



## L'ANALYSE

# La rémunération dans l'économie des réseaux d'agents

**Le poids de la rémunération des agents généraux dans le chargement des compagnies est régulièrement interrogé, et parfois contesté. Au-delà des considérations juridiques, comment aborder l'économie de ces réseaux et de leurs points de vente ?**

**L**es marchés de l'assurance et de l'épargne sont en partie servis par des réseaux externalisés à double fonction. En effet, ces acteurs sont naturellement tournés vers leurs clients, pour lesquels ils exécutent des prestations d'information, de conseil et d'accompagnement. Mais ils sont aussi en relation directe avec les assureurs, pour lesquels ils effectuent différentes tâches (souscription, gestion, traitement des sinistres, etc.). Ces relations d'affaires sont encadrées par des mandats qui en fixent les conditions tant sur les modalités effectives des délégations consenties que sur leurs contreparties financières (commissions et autres dispositions).

Cette réalité, aussi bien organisationnelle qu'économique,



● **HENRI DEBRUYNE**  
DIRECTEUR  
DU MEDI  
(MONITORING  
EUROPEAN  
DISTRIBUTION  
OF INSURANCE)

● **PAGES COORDONNÉES PAR MARINE CALVO**

a façonné l'exercice du métier d'agent général et les relations qu'il entretient avec ses clients et avec les compagnies. En réalité, les agences générales sont des structures indépendantes qui agissent dans le cadre d'une chaîne de distribution intégrée. Ce dispositif a fait la preuve de sa robustesse et de son efficacité et a conduit à un modèle d'entreprise bien particulier. En effet, les intermédiaires sont attentifs à la qualité de leurs relations avec leurs « fournisseurs », dont dépend une grande partie de leur performance. Ils sont tout autant soucieux de la pertinence des prestations qu'ils délivrent à leurs clients, dont ils dépendent économiquement. Ainsi, ils sont à la recherche perpétuelle d'un équilibre qui leur garantisse une stabilité suffisante et leur permette de faire vivre leur entre-

prise. Il s'agit donc d'un système à double face économiquement complexe<sup>(1)</sup> et pas uniquement d'un dispositif de distribution intégré. La performance de l'ensemble réside dans l'équilibre des intérêts des partenaires agences et compagnies, au service d'un même client.

## Concurrence et proximité

Ce dispositif assez abouti et sa réussite ne sont pas contestables, du point de vue des clients tout d'abord : ils tirent bénéfice de cette situation qui leur apporte une offre variée dans un environnement concurrentiel. Il suffit de comparer la situation française avec celle des pays à maturité de marché comparable. En Europe occidentale, les niveaux de cotisations à garanties globalement semblables sont sensiblement plus faibles en France, l'intensité concurrentielle y est plus élevée, le niveau des frais, y compris des rémunérations des intermédiaires, plus contraints. Bref, la concurrence y fait son œuvre et la couverture du territoire est suffisamment dense pour offrir une proximité réelle aux clients. Les écarts de performance, parfois réels, entre les compétiteurs se trouvent ailleurs.





Les agences générales sont des structures indépendantes qui exercent dans le cadre d'une chaîne de distribution intégrée aux compagnies.

La rémunération de ce système de distribution soulève néanmoins des débats. En effet, les ressources qui font vivre les unités économiques que sont les agences proviennent pour l'essentiel des assureurs. Il s'agit de commissions proportionnelles aux cotisations payées par les clients. Cette forme de rémunération simple dans sa gestion mutualise les coûts d'intermédiation entre les différents clients et contrats. Elle est régulièrement contestée, parfois pour des raisons idéologiques, mais aussi pour son « poids » régulièrement montré du doigt. Et pourtant, en assurance non-vie, les frais de gestion<sup>(2)</sup> entre les différents systèmes de distribution présentent des écarts faibles, en moyenne inférieurs à 1,6 point, qu'il faut rapporter à 100 € de cotisations payées par les clients. Bien sûr, il s'agit d'une analyse globale des comptes des compagnies qui recouvre des situations différenciées. Elle indique toutefois que le niveau des commissions versées aux agences générales n'est pas le problème, ni dans sa forme ni dans son montant.

Les vrais écarts, qui en grande partie expliquent les différentiels de performance, se situent dans la stabilité des portefeuilles, le



### À retenir

Le modèle français des intermédiaires en assurance se distingue par une forte concurrence, une offre variée et des coûts de distribution maîtrisés. La rémunération des agents généraux par des commissions, bien qu'efficace, suscite souvent le débat.

### À noter

La rentabilité des agences doit permettre d'absorber des coûts fixes significatifs. Mais la rentabilisation d'un client s'étale souvent sur plusieurs années, et l'amélioration de la performance passe par un renforcement des ressources commerciales, bien que coûteux.

taux de multi-équipement des clients et l'indice de satisfaction des agents à l'égard de la compagnie. Ce dernier est d'ailleurs directement corrélé à la motivation et au développement. De fait, les réseaux dont les membres ont un bon taux de satisfaction sont plus motivés et affichent un dynamisme commercial plus soutenu<sup>(3)</sup>. Si les réseaux, et donc les agences, portent la responsabilité du développement, leur réussite dépend étroitement de la qualité et de la pertinence des moyens mis à leur disposition par les compagnies. Il n'y a pas de succès l'un sans l'autre. Chacun en est conscient, c'est la mise en œuvre qui questionne.

### Le seuil de rentabilité

L'autre aspect de l'analyse concerne l'économie du point de vente. Les agences sont des entreprises et elles doivent assumer les contraintes de leurs comptes d'exploitation. Le prix de revient horaire d'une agence varie en fonction de son organisation, de son lieu d'implantation, etc. Il peut être évalué entre 50 et 60 € suivant les situations et leurs caractéristiques propres, pour une approche des besoins et des produits relativement standardisés. Ce qui fait que la prestation intrinsèque rendue au client par l'agence et qui recouvre le conseil, l'information et l'accompagnement, représente entre 45 et 95 € suivant la complexité de l'analyse et du contrat, auxquels il faut ajouter la quantification des tâches de réalisation effectuées pour le compte de l'assureur, qui tournent autour de 10 à 15 € par contrat.

Ceci conduit à considérer qu'il existe un seuil de commissions en dessous duquel la rentabilité ne peut être au rendez-vous que dans la durée. Celle-ci peut varier en fonction des choix

faits par les agents généraux pour leurs agences. Néanmoins, pour de nombreux produits, et compte tenu des niveaux de commissions pratiqués, l'effort d'acquisition par une agence ne sera rentabilisé qu'au bout de plusieurs années, souvent entre deux et trois ans, et parfois plus. Les marges de progrès, à périmètre constant, existent, elles sont significatives, mais – ne nous y trompons pas – rarement importantes. Les voies d'optimisation se concentrent autour d'un meilleur dimensionnement de la dynamique commerciale des agences. Le plus souvent, cela se traduit par un renforcement des moyens, en particulier humains. Ce qui est en écho avec la nature profonde de la relation d'assurance fondée sur le contact humain.

Mais renforcer la force commerciale est toujours onéreux. C'est un effort indispensable, dont le retour sur investissement n'est jamais totalement garanti. Cela fait partie du risque entrepreneurial. Un engagement qui, même optimisé, mobilise des ressources financières. Ce qui ne plaide pas pour une réduction des rémunérations, souvent avancée pour améliorer la rentabilité des opérations.

Les voies de la performance invitent à porter un regard plus global. La question est celle de la rentabilité globale des agences et de la compagnie, et pas de l'une au détriment de l'autre. Un sujet dont devraient s'emparer les représentants des agents, qui ont par ailleurs un pouvoir de négociation dans la fixation des taux de commissions. ●

1. Rochet, J and J Tirole (2003), « *Platform competition into sided markets* ».

2. Ensemble des frais des compagnies y compris les commissions versées aux agences, mais sans les frais de gestion des sinistres.

3. Baromètre de satisfaction des agents généraux Golder & Partners et Medi.