

LES AGENTS GÉNÉRAUX D'ASSURANCES SPÉCIALISÉS, DES ENTREPRENEURS SOUS CONTRAINTES

ETHNOGRAPHIE
DANS L'ENTREPRISE

Cet article porte sur le parcours d'installation d'un agent général d'assurances spécialisé dans la commercialisation de solutions de prévoyance et de gestion de patrimoine (1). À travers son témoignage, on apprend comment la compagnie recrute et forme ses agents, et comment elle parvient à les fidéliser malgré les difficultés et les déceptions. En dépit d'une situation financière souvent décevante cinq ans après leur installation, près d'un tiers des personnes recrutées par la compagnie persistent dans leur entreprise. Cette persistance dans l'engagement est difficile à justifier du strict point de vue de la rationalité économique. Elle appelle d'autres explications qui permettent de comprendre pourquoi les agents généraux poursuivent une carrière bien moins attrayante que celle escomptée.

Par **Luca BARTOLOMEI***

INTRODUCTION

Quelles sont les relations qui s'établissent entre un groupe international d'assurances et ses correspondants locaux en charge de la commercialisation ? En quel sens peut-on considérer ceux-ci comme des

* Il s'agit d'un nom d'emprunt l'auteur de cet article ayant préféré garder l'anonymat.

(1) Dans la suite de l'article, « agent général » veut dire agent général d'assurances spécialisé dans la commercialisation de solutions de prévoyance et de gestion de patrimoine.

« entrepreneurs », quel est leur degré d'autonomie par rapport au donneur d'ordres ?

Nous chercherons dans cet article à montrer les processus qui expliquent que les agents généraux maintiennent leur engagement dans une situation professionnelle qu'ils auraient très certainement refusée au départ s'ils en avaient eu une connaissance suffisante. L'objectif est d'aboutir à la formulation d'un schéma synthétique de ces processus qui pourrait servir de base à d'autres recherches sur les relations entre grands donneurs d'ordres et petits entrepreneurs.

Le matériau utilisé pour cet article provient de l'expérience d'installation de son auteur en tant qu'agent d'assurances. C'est pourquoi cet article est rédigé à la



« Nous chercherons à montrer les processus qui expliquent que les agents généraux maintiennent leur engagement dans une situation professionnelle qu'ils auraient très certainement refusée au départ s'ils en avaient eu une connaissance suffisante. », Emil Jannings et Gösta Ekman dans une scène de *Faust* (1926), film de F.W. Murnau d'après l'œuvre de Goethe.

première personne du singulier. Pour expliciter son point de vue, l'auteur présente ce qui est à l'origine de sa rencontre avec le secteur économique de l'assurance et comment il opère pour réunir des informations exploitables dans le cadre d'une approche ethnologique. Ensuite, il relate comment il est devenu agent d'assurances, les difficultés de son installation et pourquoi il maintient son engagement.

GENÈSE DE L'ARTICLE

En 2009, alors que j'occupe un poste de responsable commercial depuis sept ans et que j'envisage d'évoluer et de changer de cadre de travail, mon épouse attend notre premier enfant. À l'époque, mon bureau se trouve à plus de deux heures de trajet de notre domicile. Je décide de me concentrer sur des offres d'emploi proches de mon domicile. À ma grande surprise (car je ne connais rien à cette profession), mon profil intéresse des compagnies d'assurances (quatre, au total). Il s'agit de devenir un spécialiste de l'assurance des personnes. De mon côté, je cherche plutôt un poste de direction, avec des responsabilités dans le domaine de la gestion financière et de la gestion

d'équipe, mais avec un statut de salarié. Or, les offres que l'on me soumet concernent des emplois de conseiller de clientèle, avec une évolution possible à terme vers un poste de manager. Une seule offre se distingue : elle propose une installation en tant qu'agent d'assurances. Il s'agit de devenir responsable de la création d'une entreprise individuelle, puis du développement de celle-ci. Cette proposition m'attire. Travailler seul signifie une plus grande autonomie dans l'organisation de son travail. Je m'imagine déjà poursuivant en parallèle mes études en ethnologie : je me vois combiner mon nouveau métier avec le « terrain d'enquête » qui fera de moi un ethnologue du monde des entreprises...

MATÉRIAU UTILISÉ ET MÉTHODOLOGIE

Ce projet explique pourquoi j'ai tenu un journal d'observations tout au long de mon parcours d'installation en tant qu'agent général d'assurances. On y trouve des notes sur mes démarches de prospection auprès des clients, sur mes relations avec la compagnie d'assurances et sur les échanges que j'ai eus avec des confrères et d'autres chefs d'entreprise de la région.

Offre d'emploi d'Agent général PMgr h/f

Fonction	Secteur	Lieu
Agent général PMgr h/f	Gestion de patrimoine	Toute France

Entreprise *P+ France*

Vous voulez construire votre avenir et créer votre propre affaire, vous souhaitez cultiver votre indépendance tout en vous appuyant sur un partenaire de renom ; notre groupe, un des plus importants du secteur tertiaire vous offre la possibilité, sans apport de capitaux, de vous lancer sur un marché en pleine croissance...

Type de contrat : CDI Poste **Agent Général PMgr H/F**

Exprimez votre talent relationnel dans une activité indépendante à la hauteur de vos ambitions, auprès d'une clientèle de cadres, de professions libérales, de chefs d'entreprise et de sociétés.

Nous vous transmettrons notre méthode de travail unique en France. Vous bénéficierez de la qualité de nos produits, d'une assistance commerciale et technique, ainsi que d'une formation diplômante et permanente. Enfin, nous vous apporterons un soutien financier significatif pour créer, puis développer votre affaire.

Profil

Doté(e) d'une forte motivation et d'un parcours professionnel réussi, vous souhaitez exploiter vos capacités relationnelles et commerciales.

Vous êtes organisé(e), dynamique, déterminé(e), vous appréciez l'autonomie : nous vous aidons à créer votre affaire en développant un portefeuille de clients particuliers et professionnels.

Postuler à l'offre : Ecrire à *P+ France* 75000 Paris

Mes comptes rendus d'entretiens avec des clients mêlent deux points de vue, celui de l'agent d'assurances qui déploie un processus commercial et qui est attentif aux accords et aux résistances de son prospect, et celui de l'aspirant ethnologue qui s'astreint à retranscrire l'échange dans sa globalité, c'est-à-dire en couchant sur le papier des observations qui vont de la préparation de l'entretien, jusqu'à la séparation d'avec le prospect, en m'attachant à ce qui surprend, mais aussi à ce qui paraît évident et à ce qui crée le débat, aux malentendus, aux curiosités de langage, aux lieux, aux circonstances.

Les deux approches sont étroitement liées, car l'ethnologue utilise la trame du discours commercial pour se remémorer le déroulement chronologique de l'entretien, alors que l'agent d'assurances sait par expérience que, dans le feu de l'action, certains détails lui échappent, ce qui peut l'amener à passer à côté d'opportunités commerciales. Dans les premiers temps, pour m'aider, j'ai enregistré des entretiens avec des prospects, à leur insu. Ce type de source d'information complémentaire m'a permis de restituer le déroulement de certains échanges, de déceler des quiproquos, de nuancer des souvenirs et de préciser les propos tenus.

Les multiples interactions avec la compagnie font

aussi partie de mon corpus d'observation. Les notes que je conserve sont plutôt descriptives lorsqu'il s'agit de rassemblements (réunions, formations, etc.) et plutôt synthétiques lorsqu'il s'agit de conciliabules. Ici aussi, le contenu de ces écrits touche à la fois à ce qui m'aide dans la réalisation des missions attachées au métier d'agent d'assurances et également à d'autres éléments plus généraux qui retiennent mon attention en tant qu'ethnologue. Il s'agit souvent de réflexions personnelles sur les mécanismes sous-jacents qui peuvent expliquer le déroulement de la situation relatée. Les apartés avec mes confrères, les autres agents généraux de la compagnie, constituent la source principale qui confirme que ce que j'ai expérimenté par moi-même présente un certain niveau de généralité, et que mon cas n'a rien d'exceptionnel.

COMMENT JE SUIS DEVENU AGENT D'ASSURANCES

Le recrutement

Nous sommes en XXXX, l'offre de recrutement est publiée sur un site Internet spécialisé dans l'emploi des cadres (voir le texte de l'annonce ci-dessus), par

une compagnie d'assurances de dimension internationale que nous nommerons dans cet article, P+ France. Comparée aux autres offres d'emploi, cette annonce se distingue par l'indétermination concernant l'antériorité professionnelle, la formation initiale et l'expérience professionnelle des candidats. C'est la mention « parcours professionnel réussi » qui semble tenir lieu de critère principal. De cette indication, on peut déduire que les primo-entrants sur le marché du travail sont exclus. L'emploi de l'adjectif « réussi » induit que les candidats doivent être en mesure de mettre en valeur leur parcours. Mais en l'absence de tout critère d'évaluation, cette mention renvoie surtout à la vision que les candidats ont de leur propre parcours. La renommée de l'enseigne et le besoin d'avancer dans mes recherches me décident à adresser une candidature et, quelques temps après, je suis convié à participer au processus de recrutement qui se déroule en deux phases : une réunion d'information collective sur l'offre de la compagnie, puis des entretiens avec un responsable de la compagnie.

La réunion d'information collective débute par la présentation de l'animateur (un « inspecteur », dans la terminologie des métiers de l'assurance), mais aussi de la compagnie et du réseau commercial régional auquel les candidats sont destinés. Suit une présentation du statut d'agent général « qui fait partie de la quinzaine de métiers qui sont réglementés en France, comme les architectes, les médecins, les notaires, et qui sont actuellement en fort développement... ». De mon côté, je note avec plaisir que l'agent général est propriétaire de la valeur du portefeuille qu'il constitue et que celle-ci devient au fil du temps une sorte de rente. L'animateur poursuit alors par une typologie des différents canaux de commercialisation des contrats d'assurances.

Ensuite, il en vient à délivrer un aperçu de la méthode de vente, qu'il présente comme un savoir-faire unique propre à l'entreprise et qui explique son succès. N'ayant jamais été client d'un gestionnaire de patrimoine, je découvre ce savoir-faire et suis séduit par la démarche et la limpidité du raisonnement. Il s'agit de faire un diagnostic en rapprochant, d'une part, les garanties dont dispose le prospect et, d'autre part, ses objectifs. La comparaison fait apparaître un (ou des) écart(s), que l'on réduit par un contrat d'assurance. Statistiquement, selon l'animateur, il faut quarante jours et trois rendez-vous pour conclure. Cela semble facile et rassurant. Mais à la question « Auprès de qui commencer la prospection ? », posée par un des candidats au recrutement, l'animateur répond : « Surtout, ne commencez pas par vos proches, ni par votre réseau relationnel... ». Sur le coup, je retiens cette recommandation comme un conseil de vieux sage, sans y accorder toute l'importance que cette mise en garde peut avoir et sans m'interroger sur sa signification.

L'exposé se termine par l'inventaire des soutiens que la compagnie P+ France accorde à ses agents : une for-

mation diplômante d'une durée de trois mois reconnue par l'État, suivie d'une période d'accompagnement sur le terrain par un inspecteur de la compagnie et des conditions de rémunération attractives. Je note que les aides au lancement représentent 50 000 euros sur quatre ans et qu'elles sont dégressives. Cela représente l'équivalent de 1,75 fois le SMIC net au début, et l'équivalent de 50 % du SMIC net à la fin. S'y ajoutent les commissions sur les nouveaux contrats (avec des taux variant de 3 à 50 % de la cotisation annuelle), un intéressement au chiffre d'affaires appelé « sur-commissionnement » et, enfin, des commissions au titre de la fidélisation des clients. Au total, aux dires du représentant de la compagnie, un agent qui respecte les normes de production est supposé réaliser de 40 à 60 000 euros de recettes par an. Ces montants sont présentés comme une base de calcul, un repère, que rien n'interdit de dépasser. À la question lancée par un candidat, « Quels sont les besoins du marché ? », la réponse du représentant de la compagnie est celle-ci : « Ils sont immenses, infinis ! ».

Par la suite, la phase d'étude du dossier débute par la réalisation par le candidat d'un compte rendu de la réunion d'information collective. Lors d'un entretien individuel, ce compte rendu est lu et complété par l'inspecteur qui anime la réunion. Avec l'air de me rappeler une évidence, il me précise qu'en tant que futur travailleur indépendant, j'ai à régler mes cotisations sociales, soit environ 35 % des recettes. Il me précise aussi qu'il faudra remplir le formulaire « Cerfa n°2035 » (relatif aux Bénéfices non commerciaux (BNC)) en complément de ma déclaration de revenus, de manière « à déduire mes frais et établir un résultat net fiscal ». J'en prends bonne note afin de ne pas l'oublier.

Durant la période qui suit, comme je confirme mon intérêt pour le poste, il m'adresse par courrier un exemplaire du mandat proposé aux agents généraux par la compagnie. En même temps, il mène une enquête sur moi. Je dois alors fournir un extrait de mon casier judiciaire (c'est une obligation légale). Il souhaite également rencontrer mon épouse et quelques personnes de ma connaissance susceptibles de m'aider à entrer en relation avec de futurs clients. Ces demandes me surprennent (et même, elles me gênent). Cependant, après réflexion, il me semble qu'il faut bien se lancer et, donc, je lui transmets une liste de quelques amis ayant eux-mêmes un statut d'indépendant, comme il me l'a conseillé. En ce qui concerne la rencontre avec mon épouse, n'en voyant pas l'intérêt, je refuse. Il insiste, mais je maintiens ma position.

Si la compagnie hésite sur ma candidature, elle ne me le fait pas sentir. À aucun moment, je n'ai la sensation d'être en compétition avec d'autres candidats. J'interprète cela comme un signe de bonne adaptation de mon profil au poste à pourvoir.

Avant de prendre ma décision, j'entre en contact avec

des professionnels de la gestion de patrimoine et avec un assureur. Ils me disent que l'enseigne est crédible, mais que le métier est exigeant et demande du temps pour constituer un portefeuille de clients suffisant. Ils me mettent en garde sur mon objectif de voir ma rémunération progresser : « Attention : pas au début ! », me disent-ils. Une seule des personnes consultées me déconseille d'accepter, mais je ne pousse pas plus loin mes investigations.

Dressant le bilan de ces différentes démarches, je me dis que je dispose d'une offre qui répond à mes objectifs professionnels et géographiques. La méthode de travail est séduisante, les moyens de formation alloués sont crédibles, la notoriété de l'enseigne est bien établie. Seul le volet financier me fait réfléchir. Mais les aides au lancement sont proches du montant de la rémunération que proposent les autres offres dont je dispose. Le choix consiste donc à opter pour un statut : soit un poste salarié sans responsabilité managériale (ce qui m'apparaît comme une régression), soit un statut d'entrepreneur individuel à découvrir, que je vois comme une évolution positive. Le temps pressant, j'accepte.

La formation

Quelques mois plus tard, la formation débute dans un centre de formation faisant partie de la compagnie. On y est logé et nourri, et, bien que quelque peu défraîchi, le centre offre un cadre de travail confortable (il est situé dans un grand parc boisé). Dès l'ouverture du stage, le ton devient plus strict : port de la cravate, respect des horaires, obtention de notes supérieures à la moyenne s'imposent. Tout manquement est un motif de renvoi. Un examen écrit vient chaque semaine vérifier que les connaissances sont acquises. Dans la session que je suis, les candidats sont majoritairement des hommes justifiant d'une expérience commerciale et d'une origine professionnelle sans rapport avec les métiers de l'assurance.

La formation comprend deux types d'enseignement : des modules techniques (sur la définition juridique d'un contrat d'assurance, les régimes sociaux et la fiscalité) et des modules de formation à la vente qui correspondent au savoir-faire présenté pendant le recrutement. L'acquisition du processus se fait en détaillant chacune des phases de la démarche. Après une présentation par l'un des inspecteurs de la compagnie, chaque jour différent, les stagiaires doivent apprendre par cœur les dialogues afin de pouvoir les interpréter en sous-groupes sous la forme de jeux de rôle. Cet entraînement représente la moitié du temps de formation.

Pour ma part, je trouve cette formation rassurante. L'entrée dans un nouveau métier suppose d'acquérir des bases et mieux vaut que ce soit des savoirs opérationnels. Je retrouve dans ces prescriptions des recettes que j'ai expérimentées avec succès, sur le tas, mais sans

chercher à les codifier avec un tel luxe de détails ni à les perfectionner et à les reproduire exactement. Je ne suis pas le seul à être séduit. Entre stagiaires, nous convenons volontiers que l'outil est du bel ouvrage. La rumeur circule que les plus gros producteurs du réseau rendent hommage à cette méthode qui fonde leur succès.

Au fil des mois passés au centre, nous découvrons également certaines réalités, notamment financières. Un directeur du réseau venu nous rencontrer, un soir, indique, entre autres chiffres, que le revenu moyen net des agents PMgr est, la première année, de 20 000 euros. Personne ne réagit dans la salle, mais, pendant le dîner, nous nous consultons pour vérifier que nous avons bien compris le même chiffre pour la même définition. « Ça fait pas beaucoup... » Nous sommes unanimes. Si j'en juge aux réactions que j'observe ce soir-là, je ne suis pas le seul à ne pas avoir fait le calcul qui consiste à passer des recettes encaissées au résultat constituant le revenu de l'exploitant. Certains d'entre nous, passablement déstabilisés, se mettent en quête de renseignements. Quand, à l'occasion d'un repas ou d'une pause près d'une machine à café, ils parviennent à discuter avec un agent déjà installé, ils essaient de savoir ce qu'il en est vraiment. Leurs craintes sont rapidement confirmées. « Il va falloir carburer », disent certains, parfois avec un haussement de cil dubitatif, parfois posément, le regard déterminé. De mon côté, je suis plutôt porté à aller de l'avant et à me dire qu'il faudra faire mieux que les autres. Pour autant, je ne me vois pas à l'abri de toute déconvenue financière. D'un côté, j'ai présent à l'esprit que le chiffre annoncé est une moyenne, pas un minimum, et de l'autre, il me semble aussi que traverser des périodes difficiles va de pair avec mon projet d'installation en tant qu'entrepreneur et donc que cela n'a pas lieu de remettre en cause mon engagement.

La validation

La validation du statut d'agent général se fait en trois phases : la signature du mandat, le succès à l'examen de fin de formation et la titularisation (après une période probatoire de deux ans).

À l'issue de l'examen qui ponctue la période de formation, personne n'est recalé, mais 10 % des personnes admises en formation ne sont pas allées au bout du cursus (pour cause de résultats insuffisants ou pour cause d'indiscipline). Au cours de la première année d'exercice, près de 50 % des nouveaux agents quittent le réseau de leur propre initiative, alors que, dans la plupart des cas, la compagnie cherche plutôt à les retenir, à les encourager, mais sans pour autant proposer d'autres aides que celles définies dans le mandat initial.

LES DIFFICULTÉS DE L'INSTALLATION

Au moment de passer du centre de formation à l'installation, les échanges entre stagiaires s'orientent sur la meilleure manière de décrocher ses premiers rendez-vous. Dans ce domaine, la compagnie laisse chaque stagiaire définir sa cible. Tenant compte des conseils reçus « pas les réseaux personnels, au début ! », chacun s'applique à définir une cible « dans le dur », c'est-à-dire un ensemble de personnes inconnues sélectionnées à partir de l'annuaire. Nous sommes tous conscients du fait que l'heure est venue pour nous de sortir de la bulle du centre de formation pour aller s'aguerrir « dans la vraie vie », comme disent volontiers les inspecteurs. Certains se targuent d'avoir déjà des rendez-vous pour la semaine à venir, d'autres disent vouloir se réserver un peu de repos, avant de s'y mettre.

Parallèlement au lancement de l'activité, il convient de se définir un lieu de travail. Sans prescription de la compagnie, je décide d'installer mon futur bureau chez moi, comme la quasi-totalité des agents. Je choisis une pièce avec un accès direct depuis l'entrée, qui permette de recevoir une ou deux personnes à la fois, avec des espaces de rangement fonctionnels. Ensuite, je l'équipe de manière à rendre ce lieu conforme à l'idée que je me fais de ma nouvelle activité : un ameublement majoritairement en bois, une décoration sobre, avec juste quelques effets personnels (dont des décorations évoquant le golf, mon loisir de prédilection). Depuis lors, je me suis aperçu que ceux qui n'ont pas eu la chance de pouvoir façonner leur bureau aussi librement en ont ressenti une gêne, et que, dans certains cas, ils ont fini par prendre des locaux séparés. Au-delà du choix de l'ameublement, c'est une première étape dans le transfert et l'appropriation du savoir-faire de la compagnie en vue de son déploiement local. C'est aussi pour la plupart des agents une expérience inédite d'organisation des conditions matérielles de leur travail, et c'est, à ce titre, une composante de leur nouveau statut d'entrepreneur.

LA MISE EN PLACE DU PROCESSUS DE TRAVAIL

Au commencement, il y a le téléphone et une liste de correspondants extraite des annuaires publics. Comme bon nombre de mes confrères, je choisis de prospecter les professions libérales (plus particulièrement les médecins), ce que je fais par téléphone. Dans mon précédent métier, j'ai déjà eu à contacter des entreprises, et pendant mes études, j'ai occupé un poste de téléprospecteur. Mais là, la démarche est différente : c'est pour mon propre compte que j'appelle et je dois tenter d'établir une relation personnelle avec

le prospect. La compagnie ne fournissant aucun portefeuille de clientèle pour démarrer, je suis, en fait, à la tête d'une agence sans client... et donc dans l'obligation de téléphoner.

Ensuite, il y a les premiers entretiens. C'est au troisième prospect que j'obtiens ma première signature (heureusement, mon inspecteur m'accompagne). Face aux objections et au désir manifesté par le client de repousser sa décision à plus tard, mon inspecteur se montre beaucoup plus incisif que je ne me permets de le faire. Et ça marche ! À partir de là, je me demande jusqu'à quel point il faut être tenace et insistant. J'expérimente, je m'astreins à aller plus loin, mais ne perçois pas de réel changement. Je me sens travesti dans un rôle dans lequel je ne me reconnais pas. C'est bien entendu un sujet d'échange avec mon inspecteur. Selon lui, tout se joue lors du premier entretien : c'est là que se mettent en place les conditions de la vente, et c'est sur ce point que je dois faire porter mon effort. Lorsque j'en parle avec des confrères issus de ma promotion, certains rencontrent le même problème que moi et se demandent eux aussi jusqu'à quel point ils peuvent se permettre d'insister. Ceux qui se montrent plus habiles que moi dans l'art de faire signer un contrat rencontrent une seconde difficulté : ils ne font que de « petits contrats » peu rentables. D'une façon ou d'une autre, chacun se rend compte qu'il faut adapter ce que l'on a appris.

En effet, nos résultats peinent à respecter les normes de production données par la compagnie, ce qui peut remettre en cause le versement des aides au lancement dont nous bénéficions. J'apprends que plusieurs d'entre nous ont déjà jeté l'éponge : ils n'ont pas (ou pas voulu) surmonté cette phase de démarrage.

De mon côté, quelque peu rasséréiné par l'obtention d'aides publiques résultant de droits à l'indemnisation chômage, mon attention se porte sur la manière de réduire le sentiment de dissonance que j'éprouve dans des moments clés de la décision du prospect. C'est au téléphone, au fil des séances de prospection que je m'impose, que peu à peu je parviens à définir un équilibre entre ce que je crois devoir faire et ce que j'accepte de faire. À partir de là, je décroche plus facilement des rendez-vous. Bon nombre de mes confrères confessent volontiers avoir pris la prospection téléphonique en horreur, ils détestent « harceler les gens », ce que certains compensent en cherchant à prendre des rendez-vous « tous azimuts », c'est-à-dire en toutes circonstances et à tous moments.

Lors des réunions de circonscription (qui regroupent l'ensemble des agents spécialisés d'une région), je fais des apartés sur les difficultés que je rencontre. Mes confrères les plus expérimentés n'y voient rien d'anormal, évoquant (avec un sourire) les débuts chaotiques qu'ils ont eux-mêmes connus. Ils me conseillent d'appliquer la méthode de vente. Mais à la fin de la première année, mes résultats sont décevants. Je ne parviens pas à atteindre l'objectif de production de la

compagnie et je perds le bénéfice d'une prime importante. Je découvre certaines subtilités du fonctionnement du commissionnement, et je prends pleinement conscience, à cette occasion, du fait que mon statut d'indépendant signifie aussi pour moi qu'aucune mesure de clémence ne viendra adoucir cette déconvenue. D'autres collègues abandonnent, parmi lesquels deux personnes que j'estime à leur place dans ce métier. Le premier démissionne car il a un subit besoin d'argent, il dispose d'une offre de travail qui lui permet d'y répondre ; le second estime que le réseau P+ France ne paie pas assez et qu'il gagnera plus en s'affranchissant de cette tutelle. Certains jeunes confrères parviennent à atteindre les normes de la compagnie, mais ils laissent néanmoins transparaître leur déception en indiquant que « financièrement, c'est long à venir ».

Une remise en cause du modèle

Je nage en plein doute. Je suis également submergé par la mise en place de mon activité et par l'assimilation des courriels d'information liés au métier, aux nouveaux produits, à l'actualité réglementaire, au statut d'agent... J'oscille entre prendre le taureau par les cornes et l'abattement. En fait, entre les conseils de confrères plus expérimentés, « Si ça va pas, reste pas chez toi : sors ! », et les expédients que certains collègues de promotion ont développés pour s'adapter à leur baisse de revenus : « Désormais, c'est moi qui assure l'entretien du jardin et de la maison », « Finalement, vu ce que je gagne, je vais consacrer plus de temps au Secours catholique »... Je suis résolu à me rendre plus disponible et à me faire plaisir. Le hasard me fait rencontrer (lors d'un entretien de prospection) le président d'une association de chefs d'entreprise. Le courant passe tout de suite et il me convie à une réunion. J'y retrouve de jeunes chefs d'entreprise comme moi, et j'apprécie la diversité des métiers qui y sont représentés. Ces réunions entre jeunes dirigeants me font du bien. Je lève le nez du guidon et découvre des prospects potentiels autrement que lors d'un rendez-vous en tête-à-tête à vocation commerciale. Par la suite, je systématise ma participation à ce type de réseaux, en ayant en tête l'idée d'y faire du *business*. Pendant la formation, la compagnie insiste sur l'importance pour un agent de développer des relations avec des prescripteurs susceptibles de lui adresser des prospects. En pratique, tous les agents sont membres d'une ou plusieurs associations professionnelles, au sein desquelles ils puisent des contacts. Le statut d'entrepreneur individuel est souvent une condition pour l'adhésion. Il permet, en outre, de traiter d'égal à égal avec des clients potentiels. Néanmoins, après deux années, ma situation n'est toujours pas reluisante. L'année 1 correspond au revenu net de mon ancien travail, soit 38 000 euros. L'année 3 correspond au

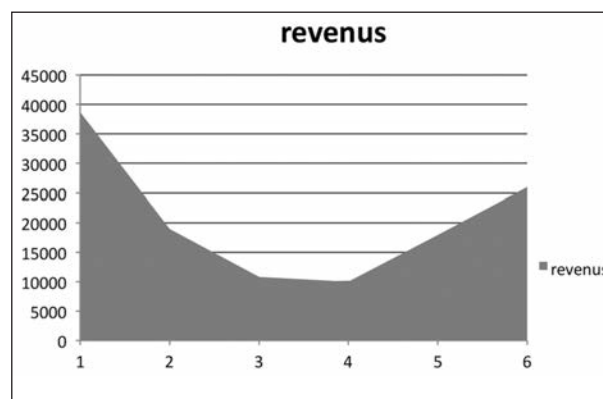


Schéma 1 : Évaluation des revenus sur six ans.

revenu perçu en tant qu'agent d'assurances à la fin de la deuxième année : environ 10 000 euros (soit moins que le SMIC pour un plein-temps). Me situant à l'arrière du peloton des membres du réseau en termes de résultats commerciaux, il y a tout de même 30 % de collègues encore plus mal lotis que moi.

En échangeant avec des confrères et des représentants du syndicat des agents P+ France spécialisés en gestion de patrimoine, j'apprends qu'il est courant de mettre sept ans à revenir à son ancien niveau de rémunération (en tant que salarié). Le passage par un étiaje au niveau du SMIC n'est pas exceptionnel.

Pour faire face à cette situation, je puise dans mon épargne, je réduis mon train de vie au strict nécessaire, et surtout, pendant cette période critique, je sais que je peux compter sur mon épouse, qui dispose, pour sa part, de revenus stables et d'un montant suffisant pour, le cas échéant, pallier seule aux besoins de la famille. C'est une condition essentielle à la poursuite de mon activité, et la compagnie ne l'ignore pas (je comprends maintenant que c'est pour cette raison que les personnes chargées du recrutement demandent à rencontrer le conjoint avant d'accepter une candidature).

À ce stade, même si je parviens à faire face financièrement, plusieurs digues ont cédé. Mon épargne commence à s'épuiser, la garantie de succès que j'ai initialement associé au projet et à l'enseigne est démentie par la modestie de mes gains et par le nombre des collègues qui abandonnent. Seul un tiers de ceux de ma promotion est toujours en activité.

La remise en cause est profonde. N'importe quel entrepreneur imagine qu'il va au-devant de périodes financièrement difficiles, mais garde toujours en ligne de mire un horizon meilleur. Or, maintenant que je cerne mieux mon activité, je peux désormais déterminer le montant et la nature des contrats que je dois vendre pour que mon travail soit rémunéré au moins à hauteur de 10 euros de l'heure (c'est-à-dire à un niveau proche du SMIC horaire). Un certain nombre de mes ventes sont en deçà de ces repères de gestion. Je commence à soupçonner que le dispositif n'est peut-être qu'un simple moyen pour la compagnie de

proposer des services « haut de gamme » réalisés par une main-d'œuvre impliquée et qualifiée à un coût bien inférieur au travail salarié. J'en viens à me dire que je suis la victime d'une arnaque.

Plus le temps passe et plus je vois dans la démarche de la compagnie un stratagème pour développer une offre de services à un coût réduit. Au lieu de me sentir devenir entrepreneur et de réaliser mes aspirations de liberté et de responsabilité, en autonome, je me sens pris au piège par une entreprise prédatrice (2).

Or, en dépit de ces réflexions et des constats qui ont précédé, comme près de 33 % des personnes qui s'engagent dans ce type de parcours, je continue. Mais pourquoi ? Voici quelques explications.

POURQUOI CONTINUER ?

Les obstacles à l'abandon

Il y a une période charnière de basculement vers l'acceptation des contraintes du métier : dans mon cas, je la situe environ trois ans après la création de mon agence. En effet, à cette date expire le délai pour activer le solde des droits aux allocations chômage non consommées lors du lancement. C'est une échéance qui oblige à se poser sérieusement la question de la poursuite ou de l'abandon de son activité.

Commercialement, l'année qui vient de s'écouler s'est plutôt bien passée, et mes revenus sont en hausse. Néanmoins, cette amélioration est trop récente pour me rassurer pleinement. Je suis face à une alternative : chercher un autre emploi ou poursuivre. Le premier terme n'est pas très attrayant : il faudrait que je renoue avec les types d'offres d'emploi que j'avais écartés trois ans plus tôt. À plusieurs reprises, j'ai proposé (sans succès) ma candidature à des établissements bancaires de la région. Le seul choix qui me reste est de faire un travail proche de ce que je fais déjà, mais pour le compte d'une autre compagnie d'assurances. La seule amélioration qui en résultera sera de bénéficier à nouveau des « aides au lancement ». En contrepartie, je devrai renoncer aux bénéfices du portefeuille que je me suis constitué.

En pratique, j'imagine que chaque client va recevoir un courrier lui annonçant que désormais son contrat est suivi directement par le siège de la compagnie. Ce transfert me pose problème, car, dans la construction de la relation avec un client, l'agent met en valeur une relation personnalisée. Il affirme : « Contrairement à un salarié, je ne suis pas amené à être muté sur un autre poste ou dans une autre région. Je suis là pour vous suivre dans le temps... ». Cette argumentation

apprise pendant la formation s'avère assez performante pour répondre aux attentes de clients qui se plaignent du changement régulier des conseillers bancaires. Démissionner, cela veut dire manquer à cet engagement, et donc manquer à sa parole. Ne pas réussir économiquement n'est certes pas valorisant, mais manquer à sa parole, cela a quelque chose d'infamant. Même si les clients peuvent très bien comprendre la situation, je crains que ma réputation et ma dignité n'en souffrent.

Pour les employeurs qui veulent me recruter, ces scrupules ne sont pas un problème. Il suffit que je sois à l'aise à propos de ce changement, et que je le présente avantagement à mes anciens clients. Mais moi, je ne suis pas serein à l'idée de leur expliquer que ce changement de structure va améliorer mon offre et que, justement, je veux leur parler d'une nouvelle solution... La démarche me paraît hasardeuse. De plus, je suis frappé de trouver chez ces concurrents des savoir-faire qui, au premier abord, ne se différencient du mien qu'en matière de mise en forme de l'étude. Bien sûr, les offres de solutions ne sont pas exactement les mêmes, les modalités de fonctionnement non plus, mais ce ne sont là que des différences minimes. En fait, toutes les compagnies connaissent un *turnover* de personnel élevé. Passablement échaudé par ma première expérience, ce que je crains, c'est de changer pour répéter la même erreur.

Je ne donne pas suite à ces offres, en expliquant que le fait de quitter mon statut me ferait perdre plusieurs dizaines de milliers d'euros. En effet, dans le mandat que signe l'agent avec la compagnie P+ France, les conditions de rachat du portefeuille en cas de départ de l'agent sont précisément définies. Pendant les huit premières années, la compagnie déduit de la valeur du portefeuille les frais de formation (initiale et continue) qu'elle a engagés pour l'agent. Bien souvent, ce calcul revient, durant cette période, à transférer à la compagnie son portefeuille sans compensation financière, ce qui représente une perte de plusieurs dizaines de milliers d'euros (entre 30 et 50 000 d'euros, après trois ans).

J'ai toujours la possibilité d'entamer une recherche d'emploi. Mais, dans ce cas, à quoi bon démissionner ? Mes droits aux allocations chômage ne représentent pas beaucoup plus que mes revenus d'agent, et ils sont sur une tendance descendante, au contraire de mes revenus professionnels. Ma liberté d'organisation me permet de mener des recherches d'emploi en parallèle de mon activité.

En outre, je dois bien avouer que je redoute cet abandon. Au-delà des effets négatifs vis-à-vis de mes clients, si j'abandonne, ce sera un échec : j'aurai été incapable de créer une agence au sein d'un réseau à la notoriété bien établie, ce qui me paraît difficile à justifier. Alors qu'en poursuivant, il est raisonnable d'imaginer que je pourrai (d'ici à cinq ans) vendre mon portefeuille et reconstituer ainsi l'épargne que

(2) Voir VILLETTE (Michel) & VUILLERMOT (Catherine), *Portrait de l'homme d'affaires en prédateur*, Paris, La Découverte, 2005.

j'avais consommée pour la phase de lancement de mon agence.

Les incitations à poursuivre

Si les deux tiers de mes collègues de promotion ont quitté le réseau, un tiers s'y maintient. Nos relations s'espacent, au point de se réduire à des rencontres fortuites lors d'une formation ou d'un congrès. Cependant, par le biais des challenges nationaux, dont chaque agent reçoit le règlement et les résultats (à plusieurs reprises), ainsi qu'au vu de la liste des lauréats, je peux présumer des « bons coups » et des périodes de creux de mes confrères.

Qu'y a-t-il de si difficile à faire ? Mes confrères de circonscription me disent : « De la méthode, et du travail régulier ! ». Au cours d'une formation, je discute avec un « gros producteur » du réseau. Celui-ci se montre attentif à ce que je lui décris, il ne fait pas de remarque particulière sur mes pratiques. Il relève simplement que, d'après ce que je lui dis, mon portefeuille est amené à se développer « naturellement ». Quand mon inspecteur m'accompagne en rendez-vous de prospection, il ne voit rien de fondamental à revoir, juste des compléments, des astuces à intégrer. Un confrère me propose de me consacrer du temps. Rapidement il me rassure lui aussi sur mes pratiques. À mon niveau, je perçois du changement : j'ai acquis des réflexes qui, initialement, m'apparaissaient problématiques. Par exemple, celui de demander à des clients de me recommander auprès de leurs amis et de me communiquer leurs noms et leurs coordonnées. Les réseaux professionnels dont je fais maintenant partie me procurent quelques clients. J'enregistre quelques succès. Certains nouveaux clients procurent plus de fierté que d'autres. Les motifs sont très variables : le prestige du client, l'importance du contrat signé, le fait de sortir victorieux d'une passe d'armes avec un concurrent ou, tout bonnement, le fait de parvenir à conclure là où les circonstances ne semblaient guère favorables...

Ces éléments redonnent vie à l'un des arguments qui, lors de la présentation initiale, m'avait séduit : devenir rentier. En effet, l'agent perçoit des commissions pour la gestion des contrats en portefeuille. Avec le développement du portefeuille, ces montants s'accumulent et, étant assis sur un grand nombre de contrats, la valeur du portefeuille a peu de chance de baisser brutalement. Ainsi, au fil des années, ces commissions récurrentes permettent de financer le travail commercial, dont la rentabilité n'est pas immédiate.

En attendant que cette rente prenne l'ampleur voulue, je suis parfois dans la situation de quelqu'un qui refuse de s'avouer être en situation d'échec et qui, à défaut de meilleure solution, s'emploie à tirer parti de cette situation, notamment en disposant de son temps plus librement qu'un salarié.

Dans mon cas, c'est en suivant des séminaires d'eth-

nologie. Chez certains de mes confrères, c'est en consacrant du temps à faire des travaux importants dans leur maison. Chez d'autres, c'est en effectuant des vacations d'enseignement ou encore en s'investissant dans une association à but non lucratif. Ce mécanisme de compensation devient une ressource pour la vie de famille et la réalisation des aspirations personnelles. Après quelques années, j'en viens à me demander s'il me sera encore possible de travailler en entreprise sous l'autorité d'une hiérarchie et avec des horaires fixes et un contrôle constant. À chaque fois que je soulève la question au cours de conversations avec des confrères mécontents de leur niveau de revenu, je constate qu'eux aussi considèrent cette option comme un retour en arrière qu'ils n'envisagent qu'avec une certaine appréhension. Ils ne sont pas sûrs de pouvoir de nouveau s'insérer dans une autre organisation de travail.

CONCLUSION

Pour conclure de façon nuancée et sans imposer une lecture univoque d'un parcours professionnel complexe et ambigu, je voudrais proposer un récapitulatif du parcours suivi par les personnes qui s'installent en tant qu'agents d'assurances spécialisés en gestion de patrimoine (voir le schéma 2 de la page suivante).

En faisant paraître des offres d'emploi dans des supports destinés aux cadres, la compagnie P+ France fait en sorte que des personnes en recherche de nouvelles opportunités s'interrogent sur une possible installation en tant qu'entrepreneur individuel ayant un statut de profession libérale. Par la mise en avant d'un savoir-faire présenté comme propre à l'enseigne, par un accompagnement financier et en présentant des perspectives financières optimistes, la compagnie donne des gages de réussite. De son côté, les candidats trouvent dans cette offre une opportunité de développement professionnel et personnel. Ils espèrent accéder au statut de chef d'entreprise, pouvoir organiser librement leur temps de travail, être financièrement responsables et acquérir un capital.

Ainsi, on peut dire que le rêve d'indépendance et de prospérité qui anime les candidats au métier d'agent d'assurances fournit une base pour expliquer pourquoi les candidats persistent, même lorsqu'il leur apparaît que la situation a tout du piège. Le souci de tenir ses engagements vis-à-vis de tiers (proches, clients, collègues) renforce la tendance à persister. Les habiles dispositifs d'incitation mis en place par la compagnie contribuent aussi à renforcer cette escalade d'engagements (JOULE et BEAUVOIS, 1987) en augmentant le coût de la défection et en entretenant la promesse de gains futurs. Enfin, la réussite financière d'une minorité sert de caution au système et permet d'en justifier le maintien.

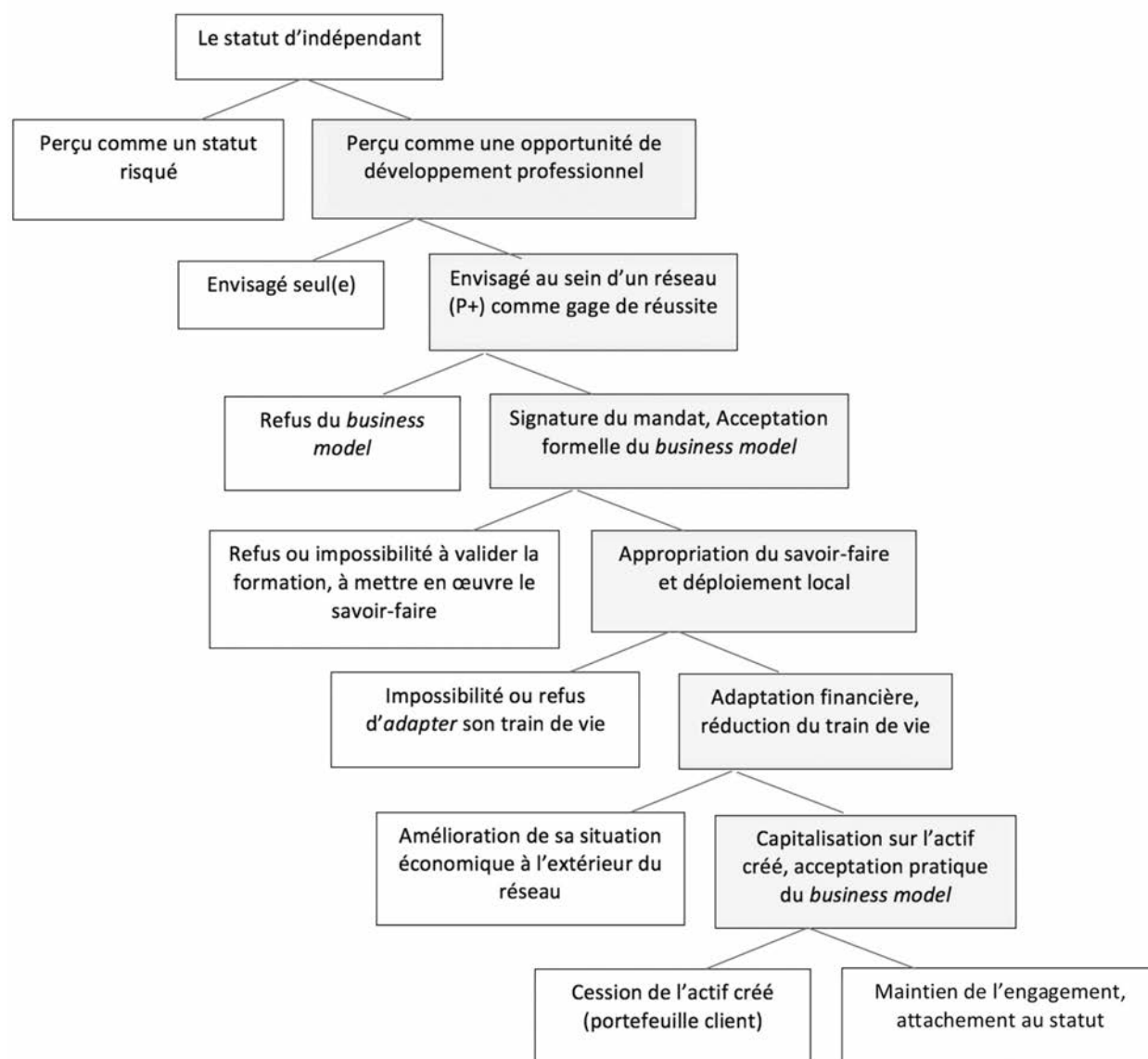


Schéma 2 : Récapitulatif du parcours suivi par les personnes s'installant en tant qu'agents d'assurances spécialisés en gestion de patrimoine.

Du point de vue de la compagnie, chaque recrutement d'un nouvel agent apparaît comme un investissement sur une option. À l'apport de clientèle de la minorité qui réussit, s'ajoutent les modestes contributions de ceux qui échouent, qui participent néanmoins à la rentabilité globale du système, même si leur apport ne compense pas complètement le coût de leur formation. Quant à l'aide à l'installation, son versement est subordonné à l'atteinte d'objectifs minimaux dès la première année, ce qui permet un abandon rapide des investissements sur les agents les moins performants.

Finalement, le système semble économiquement rationnel du point de vue de la compagnie qui l'a conçu et qui le pilote. Du point de vue des candidats qui rêvent de devenir leur propre patron, la rationalité économique est loin d'être évidente et, pour une petite minorité qui parvient *in fine* à une situation

économique confortable, beaucoup font les frais de leurs illusions. Certains d'entre eux maintiennent néanmoins leur engagement en valorisant les composantes non financières du statut d'entrepreneur. Leur exemple pose la question de savoir jusqu'où ils se considèrent encore comme des entrepreneurs. Et, plus généralement, celle de savoir ce qu'est un entrepreneur, aujourd'hui ? ■

BIBLIOGRAPHIE

- BEAUD (Stéphane) & WEBER (Florence), *Guide de l'enquête de terrain : produire et analyser des données ethnographiques*, Paris, La Découverte, 1997.
 BECKER (Howard S.), *Les ficelles du métier*, Paris, La Découverte, 2002.
 BENSA (Alban), « Père de Pwâdé, retour sur une eth-

- nologie au long cours », in FASSIN (Didier) & BENSA (Alban), *Les politiques de l'enquête*, Paris, La Découverte, 2008.
- BERNOUX (Philippe), *Sociologie des organisations. Initiation théorique suivie de douze cas pratiques*, Paris, Éditions du Seuil, 1985.
- BERNOUX (Philippe), « Une anthropologie du travail : appropriation et reconnaissance au travail », *Revue Esprit*, octobre, 2011.
- BOLTANSKI (Luc), *Les Cadres, la formation d'un groupe social*, Paris, Éditions de Minuit, coll. « Le sens commun », 1982.
- BOUDON (Raymond), « Qu'appelle-t-on un contexte ? », *Le Libellio d'Aegis*, vol. 9, n°1, pp. 3-25, 2013.
- BOURDIEU (Pierre), *Les structures sociales de l'économie*, Paris, Éditions du Seuil, 2000.
- DUMEZ (Hervé), *Méthodologie de la recherche qualitative*, Paris, Vuibert, 2013.
- DUMEZ (Hervé), « L'Actor Network Theory (ANT) comme technologie de la description », *Le Libellio d'Aegis*, vol. 7, n°4, pp. 27-38, 2013.
- DUMEZ (Hervé), « Qu'est-ce qu'un dispositif ? Agumberg, Foucault et Irénée de Lyon dans leurs rapports avec la gestion », *Le Libellio d'Aegis*, vol. 5, n°3, pp. 34-39, 2009.
- FABIAN (Johannes), *Le temps et les autres*, Toulouse, Anacharsis Éditions, 2006.
- FLAMANT (Nicolas), « Observer, analyser, restituer. Conditions et contradictions de l'enquête ethnologique en entreprise », Paris, in *Terrain*, n°44, 2005.
- JOULE (Robert-Vincent) & BEAUVOIS (Jean-Léon), *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble, 1987.
- KILANI (Mondher), *Anthropologie, du local au global*, Paris, Armand Colin, Collection U, 2009.
- LAPLANTINE (François), *La description ethnographique*, Paris, Nathan, coll. « 128 : sciences sociales », n°119, 1996.
- MAKAREMI (Chowra), « Participer en observant. Étudier et assister les étrangers aux frontières », in FASSIN (Didier) & BENSA (Alban), *Les politiques de l'enquête*, Paris, La Découverte, 2008.
- OLIVIER DE SARDAN (Jean-Pierre), « Le "je" méthodologique. Implication et explication dans l'enquête de terrain », *Revue Française de Sociologie*, vol. 41, n°3, pp. 417-445, 2000.
- VERMERSCH (Pierre), *L'entretien d'explicitation*, ESE, 2011.
- VILLETTE (Michel) & VUILLERMOT (Catherine), *Portrait de l'homme d'affaires en prédateur*, Paris, La Découverte, 2005.