa-

gnies. L'évolution récente, tant technologique que réglementaire, a resserré les liens organiques renforçant leur imbrication constituant une chaîne de distribution intégrée. Un défi de plus pour faire vivre les composantes en harmonie, surtout lorsque les maillons de cette chaîne ont des ambitions et des statuts différents, et, bien qu'intégrés, ne s'inscrivent pas dans des liens de subordination. Ce qui

crée des relations bien particulières. L'enjeu est de taille, la performance de l'ensemble constitué entre les agences et leurs mandantes dépend largement de la qualité de ces relations. Celles-ci génèrent de la satisfaction ou de l'insatisfaction et déterminent le processus d'adhésion tant à la marque qu'aux politiques qu'elle développe. Souvent considérée comme superfétatoire, la satisfaction n'est pas un

luxé. Elle soutient, en grande partie, la motivation. Les baromètres du Medi (Monitoring european distribution of insurance) confirment, année après année, la nette corrélation de cette dimension avec le développement du chiffre d'affaires. En d'autres termes, les réseaux d'agents qui ont des taux de satisfaction supérieurs à la moyenne obtiennent des progressions d'activité plus soutenues que

■ ■ ■ Cette dimension prend de l'acuité avec les engagements RSE qui portent des messages vertueux alors que les pratiques les démentent.

UNE ÉCOUTE INDISPENSABLE

Naturellement, les aspects organisationnels, la performance des offres et la fluidité des relations sont importants. La performance et la qualité de la gamme sont des critères clés dans la mesure où ils interagissent fortement avec les comportements des clients. Les notes attribuées par les agents aux différents critères sont contrastées, soulignant que les politiques suivies par les compagnies sont à la fois multiples, mais qu'elles résultent aussi de degrés d'exigences différents. En effet, les réseaux qui se montrent satisfaits n'attribuent pas forcément les meilleures notes sur l'ensemble des critères retenus par les agents. Certains sont jugés essentiels, d'autres moins. Il est donc pertinent d'identifier la hiérarchie des perceptions du point de vue de ceux qui les vivent. L'expérience souligne que les

37,2 %

Le taux d'agents désenchantés vis-à-vis de leur compagnie

SOURCE : BAROMÈTRE 2025, MEDI

Malgré ces résultats en demi-teinte, le volontarisme entrepreneurial des agents généraux reste marqué. Ils sont conquérants pour un peu plus de la moitié d'entre eux (54,6 %).

écarts reflètent, le plus souvent, une écoute insuffisante de la part des compagnies.

DE LA SATISFACTION À L'INSATISFACTION... À LA DÉMOTIVATION

S'il est démontré que la satisfaction est l'une des clés majeures du développement des réseaux d'agents, l'insatisfaction a des effets délétères. Elle démotive et fait croître les réalités anxiogènes du métier. En premier lieu, le baromètre 2025 du Medi reflète les tensions sur les marchés, et la manière dont les compagnies y ont répondu. Manifestement, elles ne semblent pas avoir été pertinentes face à la pression de l'environnement qui crée des crispations dans une grande majorité d'agences. Les notes attribuées s'effritent, en effet, collectivement, la note de satisfaction pour 2025 s'établit à 7.53 (7.71 en 2023 et 7.68 en 2021), mais plus encore, elles accusent de forts écarts entre les réseaux. La baisse est significative sur **six critères importants**: la confiance de la compagnie, la présence, l'écoute ainsi que l'accompagne-

ment de l'inspection, la reconnaissance des compétences de l'agence, le rapport qualité/prix de la gamme, l'autonomie et la délégation et les politiques de renouvellement. C'est une constante, les attentes des agents généraux restent globalement peu satisfaites. Sur les treize premières attentes, la moyenne des satisfactions ne dépasse jamais 7 et la meilleure note, péniblement 8 (« la confiance de la compagnie dans votre activité » : 8.08). Et « la prise en compte de vos préoccupations par la compagnie » est particulièrement faible (moyenne : 5.53). C'est tout dire.

La première conséquence est un abaissement de la motivation. Elle révèle un alignement des objectifs moins net, ce qui n'est pas sans conséquence sur les résultats. De la baisse de motivation à la démotivation, il n'y a qu'un pas. Certains réseaux en font la dure expérience. Leurs taux de motivation sont particulièrement bas. Bien sûr, tous les agents ne sont pas affectés uniformément. Néanmoins, la proportion de ceux qui sont moins motivés pèse sur la dynamique de l'ensemble.

LE DÉSENCHANTEMENT EN HAUSSE

Ce qui se traduit par deux indicateurs particulièrement éclairants, sinon inquiétants. Le premier mesure le taux de « repliés ». Il permet d'évaluer le nombre d'agents démobilisés et « désenchantés », et qui manifestement baissent les bras. Un niveau qui en 2025 est préoccupant. Il atteint 37,2% des effectifs des agents, soit 10% de plus qu'en 2021. Tous les

réseaux sont touchés avec des écarts importants. Des relations difficiles avec les compagnies perturbent les agences et entament encore un peu plus le *minimum* de sérénité qui est nécessaire à ceux qui, chaque jour, affrontent une adversité sans cesse renouvelée. Malgré ces résultats en demi-teinte, le volon-

tarisme entrepreneurial des agents généraux reste marqué. Ils sont conquérants pour un peu plus de la moitié d'entre eux (54,6%), avec la volonté de renforcer leur équipe de collaborateurs en nombre et en compétences. Ils se sont dotés, pour la majorité d'entre eux, des outils de management nécessaires à leur agence :

élévation des compétences de leurs collaborateurs, fixation d'objectifs, intéressement aux résultats, etc. Ils se placent d'ailleurs résolument dans une perspective confiante, 80% espèrent poursuivre leur activité, parce qu'ils croient à ce métier.

DYNAMISER LES AGENCES

Un acte de foi que l'aile la plus dynamique prend à bras-le-corps. Celle qui affiche des croissances de chiffre d'affaires supérieur à 6% chaque année depuis 2021. Certes, elles sont poussées par les augmentations tarifaires, mais 18% des agences sont installées sur des progressions à deux chiffres et ambitionnent d'y rester. Une ambition qui n'est pas suffisamment partagée par les agents ni toujours soutenue par les mandantes. Pour certains réseaux, le développement est entravé par des politiques restrictives des compagnies, mais aussi par un dynamisme insuffisant de certaines agences. Un agent sur deux, seulement, a doté son agence d'un plan de développement. Ce qui est insuffisant dans un métier de commerce. Cela reste un des grands enjeux des agences générales, qui doivent adopter des comportements plus dynamiques pour conquérir et conserver des parts de marché plus importantes. Les réussites individuelles sont suffisamment nombreuses pour affirmer que cela n'est pas une vue de l'esprit et montrent les voies du succès. ■

DE QUELLE AILE PARLE-T-ON ?

Axa est présente sur l'ensemble du territoire français grâce à ses 34 000 agents généraux et collaborateurs.

