



Outils relationnels du contrôle de gestion et comportement des agents commerciaux dans les compagnies d'assurances au Togo

NADJOMBE Pemdikpa,

Doctorant en Sciences de gestion à l'Université d'Abomey-Calavi
(UAC), Bénin; Laboratoire d'Economie Publique (LEP)

INONABI Jérôme,

Doctorant en Sciences de gestion à l'Université d'Abomey-Calavi
(UAC), Bénin; Laboratoire de Recherche en Analyse Stratégique des
Organisations (LARSO)

Résumé : Ce travail de recherche a pour objet d'expliquer les outils relationnels de contrôle de gestion et le comportement des agents commerciaux dans les compagnies d'assurance au Togo.

Basé sur une enquête à partir d'un échantillon de 36 agents commerciaux, cette recherche montre qu'un certain nombre de d'outils relationnels de contrôle de gestion sont utilisés dans les compagnies d'assurance au Togo dans la gestion organisationnelle de leurs agents commerciaux et souligne l'influence des outils relationnels du contrôle de gestion sur le comportement de ces derniers. Les méthodes descriptives (mesure de liaison entre les variables) et explicatives ont permis de montrer que la sélection, la formation, le suivi sur le terrain, les réunions d'information, la rémunération et la fixation des objectifs sont les facteurs les plus déterminants dans le comportement des agents commerciaux.

Mots clés : Contrôle de gestion, Agents commerciaux, Compagnies d'assurances, Comportements.

Abstract : The purpose of this research work is to explain the relational management control tools and the behavior of sales agents in insurance companies in Togo.

Based on a survey of a sample of 36 sales agents, this research shows that a number of relational management control tools are used in insurance companies in Togo in the organizational management of their sales agents and highlights the influence of relational management control tools on their behavior. The descriptive (measurement of linkage between variables) and explanatory methods have shown that selection, training, monitoring in the field, information meetings, remuneration and setting of objectives are the most determining factors in the behavior of commercial agents.

Keywords: Management control, Sales force, Insurance companies, Behavior.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.20397923>

1 Introduction

L'importance du secteur de service (tertiaire) dans l'économie d'un pays n'est plus à démontrer. En France, les statistiques ont montré que le secteur tertiaire occupe plus d'emplois, soit 65% par rapport au secteur industriel qui n'occupe que 20%. De même, le secteur de service assure environ 70% du PIB contre 28% pour le secteur industriel (Microsoft Encarta Junior 2007). Au Togo, le secteur de service joue un rôle important. Il est classé deuxième après le secteur primaire. Il emploie 21% environ de la population et réalise près de 33% du PIB (The world factbook 2000). Les compagnies d'assurance font partie des branches d'activité du secteur de service et contribuent pour une part importante à l'économie nationale et à l'emploi. Au début, le secteur d'assurance au Togo a eu du mal à prendre son essor. Mais aujourd'hui, onze (11) compagnies d'assurances agréées exploitent le secteur de l'assurance au Togo. En conséquence, la concurrence devient de plus en plus âpre et ne laisse la place à aucun amateurisme. De ce fait, s'armer contre cette concurrence est la préoccupation de toutes les compagnies d'assurances. La question est de savoir sur quel élément se baser pour construire un avantage concurrentiel, durable et significatif pour l'entreprise. On remarque que les agents commerciaux jouent souvent au nomadisme professionnel entre les compagnies d'assurance.

Ce phénomène a des conséquences énormes pour l'entreprise. D'une part la perte des connaissances, et compétences acquises au cours des formations, entraînent des coûts financiers élevés pour l'entreprise, si elle veut procéder à son remplacement. Ainsi, Dany et Livian (2002) soulignent que le coût de remplacement d'un salarié est de l'ordre des six (06) mois à deux (02) ans de salaires selon les cas. D'autre part, la perte de certains clients vers la nouvelle compagnie des commerciaux qui étaient en relation d'affaires avec ses clients à cause de la confiance qui s'est installée entre eux lors de leurs échanges. Pour cette raison, Paterson Andrew (2004), directeur de vente de « Eures France » dit qu'un commercial qui s'en va, c'est une base de données client perdue. Cela est à la base de la « nette diminution du chiffre d'affaires des compagnies d'assurance ces dernières années (Kounetsron, 2006). Pour Guerfel-Hendra et Guilbert (2008), le départ d'un salarié présente aussi un autre risque : celui d'entraîner de départ d'autres collègues sans son sillage, déclenchant ainsi une sorte de « réaction en chaîne ».

Le comportement est un concept particulièrement important de la littérature dans le rapport individu/organisation. Les employés ayant un comportement acceptable envers leur organisation sont davantage mobilisés, s'absentent moins, et demeurent au sein de leur entreprise (Allen et Meyer, 1996). Ce concept est associé à l'intention de garder son emploi, à la productivité, à l'absentéisme et, par conséquent, à la stabilité des agents. Les dirigeants doivent suivre le comportement de leurs employés afin que ces derniers aient l'intention de garder leurs emplois. A cet effet, il existe de nombreuses caractéristiques organisationnelles et personnelles qui favorisent l'engagement organisationnel de leurs salariés. Sous cet angle, Ouchi (1979) souligne que des études antérieures ont montré que les outils relationnels de contrôle de gestion ont des effets positifs sur le comportement des agents commerciaux. Il identifie trois mécanismes fondamentaux. Il s'agit des mécanismes de contrôle par les marchés, les bureaucraties et les clans. Leclere (1996) dans son analyse de la typologie des mécanismes de coordination proposés par Mintzberg, trouve que chaque mécanisme correspond à un type donné d'organisation. L'agent commercial étant tout le temps à l'extérieur des locaux de l'organisation, il est important de rechercher plutôt de sa part des comportements qui le guident vers de bons résultats et pour cela les modes de contrôle souples tels que la culture (Loning, 2000 ; Mersereau, 1996), l'autocontrôle (Le Maître, 2000) et le contrôle par les objectifs (Bouquin, 1997 ; Malo et Mathé, 2000) sont adaptés. C'est pour ces raisons que notre question de recherche est formulée comme suit : « Dans quelle mesure

les outils relationnels du contrôle de gestion influencent-ils le comportement des agents commerciaux dans les compagnies d'assurances au Togo ? ».

De façon spécifique il s'agira de répondre aux deux questions spécifiques suivantes :

- Comment les pratiques de communication et d'animation managériale influencent-elles la motivation des agents commerciaux ?
- Dans quelle mesure l'accompagnement et le soutien managérial influencent-ils l'engagement et la performance comportementale des agents commerciaux ?

Notre travail est structuré en trois chapitres. La première présente le cadre théorique de l'étude à travers la revue de littérature. La seconde partie examine le cadre méthodologique de la recherche. La troisième et dernière partie, présente les résultats, discussion et implications managériales de la recherche.

2 Revue de la littérature

2.1. Historique et définition de l'assurance

Selon Valin (op.cit.) l'assurance constitue avec la comptabilité l'un des deux plus vieux métiers du monde. Il remonte depuis la civilisation babylonienne au 17^e siècle avant Jésus-Christ où les principes élémentaires de l'assurance médicale ont été mentionnés dans le code d'Hammourabi. Cependant, il n'y a pas de similitude sur le plan technique entre la pratique des assurances aujourd'hui et les traces anciennes identifiées. Ainsi à l'issue d'un incendie dramatique à Londres en 1666, les premières compagnies d'assurances contre le feu furent créées. En France l'ordonnance de Colbert sur la marine en 1681, faisait mention d'importantes dispositions sur la convention des assurances et interdisait l'assurance sur la vie. Il a fallu attendre 1816 pour voir apparaître les premières institutions d'assurances en France. De nos jours les compagnies d'assurances connaissent un essor important mais dans un cadre très réglementé.

L'assurance est une opération par laquelle, une partie, l'assuré, se fait promettre moyennant une rémunération, la prime, pour lui ou pour un tiers en cas de réalisation d'un risque, une prestation par une autre partie, l'assureur, qui prenant en charge un ensemble de risques, les compensent conformément aux lois de la statistique. (Joseph HEMARD 2009). Selon Valin (1997) l'assurance a pour objet de fournir une contrepartie monétaire en cas d'événements liés à la vie humaine ou en raison de circonstances accidentelles liées aux choses (dommage) ou à l'activité humaine (responsabilité civile). En se référant à la nature de l'objet assuré, on distingue l'assurance de dommage et l'assurance de personnes. Lorsqu'on considère les produits, on a le classement des assurances en IARDT (Incendie Accident Risques Divers et Transport) et Vie.

2.2. Outils relationnels de contrôle de gestion dans les compagnies d'assurances

Les compagnies d'assurances utilisent un certain nombre d'outils relationnels dans la gestion de leurs agents commerciaux. Nous avons recensé ces outils relationnels à travers les réponses apportées aux questions relatives aux différentes dimensions de la fonction contrôle de gestion posées aux responsables commerciaux des compagnies d'assurances dans lesquelles s'est déroulée l'étude. En effet, une enquête préliminaire est menée dans le but de recenser les outils relationnels dans les compagnies d'assurances. Les outils relationnels de contrôle de gestion prises en compte e dans le cadre de cette recherche sont au nombre de six (06). Il s'agit de la sélection, la formation, le suivi sur le terrain, les réunions d'information, la rémunération, et de la fixation des objectifs. Le choix de ces outils s'explique par le fait qu'ils sont présents dans toutes les compagnies d'assurances choisies pour réaliser cette recherche. Ce sont des outils relationnels de contrôle de gestion fréquemment retenus par les chercheurs selon (Youndt et al. (1996) cités par Bayad et Liouville, (2005). Les entreprises avec les responsables commerciaux nous ont permis de déceler des dispositions de contrôle de gestion organisationnel

suivantes : la sélection, la formation, le suivi sur le terrain, les réunions d'information, la rémunération par commission et la fixation des objectifs périodiques de résultat aux commerciaux.

2.3. Assises théoriques

Nous n'avons pas ici la prétention de présenter toutes les contributions de la théorie d'agence à la gestion des organisations. Nous voulons juste mettre en exergue la contribution de cette théorie à la compréhension des relations entre les compagnies d'assurances et les agents commerciaux. Dans la recherche des solutions, il y a lieu de noter que la théorie d'agence s'est subdivisée en deux : la théorie positive de l'agence et la théorie du principal-agent. Ces deux branches partagent toujours la même base d'analyse qu'est le contrat entre le principal et l'agent, et aussi les mêmes hypothèses sur les individus, les organisations et les informations (Eisenhardt, op.cit.). Les chercheurs positivistes se focalisent sur l'identification des situations conflictuelles entre le principal et l'agent et décrivent des mécanismes qui permettent de limiter le comportement opportuniste des agents. Ainsi les travaux des chercheurs positivistes ont permis de faire les propositions suivantes : premièrement les contrats basés sur les résultats permettent de limiter le comportement opportuniste des agents ; deuxièmement lorsque le principal a les informations pour vérifier le comportement des agents il est fort probable que l'agent se comporte dans le sens de l'intérêt du principal. La théorie du principal-agent se focalise sur la détermination du contrat optimal en confrontant comportement et résultat entre le principal et l'agent. L'analyse dans cette théorie est fondée essentiellement sur le fait qu'il y a un gap entre les fonctions d'utilité des différents partenaires. Et donc les conflits naissent lorsque chacun de son côté cherche à maximiser sa fonction d'utilité, ce qui ne contribue pas à la pleine réalisation des objectifs de l'autre partie. L'objectif ici est de réduire ce fossé qui existe entre les différentes fonctions d'utilité en mettant au point des contrats appropriés. Selon Eisenhard, on distingue deux types de situations. La première, c'est quand le principal sait ce que fait l'agent. Le second cas est celui où le principal ne sait pas exactement ce que fait l'agent. Ceci peut arriver quand l'agent poursuit ses intérêts personnels. On parle de risque moral lorsqu'il y a un manque d'effort de la part de l'agent et sélection adverse lorsqu'on ne dispose pas d'informations précises des capacités ou compétences de l'agent du fait qu'il peut fournir des informations erronées non directement vérifiables. Ainsi, face à ces problèmes d'agence le principal a deux options proposées par la théorie du principal-agent. Une option est de découvrir le comportement des agents en investissant dans les systèmes d'information qui révéleront les comportements des agents. La seconde option propose un contrat sur la base du résultat pour maîtriser son comportement. Dans ce cas précis on sait que le résultat n'est pas fonction uniquement du comportement mais aussi d'autres facteurs comme l'environnement économique, la technologie et la concurrence pour ne citer que ceux-là. Ainsi la théorie de l'agence révèle deux objets importants sur lesquels peut reposer le contrôle : le résultat et le comportement. Cependant le fait de considérer l'entreprise comme un nœud de contrats ne relève pas seulement de la théorie de l'agence. Cette vision émane d'un ensemble de théories économiques des organisations dites contractualistes dont fait partie la théorie de l'agence. Nous nous intéresserons aussi à la théorie des coûts de transaction car elle nous permettra de comprendre certains choix effectués dans la gestion des relations à l'intérieur d'une organisation.

Au début, Coase (1937) s'interrogeait sur les raisons de l'apparition des organisations. Autrement dit pourquoi plusieurs acteurs au préalable indépendants, choisissent de se mettre ensemble sous une seule autorité pour poursuivre un but donné ? Cet auteur trouve comme réponse le fait que le marché qui sert de régulateur et de moyen de coordination des transactions entre des entités économiques autonomes, entraîne des coûts qui ont occasionné sa défaillance. Tant que les acteurs sont isolés et autonomes, à chaque transaction il faut un contrat, un consensus sur le prix, la recherche des informations sur l'autre partie pour s'assurer de la bonne mise en œuvre des accords. Toutes ces dispositions étant coûteuses pour les parties contractantes, il serait plus bénéfique de réduire le nombre de contrats en adoptant un

contrat pour une longue période. Williamson (1975) a poursuivi les travaux de Coase en développant la théorie des Coûts de Transaction (Allix-Desfautaux et Joffre, 2000). Le coût de transaction se réfère au prix issu de la rencontre de deux agents économiques. Ce coût est différent des coûts de livraison que désignent des opérations de stockage et de transport rattachées à l'activité de production. Les coûts de transaction sont des coûts de négociation et de gestion des contrats. Ces coûts subissent l'influence de plusieurs facteurs. On note la spécificité des actifs, l'incertitude de l'environnement, la rationalité limitée des acteurs, l'asymétrie d'information et l'opportunisme des parties.

Ainsi c'est la résultante de ces facteurs qui guide le choix entre le mécanisme de marché et celui de la hiérarchie. Il le définit par tout comportement recherchant l'intérêt personnel au détriment de celui de l'autre partie. Et c'est le rôle que jouent les comportements opportunistes dans l'efficacité des mécanismes de contrôle qui attire notre attention. On pourra en conclure que plus l'opportunisme est élevé plus les coûts de transaction sont élevés et le mécanisme des marchés devient inefficace et remplacé par la hiérarchie et les bureaucraties. L'examen des divergences entre les acteurs d'une organisation à la lumière de ces théories permet de dire que la théorie de l'agence et celle des coûts de transaction se complètent. Car la réduction des coûts de transaction passe par l'intégration de certains actifs dits spécifiques au moyen des contrats de coopération à plus ou moins long terme. Et la théorie de l'agence permettra de déterminer le contrat optimal à adopter. Puisque c'est le contrat qui définit le rôle de chaque partie, son efficacité détermine celle de garder à l'esprit que les acteurs qui coopèrent dans le cadre d'une organisation n'ont pas toujours des objectifs identiques sur tous les plans à ceux de l'organisation et donc la recherche de la cohésion s'impose. Cette cohésion implique la coordination de l'action de chaque participant. Pour cela il faut arriver à évaluer chaque acteur en fonction des moyens qui lui sont accordés et les objectifs qu'il doit atteindre, et prendre des dispositions nécessaires à la bonne marche de chaque activité. D'où la mise en place des mécanismes de contrôle selon le contexte de chaque activité et la situation de chaque acteur. La recherche des mécanismes de contrôle adaptés au contexte des agents commerciaux d'assurance passe par un examen des typologies des mécanismes de contrôle selon la littérature.

Les hypothèses de cette recherche s'appuient essentiellement sur le cadre théorique et sur les travaux portant sur le contrôle de gestion dans les compagnies d'assurances. Ainsi, nous formulons les deux hypothèses de recherche comme suit :

H1 : Les pratiques de communication et d'animation issues du contrôle de gestion influencent positivement la motivation des agents commerciaux.

H2 : L'accompagnement et le soutien managérial issus des outils relationnels du contrôle de gestion influencent positivement l'engagement et le comportement de performance des agents commerciaux.

3. Aperçu méthodologique

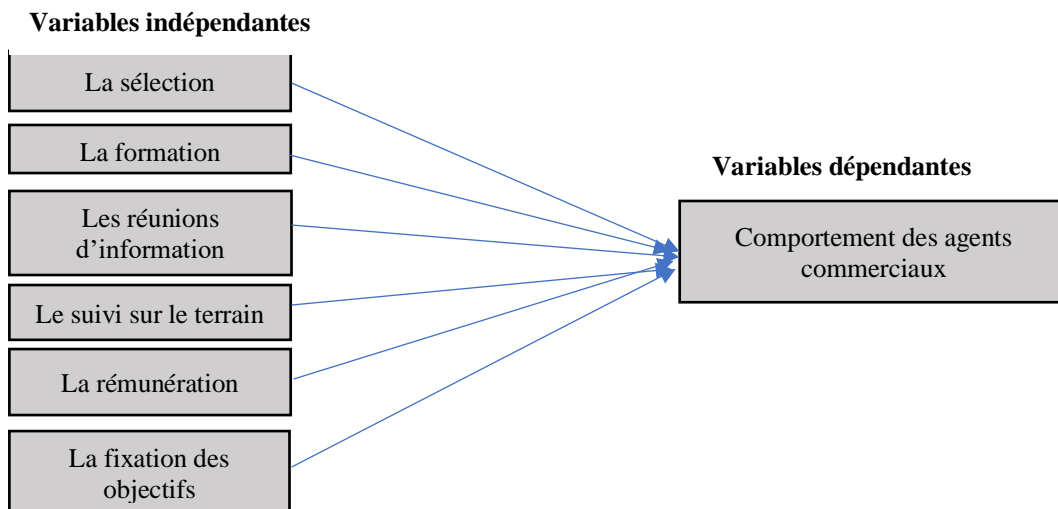
Pour réaliser cette étude, nous avons utilisé deux modes de collecte d'informations à savoir : les entretiens semi-directifs et les questionnaires. Les entretiens avec les responsables commerciaux avaient pour objectif de connaître les pratiques de contrôle mises en œuvre et les questionnaires adressés aux agents commerciaux a permis de recueillir leurs attitudes face aux différents contrôles. Nous avons fait usage du logiciel SPSS (Statistical Package for Social Science) pour traiter les données recueillies et les statistiques telles que la moyenne arithmétique, le coefficient de corrélation r de Pearson et le test de Student ont été utilisées.

3.1. Modèle conceptuel de recherche

Le modèle de recherche présenté remplit deux fonctions. Premièrement il montre quelques outils relationnels de contrôle de gestion utilisés dans les compagnies d'assurances au Togo dans la gestion

organisationnelle de leurs agents commerciaux. Deuxièmement, ce modèle aide à schématiser les relations entre les deux concepts de l'étude : le comportement des agents commerciaux et les outils relationnels de contrôle de gestion. Ils représentent respectivement la variable dépendante et les variables indépendantes.

Figure 1. Modèle conceptuel de recherche.



Source : Nous-mêmes à travers la littérature

3.2. Collecte de données

Comme nous l'avons souligné plus haut, pour réaliser cette étude, nous avons utilisé deux modes de collecte d'informations à savoir : les entretiens semi-directifs et les questionnaires. Pour constituer notre échantillon, des onze (11) compagnies d'assurances de la place, nous avons procédé à l'élimination de celles qui ont moins d'un an sur le marché togolais et celles qui ne disposent pas d'un réseau organisé de commerciaux avec présence au moins d'un responsable commercial. L'étude n'a pris en compte que trois compagnies IARDT et une compagnie d'assurance vie. Ces quatre compagnies représentent près de 60% du marché des assurances. Tous les agents réguliers dans les quatre compagnies sont retenus, à l'exception de ceux qui font moins de 6 mois dans le métier de commercial en assurance. Car il faut un stage de formation obligatoire de 6 mois pour exercer le métier de commercial dans le secteur des assurances.

La taille de l'échantillon détermine le degré de confiance qu'un gestionnaire peut accorder à l'information recueilli lors d'une enquête. Il existe plusieurs méthodes pour constituer un échantillon. Dans cette étude, la méthode simple est utilisée. Cette méthode consiste à sélectionner au hasard, dans la population étudiée, les personnes qui seront interrogés. Les commerciaux ayant fait plus de 6 mois dans le métier de commercial en assurance ont ainsi la même probabilité d'être choisis. Dans cette perspective, notre échantillon de départ était de 50 agents commerciaux. Mais, seulement 41 agents commerciaux ont effectivement répondu aux questions et nous l'ont remis. Après apurement, 36 questionnaires collectés ont été retenus et 5 éliminés pour raison d'incohérence.

- **Opérationnalisation des variables**

Nous avons au total une variable dépendante et six (06) variables indépendantes regroupées en deux grandes familles. En se référant à l'étude de Venkatraman (1989), l'amélioration des comportements

des agents commerciaux dans les compagnies d'assurance est définie comme étant facteur de performance et de développement, des éléments pouvant influencer la probabilité et la croissance des organisations. L'instrument ici est celui de Milani qui consiste en cinq items dont chacun fait appel à une réponse sur une échelle de Likert de six points. A partir de cette définition, Desphandé et al. (1993), Lassaad et Khamoussi (2010), mesurent le comportement des agents commerciaux en fonction des cinq (05) items suivants :

- le chiffre d'affaire,
- la part du marché,
- le taux de croissance,
- la profitabilité et
- l'innovation.

Tableau 1 : Mesure de la variable dépendante

Variable	Dimension	Mesure retenue	Auteurs
Comportement des agents commerciaux	Le chiffre d'affaire	Montant du chiffre d'affaire annuel	Desphandé et <i>al.</i> (1993), Lassaad et Khamoussi (2010).
	La part du marché	Niveau de part de marché	
	Le taux de croissance	Niveau de taux de Croissance	
	La profitabilité	Niveau de profitabilité	
	L'innovation	Degré d'innovation	

Source : Nous même à travers la littérature

Nous avons utilisé dans cette étude deux grandes familles de variables indépendantes, relative aux outils relationnels de contrôle de gestion qui sont : utilisation des outils relationnels traditionnels « UORT », et utilisation des outils relationnels moderne « UORM ». Cependant, pour pouvoir mener une étude de manière plus approfondie, nous avons opté pour une décomposition de ces variables indépendantes. Raison pour laquelle l'utilisation des outils relationnels traditionnels se décompose en utilisation de cinq (05) variables indépendantes, et que l'utilisation des outils relationnels modernes en une (01) variable indépendante.

Tableau 2 : Mesure des variables indépendantes

Variabes	Dimensions	Mesure retenue	Auteurs
Outil Relationnel Moderne de contrôle de gestion UORM	La fixation des objectifs	Degré d'atteinte des objectifs	Ben Ayed (2015)
Outils Relationnels Traditionnels de contrôle de gestion UORT	La sélection	Qualité des agents recrutés	Bouquin (1994), Kaplan et Norton (1996), Zian (2013), Mohamed Ben Ali et al. (2015),
	La formation	Niveau de maitrise théorique des techniques commerciales et des produits vendus	
	Le suivi sur le terrain	Niveau de maitrise pratique des techniques commerciales et des produits vendus	
	Les réunions d'information	Niveau d'expertise des informateurs	
	La rémunération	Valeur des forfaits mensuels	

Source : Nous même à travers la littérature

3.3. Méthode d'analyse des données

Deux types de méthodes d'analyse ont été utilisés dans cette étude : il s'agit de l'analyse descriptive et l'analyse explicative. La première analyse descriptive concerne les variables aux caractéristiques de l'agent commercial. Le but recherché ici est d'avoir quelques informations sur la personnalité des répondants. La deuxième analyse descriptive porte sur la variable indépendante, en vue de décrire les relations éventuelles qui existe entre ces différentes variables utilisées, nous avons opté pour le test statistique de khi-deux. Le test de khi-deux permet de rejeter ou non l'hypothèse selon laquelle deux variables sont indépendantes. Le seuil de significativité fixé ici est de 5%. L'analyse statistique qui répond le mieux pour effectuer cette relation est le tableau croisé. Cette analyse sert de base pour l'analyse explicative. Les tris croisés sont généralement accompagnés de méthodes explicatives dans le but de faire ressortir les facteurs explicatifs du phénomène étudié. Il est également appliqué aux données le modèle de dépendance de régression logistique binaire pas à pas pour dégager les effets bruts et net prédictifs de chaque variable indépendante sur la variable dépendante. Cette méthode statistique permet de distinguer parmi les variables explicatives introduites dans le modèle, celles qui contribuent le plus à la variation du phénomène.

Ce choix est dicté par la nature qualitative des variables d'analyse retenues. Soit P la probabilité que l'évènement "engagement organisationnel" se réalise, alors 1-P est la probabilité que cet événement ne se réalise pas. Le modèle de régression logistique se présente comme suit : $Y = \log(P/(1-P))$ où Y est la variable à expliquer. $Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_pX_p$ où X_1, X_2, \dots, X_p sont les variables indépendantes et $b_0, b_1, b_2, \dots, b_p$ les coefficients de régression du modèle. La forme non linéaire de la probabilité P associée à Y se présente comme suit : $P = 1/(1 + \exp(-Y))$. Le seuil choisi dans cette partie est de 10% pour la construction des différents modèles, car nous sommes dans le cas d'un échantillon de petite taille. Le premier modèle M_1 met en relation la variable dépendante en rapport avec une variable indépendante. Elle est suivie des autres variables jusqu'au modèle M_4 qui est le modèle saturé. Le choix des entrées des variables indépendantes dans le modèle est fait selon leurs significativités au niveau des tableaux croisés.

Notons que la régression logistique est une méthode fréquemment utilisée dans l'analyse d'étude épidémiologique (Ulrike Held, 2010). Elle est similaire à la régression linéaire mais elle convient aux modèles dans lesquelles les variables sont quantitatives. Plus précisément la variable à prédire (variable explicative) doit prendre deux modalités possibles c'est-à-dire la variable explicative doit être dichotomique en prenant une valeur oui ou non par exemple et les variables expliquées doivent être qualitatives. Nous avons opté pour ce choix car nos variables d'étude répondent bien à ce modèle. Notre variable dépendante : comportement des agents commerciaux après le recodage a deux modalités de réponse : "oui" et "non". Et les variables indépendantes à savoir la sélection, la formation, le suivi sur le terrain, les réunions d'information, la rémunération et la fixation des objectifs sont toutes qualitatives.

4. Présentation, analyse et discussion des résultats

4.1. Présentation des résultats

Les données recueillies par entretiens et questionnaires ont été traitées à l'aide du logiciel SPSS (Statistical Package for Social Science) dans le but d'instruire les réponses aux questions de recherche. Les résultats obtenus sont exposés dans cette section.

- **Le comportement des commerciaux face au travail**

Il a été demandé aux agents commerciaux d'exprimer en termes de note sur 10, l'importance ou la place de chacune des missions (vente, prospection, services clientèles) dans l'accomplissement de leurs 4159aches. Les résultats suivants ont été obtenus.

Tableau 3 3: Moyennes des notes selon les missions

	Vente	Prospection	Services clientèle
Effectif valide	35	35	35
Manquants	1	1	1
Moyenne	3,71	3,74	2,55

Source : Données d'enquête, janvier 2026

Le tableau 3 montre que la priorité est accordée à la prospection. Les notes moyennes des missions de vente et de prospection sont respectivement de 3,71 et 3,74. Ceci montre une légère avance de la mission de prospection sur celle de la vente. On note que la mission de service clientèle a obtenu une moyenne de 2,55 qui est très faible par rapport aux autres missions.

Tableau 4 : Répartition selon les raisons du choix du métier

	Effectif	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
C'est bien rémunérateur	4	11,1	11,1
Sa nature vous attire	12	33,3	44,4
On n'a pas trouvé mieux	17	47,2	91,7
Autres	3	8,3	100
Total	36	100	

Source : Données d'enquête, janvier 2026

Le tableau 4 nous montre que 47,2 % des répondants ont choisi le travail de commercial parce qu'ils n'ont pas trouvé mieux à faire, 11,1% pensent que c'est bien rémunérateur et seulement le tiers des répondants sont attirés par la nature de travail.

- **Influence du contrôle sur les agents commerciaux**

Les tableaux 3 et 4 respectivement de la distribution des scores obtenus par les différents contrôles, et des résultats des tests de comparaison effectués, nous permettent de dire que cinq dispositions de contrôle identifiées influencent effectivement le comportement des agents commerciaux dans le sens des objectifs organisationnels à atteindre.

Tableau 5 : Les scores moyens des contrôles

Dispositions de control	Effectifs	Moyennes	Ecart-types	Erreur standard moyenne
Suivi	36	3,25	1,296	0,216
Formation	36	4,39	0,903	0,151
Réunions	36	4,33	0,756	0,196
Rémunération	35	3,97	1,071	0,181
Fixation d'objectifs	35	4,43	0,917	0,155

Source : Données d'enquête, janvier 2026

Les scores moyens obtenus sont de 3,25 (suivi) ; 4,33 (réunion) ; 4,39 (formation) ; 3,97 (rémunération) et 4,43 (fixation d'objectifs). Les tests de comparaison effectués permettent de s'assurer que les moyennes obtenues sont réellement différentes de la valeur du test choisi (3), que la différence ne peut être négligée ou ne relève pas du hasard.

Tableau 6 : Résultat du test de comparaison des moyennes

Dispositions de contrôle	T	ddl	Sig. (Bilatérale)	Différence Moyenne	Intervalle de confiance à 95%	
					Inférieure	Supérieure
Suivi	1,158	35	0,255	0,25	-0,19	0,69
Formation	9,226	35	0,000	1,39	1,09	1,69
Réunions	10,583	35	0,000	1,33	1,09	1,59
Rémunération	5,368	24	0,000	0,97	0,60	1,34
Fixation d'objectifs	9,220	24	0,000	1,43	1,11	1,74

Source : Données d'enquête ; janvier 2026

Tableau 7 : les coefficients de corrélation r de Pearson entre les contrôles

Dispositions de contrôle	Suivi	Formation	Réunions	Rémunération	Fixation d'objectifs
Suivi	1	0,281**	0,229	-0,232***	0,100
Formation		1	0,391*	-0,111	0,093
Réunions			1	0,183	0,224
Rémunération				1	0,342*
Fixation d'objectifs					1

*p<0,05 ; **p <0,1 ; ***p <0,20.

Source : Données d'enquête ; janvier 2026

Tableau 8 : Résultats du test de comparaison des moyennes à 3

	T	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance à 95%	
					Inférieure	Supérieure
Niveau intellectuel	3,273	33	0,002	0,59	0,22	0,95
Performances passées	3,667	32	0,001	0,64	0,28	0,99
Ancienneté	4,186	33	0,000	0,74	0,38	1,09
Formation professionnelle	3,917	31	0,000	0,78	0,37	1,19

Source : Données d'enquête, janvier 2026

Tableau 9 : Les coefficients de corrélation entre contrôle et les caractéristiques personnelles.

	Niveau intellectuel	Performances Passées	Formation Professionnelle	Ancienneté
Suivi	0,100	0,013	0,182	-0,285**
Formation	0,004	0,306**	-0,197	-0,092
Réunions	-0,072	0,142	-0,005	-0,242
Rémunération	0,308**	0,297**	0,009	-0,092
Fixation d'objectifs	0,055	0,003	0,080	-0,265***

p<0,1 ; *p <0,15

Source : Données d'enquête ; janvier 2026

4.2. Analyse et discussion des résultats

Les dispositions de contrôle mises en œuvre par les compagnies d'assurances pour maîtriser les activités des agents commerciaux sont les suivantes : la sélection, la formation, le suivi sur le terrain, les réunions d'information, la rémunération et la fixation des objectifs. En considérant le contrôle de gestion comme « un mécanisme dont la finalité est d'influencer les comportements des acteurs de l'organisation dans le sens attendu par cette dernière » (Langevin et Naro, 2003, p.1), ces dispositions de contrôle peuvent être identifiées aux mécanismes de contrôle de gestion. Nous n'ignorons pas le fait que plusieurs auteurs (Bouquin, 1997 ; Langevin et Naro, 2003 ; Merchant, 1985) considèrent que l'aspect « influence comportementale » du contrôle correspond au contrôle organisationnel. Ainsi les dispositions de contrôle ci-dessus énumérées sont des dispositions du contrôle organisationnel que nous devons positionner par rapport aux typologies proposées par plusieurs chercheurs.

En se plaçant dans le modèle de Ouchi, la rémunération par commission et la fixation des objectifs périodiques de résultat sont des dispositions de contrôle qui relèvent du mécanisme des marchés. Le marché est un mécanisme fondé sur la mesure du résultat et une rémunération fonction des apports de chaque employé. Ces deux dispositions sont des contrôles à posteriori qui ne prennent en considération que l'aspect comptable ou financier des efforts fournis par chaque individu. Selon la typologie proposée par Mintzberg, on les identifiera au mécanisme de standardisation des résultats. Les dispositions de sélection, de formation, et de réunion d'information reflètent le mécanisme des clans. La finalité de chacune de ces dispositions est de socialiser les agents commerciaux. Il s'agit de constituer un groupe homogène en termes de comportement, ayant intériorisé les objectifs de l'organisation et des qualifications requises. Selon les modes de coordination de Mintzberg on parlera de standardisation des normes lorsqu'il s'agit de spécifier les comportements idéaux à adopter et de standardisation des qualifications par la formation. Il s'agit bel et bien des dispositions de contrôle à priori.

Les réunions d'information ont pour objectif de régler les problèmes rencontrés sur le terrain par les agents commerciaux et de fixer les objectifs. Il s'agit de susciter des comportements d'imitation chez les nouveaux agents et ceux qui sont moins performants. On peut parler là de l'ajustement mutuel. Le suivi sur le terrain est une disposition de contrôle difficilement positionnable dans le modèle de Ouchi. Cependant on peut l'assimiler à la supervision directe dans la typologie de Mintzberg. Le mécanisme de contrôle par les bureaucraties trouve difficilement sa place dans les dispositions de contrôle identifiées dans le cadre de cette étude. Ceci s'explique par la nature de l'activité des agents commerciaux. Ces derniers sont presque toujours sur le terrain, loin des supérieurs hiérarchiques et l'aspect complexe, non programmable de leurs tâches rend inutile l'imposition de règles et procédures strictes. Les agents commerciaux ne sont en contact avec la hiérarchie que lors des réunions

d'information mais on ne peut considérer cette disposition de contrôle comme un mécanisme des bureaucraties du fait de la large autonomie accordée à ces employés.

En somme, les différents mécanismes de contrôle identifiés dans les compagnies d'assurances se positionnent dans bien de typologies de contrôle, confirmant ainsi que ce sont des dispositions de contrôle.

4.3. Implications manageriales des résultats

L'examen des résultats obtenus confirme nos attentes sur le comportement des agents commerciaux au travail. Nous nous attendions à identifier des comportements opportunistes du fait que les agents commerciaux ont des marges de manœuvre assez importantes. L'importance accordée à la mission de vente nous a permis de dire que les agents ont des comportements opportunistes. Il faut souligner que la mesure des comportements opportunistes demeure un problème car ces comportements regroupent plusieurs aspects difficilement mesurables à l'aide de critères quantifiables. La méthode que nous avons choisie consistait à comparer les importances accordées par les agents aux différentes missions qui sont les leurs (vente, prospection, service clientèle). Etant donné que seule la vente est motivée, accorder la primauté aux missions non motivées signifie que l'agent s'identifie à l'entreprise et donc l'opportunisme est négligeable. Lorsque dans le cas contraire les agents commerciaux accordent plus d'importance à la vente, il y a là un signe d'opportunisme. Bien que cette méthode ne permette pas de mesurer tous les aspects de l'opportunisme, elle met en exergue les divergences ou conflits d'intérêt entre la compagnie et les agents commerciaux. Globalement cela permet de se prononcer sur le degré auquel l'agent poursuit les objectifs de l'organisation.

L'étude a montré que les dispositions de contrôle identifiées sont toutes efficaces. L'efficacité dont nous parlons dans cette étude a trait aux comportements induits en termes d'efforts en vue de réussir les missions. Nous ne nous attendions pas à ce que toutes les dispositions soient efficaces, surtout au niveau du suivi sur le terrain. Le fait que le suivi sur le terrain est efficace signifie que cette disposition contribue positivement à la réussite des missions confiées aux agents commerciaux. Il s'agit là d'un contrôle strict qui semblait être en contradiction avec le caractère plus ou moins autonome ou indépendant qu'on reconnaît au métier d'agent commercial. Cependant, cette efficacité pourra être expliquée par le fait que ce type de contrôle n'est pas permanent, même avec les nouveaux recrutés où cela est plus fréquent, et les agents ne font appel aux supérieurs que lorsqu'ils ont besoin d'aide pour débloquer une situation qui les dépasse. Le suivi sur le terrain traduit ainsi un appel volontaire à l'aide et non une contrainte permanente visant à réduire l'indépendance des agents commerciaux. Le contrôle strict de la force de vente est possible dans les cas où les vendeurs sont surplace (les surfaces de distributions : supermarché, boutiques) et peut être efficace lorsqu'il s'agit des salariés (Sprimont, 2003). En tenant compte des variables de contingence telle que l'incertitude sur l'effort fourni et sur le résultat qui est influencé par des facteurs non maîtrisables, et le caractère non programmable (complexité) de l'activité des agents commerciaux, seules les dispositions de contrôle à priori devraient être efficaces. Le mécanisme de marché basé sur le contrôle par le résultat n'apparaît pas adéquat dans ce contexte car on ne peut évaluer sans ambiguïté la contribution de chaque agent commercial aux objectifs de l'organisation. Les résultats montrent que les deux catégories de contrôle sont efficaces mais le score le plus élevé est obtenu par le contrôle par les objectifs qui est un mécanisme de marché. L'efficacité des mécanismes de marché résulte du fait que les différents contrôles se renforcent mutuellement. Ceci est confirmé par les relations positives identifiées entre les contrôles. Donc les dispositions identifiées sont compatibles et ne produisent pas des effets contradictoires.

Le fait que toutes les dispositions de contrôle se sont révélées efficaces ne signifie pas qu'elles sont sans faille ou non critiquables. Bien qu'ayant un impact positif sur le comportement des agents commerciaux, ces contrôles peuvent avoir des coûts ou des désavantages cachés mais importants. Le contrôle par les

résultats n'est nullement suivi de sanction lorsque le résultat désiré et fixé n'est pas atteint. On pense que l'agent est sanctionné par le montant faible correspondant aux commissions à percevoir. Ceci est une erreur car l'organisation aussi est sanctionnée car son chiffre d'affaires et son résultat seront faibles sans oublier que sa part de marché régressera. Et aussi, c'est ignorer les coûts indirects qu'entraîne la gestion des commerciaux à savoir les salaires du personnel d'encadrement, le coût du recrutement et de formation, avec ce que coûte les réunions en termes de temps. Pour éviter tout ceci, il faut associer des dispositions de sanction comme le propose Fiol (op. cit.) pour empêcher les agents commerciaux d'être satisfait d'un niveau de résultat qui en fait est insuffisant. Cette sanction permettra aux compagnies d'assurances d'éliminer ceux qui ne sont pas à la hauteur de leur mission et de garder uniquement les agents commerciaux sur la base de leur performance.

En somme, le contrôle de gestion qui s'est révélé à travers ces différentes dispositions n'est pas seulement du ressort du contrôleur puisque c'est le responsable commercial qui joue le rôle essentiel. Il est donc clair que la fonction contrôle ne peut être confinée dans les mains du contrôleur mais elle est plus large que les préoccupations du contrôleur de gestion.

5. Conclusion

Il est aujourd'hui indispensable d'adapter les mécanismes de contrôle à la spécificité des services et à la particularité de l'activité de chaque individu ou acteur économique. Les agents commerciaux qui sont des intermédiaires mandatés par les compagnies d'assurances exercent leur activité toujours loin de la surveillance directe de la hiérarchie. Cette situation entraîne des incertitudes concernant ce qu'ils font exactement sur le terrain et leur contribution réelle dans la réalisation des objectifs des compagnies d'assurances. Cette recherche dont l'un des objectifs était d'appréhender les comportements que ces mécanismes de contrôle suscitent chez les agents commerciaux dans le sens de la réussite de leurs missions, a permis de constater que toutes ces dispositions de contrôle identifiées sont efficaces. Toutes ces dispositions prises individuellement suscitent chez le commercial l'effort nécessaire pour atteindre de bons résultats. Bien que l'utilisation combinée ou simultanée de ces contrôles ne présente pas d'effets contradictoires à un seuil de risque faible (5%), on voit apparaître des relations négatives pour un niveau de risque élevé en l'occurrence entre les dispositions de suivi sur le terrain et la rémunération par commission. Ainsi nous pouvons affirmer que tous les contrôles se renforcent mutuellement à un niveau de risque acceptable. Un autre objectif de cette étude était d'évaluer l'influence de certaines caractéristiques personnelles à la fois sur le comportement des agents commerciaux et sur l'efficacité des dispositions de contrôle. Les résultats ont montré que les facteurs comme le niveau intellectuel, la formation professionnelle suivie, les performances passées des commerciaux et leur ancienneté dans le métier, ont chacun un important impact sur le comportement mais presque aucune influence sur l'efficacité des mécanismes de contrôle. Malgré cela, l'effet négatif même faible de l'ancienneté sur l'efficacité des contrôles peut être révélateur d'une démotivation des commerciaux qui exercent pendant longtemps ce travail. Face à ces résultats, nous formulons deux propositions, l'une visant la conservation des agents performants et l'autre comme une alternative à l'usage des commerciaux dans un environnement dominé par l'incertitude. Pour disposer d'une force de vente performante, les compagnies d'assurances doivent recruter des personnes d'un niveau intellectuel élevé ayant une bonne connaissance des techniques de vente avant de leur inculquer de solides connaissances sur les assurances et mettre en œuvre un système de rémunération évolutif qui tienne compte de la durée d'attachement des commerciaux à l'entreprise. Ainsi le métier même sera d'abord valorisé et les commerciaux auront un sentiment d'appartenance à l'organisation, ce qui entraînera davantage d'implication et d'effort de leur part. Concernant la deuxième proposition, les compagnies d'assurances peuvent transformer les agents commerciaux ayant acquis une certaine expérience et réalisé un montant donné de chiffre d'affaires, en agents généraux d'assurances.

Cette recherche peut être considérée comme préliminaire pour appréhender le contrôle des agences par un siège central ou le contrôle dans le cadre des réseaux dynamiques.

De plus l'étude des pratiques et techniques de contrôle dans les services de façon générale, dans le but d'identifier des particularités qui pourront être liées à la culture, peut être faite ultérieurement. On pourra prolonger aussi cette étude pour identifier les déterminants du développement des systèmes de contrôle et l'influence des facteurs de contingence dans le contexte togolais ou africain.

REFERENCES

- [1] Alazard C., Sépari S. (2000), Contrôle de gestion, manuel et application, 5^e édition Dunod, DECF, Paris, 725p.
- [2] Allix-Desfautaux E., Joffre P. (1997), « Coûts de transaction », Encyclopédie de gestion Y. Simon et P. Joffre (ed), 2^e édition, Economica, Paris, p.750-776.
- [3] Badoc M. (1989), « Marketing management pour la banque et l'assurance », Encyclopédie de gestion Y. Simon et P. Joffre (ed), Economica, Paris, p.1788-1802.
- [4] Bamazi D. (2004), Cours de gestion des ressources humaines 4^e Année Gestion, UL.
- [5] Barel Y. (2001), « Complémentarité et contradictions des formes de contrôle : le cas de la grande distribution », Finance Contrôle Stratégie, vol.4, n^o2, juin, p.5-31.
- [6] Bédard R. (1996), « Une interprétation trifonctionnelle du contrôle », Gestion, volume 21, n^o3. Septembre, p. 109-115.
- [7] Besco P.-L., Dobler Ph., Mendoza C., Naulleau G., Giraud F., Lerville Ange V. (1997), Contrôle de gestion et management, 4^e édition Montchrestien, Paris, Novembre, 553p.
- [8] Boisvert H. (1996), « L'émergence du contrôle de gestion intégré », Gestion, volume 21, n^o3. Septembre, p.92-96.
- [9] Bollecker M. (2004), « Les mécanismes de contrôle dans un contexte de différenciation des systèmes d'information », Finance Contrôle Stratégie, vol. 7, n^o3, septembre, p.59-85.
- [10] Bouquin H. (1988), « Les perspectives de recherche en contrôle de gestion », Cahier de recherche de l'IAE de Lille.
- [11] Bouquin H. (1996), « Pourquoi le contrôle de gestion existe-t-il encore ? », Gestion, vol.21, n^o3, septembre, P. 97-103.
- [12] Bouquin H. (1997), « Contrôle », Encyclopédie de gestion Y. Simon et P. Joffre (ed) 2^e édition, Economica, Paris, p.667-686.
- [13] Bouquin H. (1997), Le contrôle de gestion, PUF, Paris, Janvier, 406p.
- [14] Bouquin H. (2001), Le contrôle de gestion, 5^e édition mise à jour, PUF, Paris, 462p.
- [15] CEDAG. (1987) De nouvelles théories pour gérer l'entreprise, Economica, Paris.
- [16] Chiappori P.-A. (1997), « information asymétrique et analyse du risque », Encyclopédie des marchés financiers, Economica, Paris, p. 628-633.
- [17] Code des Assurances des Etats Membres de la CIMA, Troisième édition, La Fanaf édition, Dakar, 2004, 352p.
- [18] Delavallée E. (1996), « Pour ne plus gérer sans la culture », Revue française de gestion, septembre-octobre, p.5-16.
- [19] Déry R. (1996), « Les défis du contrôle de gestion », Gestion, volume 21, n^o3, septembre, p.104-108.
- [20] Ducrocq C., Gervais M., Herriau C. (2001), « Le suivi de la qualité et les coûts dans les entreprises de services : une enquête sur les pratiques et les coûts employés par les départements de contrôle », Finance Contrôle Stratégie, volume 4, n^o3, septembre, p.89-121.

- [21] Langevin P., Naro G. (2003), "Contrôle et comportements : une revue de la littérature anglo-saxonne", acte du 24^e congrès de l'AFC, 22-23 mai, Louvain.
- [22] Le Maître D. (2000), « Proposition d'un modèle blanc de contrôle des salariés », Revue française de gestion, mars-avril-mai, p.43-59.
- [23] Loning H. (2000), « Cultures nationales et contrôle de gestion », Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et audit, B. Colasse (ed), Economica, Paris, p.577-596.
- [24] Malo J.-L., Mathé J.-C. (2000), L'essentiel du contrôle de gestion, édition d'organisation, Paris.300p.
- [25] Mendez A. (2001), « Le cas d'une banque mutualiste : Les mécanismes de confiance ». Revue française de gestion, Septembre- octobre, p.18-27.
- [26] Mersereau A. C. (1996), « Mécanismes de contrôle et modèles de comportement : nouvelles perspectives sur le rôle du contrôleur de gestion », Gestion, volume 21, n°3, septembre, p.42-46.
- [27] Nizet J., Pichault F. (1999), « Configurations organisationnelle : Mintzberg revisité », Revue française de gestion, Mars-Avril-Mai, p.30-43.
- [28] Ouchi W. G. (1980), « Markets, Bureaucraties and Clans », Administrative Science Quaterly, vol.25, march, p.129-141.
- [29] Raimbourg P. (1997), « Asymétrie d'information, théorie de l'agence et gestion des entreprises », Encyclopédie de gestion Y. Simon et P. Joffre (ed), 2^e édition, Economica, Paris, p. 188-199.
- [30] Santos A. P., Toe J. Y. (2002), "OHADA, Droit Commercial Général", édition Bruylant, Bruxelles, 478p.
- [31] Sprimont P. A. (2003), « Stratégies compétitives, contrôle des vendeurs et performance de la force de vente », Finance Contrôle Stratégie, volume 6, N°3, septembre, p.137-159. Thiétart R. A. (2003), Méthodes de recherche en management, 2^e édition, Dunod, Paris, 537p.
- [32] Valin G. (1997), « Entreprise d'assurances », Encyclopédie de gestion Y. Simon et P. Joffre (ed) 2^e édition, Economica, Paris, p.1073-1100.