

Université de Montréal

**La Culture d'entreprise : une comparaison de deux  
compagnies d'assurances à partir d'une approche  
interactionnelle**

par

Elisabeth Grâce Angouande Nzam

Département de communication, Université de Montréal

Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la Faculté

des arts et des sciences

en vue de l'obtention du grade de maîtrise en sciences de la communication

en sciences de la communication

option communication organisationnelle

Avril, 2015

© Elisabeth Grâce Angouande Nzam, 2015

Université de Montréal  
Faculté des études supérieures et postdoctorales

Ce mémoire intitulé :

La Culture d'entreprise : une comparaison de deux compagnies d'assurances à partir d'une  
approche interactionnelle

Présentée par :

Elisabeth Grâce Angouande Nzam

a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Andre Lafrance, président-rapporteur

François Cooren, directeur de recherche

[Taper le nom], co-directeur (s'il y a lieu)

Chantal Benoît Barné, membre du jury

[Taper le nom], examinateur externe

[Taper le nom], représentant du doyen de la FES

## Résumé

Ce mémoire se veut une étude comparative de deux compagnies d'assurances à partir d'une approche interactionnelle. L'analyse de la vie organisationnelle au sein de ces deux compagnies d'assurances m'a permis de montrer que les discours sur les valeurs culturelles contenues dans les publications de ces compagnies d'assurances étaient souvent en contradiction avec les actions, les discours et les pratiques que les dirigeants mettent de l'avant au quotidien. Ces divergences résultent du fait que les dirigeants semblent construire leurs organisations sur des modes de fonctionnement, des processus et des critères de gestion d'entreprise propres aux compagnies axées sur le seul profit économique. Comme j'essaye de le montrer dans ce mémoire, les valeurs qui sont cultivées dans une organisation sont pourtant aussi importantes pour assurer le bon fonctionnement d'une compagnie que les produits et services que les compagnies d'assurances proposent à leurs clients.

**Mots-clés :** agent de vente, approche comparative, climat organisationnel, communication, culture organisationnelle, ventriloquie.

## **Abstract**

This thesis proposes a comparative study of two insurance companies from an interactional perspective. The analysis of the organizational life in these two insurance companies allowed me to show that the discourse on cultural values contained in these insurance companies' publications were often at odds with the actions, positions and practices that managers put forward on a daily basis. These differences result from the fact that the administrators seem to conceive of their organizations on the basis of operational modes, processes and business management criteria that are specific to companies focused solely on economic gain.

As I try to show in this thesis, the values that are cultivated in an organization are nevertheless as important as the products and services that insurance companies offer to their customers to ensure the proper functioning of a company.

**Keywords:** communication, comparative approach, organizational climate, organizational culture, sales agent, ventriloquism.

## Table des matières

Résumé.....	i
Abstract.....	ii
Liste des sigles et des abréviations.....	v
Dédicace.....	vi
Remerciements.....	vi
Introduction.....	8
II- Revue de la littérature.....	10
II- 1- La notion de culture organisationnelle.....	10
II- 2- Les études sur la culture organisationnelle.....	16
II-3- Les approches communicationnelles de la culture organisationnelle.....	23
III- Problématique.....	29
IV- Cadre théorique.....	30
V- Méthodologie.....	35
V- 1- Présentation des deux terrains de recherche.....	35
V-2- Ma position ambiguë de chercheuse et d'actrice.....	37
V- 3- La collecte des données.....	38
VI- Analyses des données du terrain.....	41
VI-I 1- Les valeurs officielles des deux compagnies d'assurances.....	41
VI-I-2- L'observation de l'environnement de travail.....	46
VI-I-3- Les problèmes.....	48
VI- I-4- Les langages.....	63
VI-I-5- Les rituels.....	69
VI-I-6- Les relations sociales.....	73
VI-II-1- Les types de communications et d'interactions cultivées dans les compagnies d'assurances.....	77
VI- II- 2- Les formes de ventriloquie présentées dans les communications et les échanges dans les compagnies d'assurances.....	88

VII- Discussion générale.....	88
VIII- Conclusion .....	95
IX- Bibliographie .....	99
X- Annexes.....	i
1- Questionnaire pour l'interview .....	i
2- Quelques exemples d'interviews.....	iii
2-1- Interviews faites dans la compagnie A.....	iii
2-1-1- D.S.P Qui fût successivement agent, directeur de ventes, affecté aux relations publiques, puis maître de stage à l'agence A.....	iii
2-1-2 Interview avec M.A, qui fût conseiller en sécurité financière, puis superviseur d'agents et plus tard Manager à A .....	xxv
2-1-3- Interview de Z.F., conseillère en sécurité financière dans la compagnie A	xxviii
2-2- Interviews faites dans la compagnie I .....	xxxi
2-2-1- Interview de M. E., directeur de l'agence I .....	xxxii
2-2-2- Interview avec D., conseiller en sécurité financière à I. ....	xxxv
2-2-3- Interview de G., conseillère en sécurité financière à I. ....	xl

## Liste des sigles et des abréviations

A	Compagnie d'assurance A
A.M. BEST	Agence de notation américaine des compagnies d'assurances
AMF	Autorité des marchés financiers
BEAC	Banque des états de l'Afrique centrale
Compagnie I	Compagnie d'assurance
Compagnie A	Compagnie d'assurance
Compagnie Aa	Agence de la Compagnie d'assurance A
D	Conseiller en sécurité financière
DSP	Directeur de ventes
ETC	Et cetera desunt
G	Conseillère en sécurité financière
MA	Conseiller en sécurité financière
ME	Directeur de la compagnie I
MGA	Master general agent
RGA	Regional general agent
SA	Superviseur d'agents
SGA	Senior general agent
ZF	Conseillère en sécurité financière

## **Dédicace**

Je dédie ce mémoire à la trinité; Dieu le Père,  
Dieu le fils, et l'Esprit du Père et du Fils, le Saint- Esprit



## Remerciements

À l'Alpha et l'Oméga, le commencement et la fin de toute chose, à toi Père, Dieu tout puissant, soit la gloire pour des siècles et des siècles.

À l'Étoile bleu du matin, le Seigneur Jésus-Christ, qui m'a tenu par la main en m'encourageant et en me soutenant tout au long de cette étude.

À l'Esprit d'intelligence, de sagesse divine et suprême, le Saint Esprit qui me guide pour que j'atteigne l'idéal et la perfection dans tous les domaines de ma vie.

À mon directeur de mémoire, François Cooren

À mon meilleur ami, Robert Taylor

## **Introduction**

Cette recherche vise à comparer deux cultures d'entreprise distinctes à partir d'une approche d'inspiration interactionnelle. J'ai voulu, par à cette étude, observer les processus communicationnels internes de deux compagnies d'assurances, tout en analysant non seulement les tâches des employés et dirigeants, mais aussi la manière dont ceux-ci communiquent, que ce soit par l'intermédiaire de documents ou de paroles échangées.

Mon étude part d'un constat, largement confirmé par les études organisationnelles, selon lequel la qualité et la compétitivité des produits ou des services d'une entreprise ne constituent pas les seuls éléments qui favorisent son bon développement économique (Deal & Kennedy, 1983). Comme j'essayerai de l'illustrer à travers mes analyses, les actions et interactions entre les différentes équipes de travail ou encore la culture d'entreprise d'une compagnie sont autant d'éléments qui entrent en compte non seulement pour l'accroissement et la stabilité économique des compagnies d'assurances, mais aussi pour le bien-être des employés et dirigeants qui y travaillent (Peter & Waterman, 1984).

L'étude s'est faite dans deux compagnies d'assurances, que je nomme respectivement les compagnies ou agences **A** et **I**. La compagnie **A** fait partie de l'une des 36 agences que compte la compagnie d'assurance **A** basée dans le sud des États-Unis. La compagnie **A** a été créée il y a près d'une cinquantaine d'années et l'agence **A** basée à Montréal existe depuis le début des années 90. Cette agence est la seule de la compagnie **A**

qui s'occupe de tous les clients du Québec. L'entreprise **A** est une compagnie dont la langue officielle est, bien entendu, l'anglais, étant donné son origine américaine. L'agence **I**, quant à elle, a été créée depuis près d'un siècle et l'agence où j'ai conduit ma recherche est parmi l'une des nombreuses agences que compte la compagnie **I** à Montréal. Cette agence existe depuis plus d'une quarantaine d'années. La compagnie **I** est une compagnie québécoise, de langue et de culture francophone.

Dans la revue de littérature, je présente les approches, les perspectives et les travaux de différents auteurs qui ont abordé la question de la culture des entreprises. La troisième, la quatrième et la cinquième partie du travail, abordent respectivement la problématique, le cadre théorique et la méthodologie retenus pour conduire ma recherche. Ces différentes parties permettent respectivement d'avoir des informations sur les angles de recherche, les cadres interprétatifs, ainsi que l'analyse et la présentation des deux compagnies étudiées.

L'analyse des données du terrain correspond à la sixième partie de cette étude. Cette partie constitue le cœur de mon mémoire et propose de comparer les cultures organisationnelles des deux entreprises retenues. La discussion générale et la conclusion forment la septième et la huitième partie de cette étude. En conclusion, je démontre comment la structure, les interactions, et la culture peuvent influencer positivement ou négativement le rendement et l'accroissement économiques des compagnies d'assurances.

## **II- Revue de la littérature**

Dans cette section, je propose, dans un premier temps, d'identifier l'origine et l'explication du terme « culture organisationnelle ». La première partie de cette section, montre, en particulier, comment différents auteurs ont articulé leurs recherches autour du thème de la culture d'entreprise. La deuxième partie découle de la première et nous permet de voir comment les cultures d'entreprise ont été étudiées jusqu'à présent. Dans la dernière partie, j'énumère enfin quelques approches et perspectives qui segmentent de nos jours les différentes catégories de recherche en communication organisationnelle faites sur la culture d'entreprise

### **II- 1- La notion de culture organisationnelle**

Les études sur la notion de culture d'entreprise datent d'environ un demi-siècle, comme le rappelle Jacques, (1951) lorsqu'il écrit que : «The origin of the term organizational culture is unknown, but the notion that factories, schools, and other institutions have cultures has existed for at least a half century (p. 292, cité dans Eisenberg & Riley, 2001)

Pour la sociologie et l'anthropologie traditionnelle, des groupes d'humains qui partagent des systèmes de symboles semblables et identiques, comme le langage, les rituels, les mythes, les métaphores et les histoires, partagent la même culture (Geertz 1973). Ainsi, le sociologue Talcott Parsons (1967) définissait la culture comme étant un système de

significations qui guide la construction de la réalité dans une communauté sociale. Pour Parsons, la culture est donc l'élément premier et le noyau de toute société. Pour comprendre comment une société ou une organisation se développe au fil des ans, l'étude de la culture de cette entreprise apparaît donc un angle idéal (Cheney, Zorn, & Ganesh, 2004, p. 76).

Dans la première partie de cette revue de littérature, nous ferons un bref historique de la manière dont la culture organisationnelle a été abordée par différents auteurs et mouvements, en démontrant comment la notion de culture organisationnelle a évolué jusqu'à nos jours. Dans la deuxième partie de la revue de littérature, nous résumerons les grandes lignes des recherches faites sur la culture organisationnelle par différents mouvements. Et dans la troisième partie, nous dégagerons les conclusions et pistes de recherche que nous pouvons tirer de cet exercice.

Pour Eisenberg & Riley, (2001), la plupart des chercheurs en communication organisationnelle préconisent, comme le conseillait déjà Parsons (1967), de définir le mode de fonctionnement des organisations telles que des entreprises, des écoles, des pénitenciers ou toute autre forme organisationnelle ou institutionnelle, par la conduite d'une analyse culturelle ou d'une analyse critique des cultures qui y sont entretenues et qui s'y déploient. Ces deux auteurs rappellent ainsi que, dès 1960, certains chercheurs n'hésitaient pas à affirmer qu'une bonne culture constituait un moyen privilégié pour assurer un solide développement organisationnel. En 1969, Bennis expliquait ainsi que la culture d'une organisation était très importante, car changer une organisation c'était « *changer sa*

*culture* », c'est-à-dire changer le système de significations et de valeurs dans lequel les gens travaillent et vivent.

Même si la culture en tant qu'objet de recherche existait déjà dans les années 60, c'est surtout à partir du début des années 80 que l'étude systématique des cultures d'entreprises est devenue un sujet clé qui a mobilisé la communauté des chercheurs et des étudiants (Smircich, 1983 a et b). La mobilisation du milieu académique par rapport à ce sujet a non seulement fait avancer les connaissances sur la question de la culture d'entreprise, mais a aussi eu des conséquences indirectes sur les pratiques qui ont commencé à être cultivées dans les entreprises, pouvant ainsi radicalement changer les structures de comportement organisationnel (Peters & Waterman, 1982).

La culture organisationnelle, telle qu'étudiée par les chercheurs à partir des années 80, renvoyait essentiellement à des narrations (Brown, 1985, Clair, 1993), à des performances (Trujillo, 1983) ou encore à des métaphores utilisées par les membres pour parler de leur travail et de leur organisation (Morgan, 1986, Smith & Eisenberg, 1987). Cependant pour les chercheurs en communication organisationnelle, les approches soutenues par les anthropologues, les sociologues et autres théoriciens du management ne pouvaient donner accès qu'à une partie de l'histoire de la recherche sur les cultures d'entreprises. Deux autres tendances allaient par la suite émerger.

Une première catégorie de théoriciens en communication tels Tompkins et Cheney (1983, 1985), ainsi que Bormann (1983), ont ainsi, à partir d'une perspective rhétorique examiné la question de l'identité et de l'identification organisationnelle en se focalisant sur

les *prémises* partagées par les membres, ainsi que les mythes et autres thèmes fondateurs d'une entreprise. La seconde tendance, d'inspiration systémique et représentée, entre autres, par Farace, Monge, Russell (1977), a entrepris d'analyser les organisations comme des systèmes en définissant la communication comme le point central dans les processus des organisations et dans le développement de leurs cultures, même si la dimension culturelle était, en fait, très peu analysée de leur point de vue.

De son côté, Weick amorçait en 1969 des recherches sur le comportement organisationnel et, à travers ses études, proposait aux auteurs d'observer les événements, les habitudes et les comportements dans les organisations. Selon sa sensibilité, le chercheur pourrait décrire, de façon générale, les différences de comportements versus les caractères communs présents dans une entreprise. Weick précisait aussi que les compagnies devaient être proactives et non réactives par rapport à l'environnement où elles évoluaient. Si des compagnies comprennent bien leur environnement interne et externe, elles pourront le mieux possible utiliser leurs ressources (Weick, 1969, p. 27-28).

Weick (1979) continua ses recherches sur les organisations et les relations que ces dernières entretiennent avec leurs membres et n'hésita pas à avancer que les moindres détails de la vie organisationnelle, comme les symboles, les réunions, les rituels, les idéologies, les mythes et les langages, étaient des éléments nécessaires à la création ou la transformation de la culture d'une organisation.

Autour des années 90, l'étude de la culture organisationnelle prenait d'autres tournures lorsque les chercheurs commencèrent à étudier les sources de motivation que les

managers et dirigeants cherchent à appliquer en influençant et en utilisant la culture comme « *variable* » à manipuler. Ce type de recherche s'est donc focalisé sur les manières dont les leaders, par leurs actions, leurs paroles et les sentiments qu'ils expriment, définissent les buts à atteindre, suscitent l'engagement des employés et instaurent un certain ordre symbolique dans leur organisation.

De son côté, Hofstede (1991) développa une approche comparative en management afin d'investiguer le cadre cognitif qui facilite la coordination des actions dans l'organisation. Hofstede explique ainsi que grâce à sa culture organisationnelle interne, chaque organisation a le pouvoir d'influencer les habitudes et les perceptions de ses employés, d'autant plus que l'engagement des employés est toujours exigé pour le succès de l'organisation. Cet engagement doit être, selon lui, promu et divulgué par le dirigeant à travers notamment la vision, l'énergie, les sacrifices et l'investissement, mis à contribution pour un bon développement économique de l'entreprise.

Alvesson (1993), qui a analysé l'idéologie managériale, à partir d'une perspective critique, a, quant à lui, montré le rôle que joue l'instauration de certaines normes et valeurs organisationnelles, qui servent alors d'idéal pour les individus et les équipes de travail. Cependant, pour cet auteur, il y a plusieurs motivations qui poussent les dirigeants à utiliser et manipuler la culture et ce, d'une manière souvent naïve. Le plus souvent, la culture est donc utilisée par les managers dans le but d'améliorer l'entreprise et ses performances grâce à une vision et des valeurs qu'ils veulent partager avec tous les membres de l'organisation.



Cette supervision managériale, basée sur la culture, peut cependant très vite devenir autocratique et mauvaise, selon Alvesson (1993), car elle favorise des pratiques de domination, qui participent d'une forte culture organisationnelle. Pour ainsi contrecarrer une forte culture autocratique, Alvesson montre comment il est nécessaire que dans les milieux de travail, les managers et les employés puissent échanger à propos des histoires, des valeurs et des types de communication qui sont privilégiés au sein de leur entreprise et ce afin de pouvoir éventuellement remettre en question le statu quo. Ainsi, ils pourront tous penser, selon cet auteur, en termes de processus innovants pour accroître non seulement l'efficacité de l'organisation, mais aussi le bien être des membres qui y travaillent.

Toujours durant les années 90, d'autres chercheurs tels que Schneider et al. (1994), ainsi que Bastien, McPhee et Bolton (1995), se sont focalisés sur le climat organisationnel en rapport avec la culture et l'efficiencia des organisations. Bastien, McPhee et Bolton ont précisément parlé de la notion de climat organisationnel comme étant « *an attractive nuisance* ». Ils ont cherché à comprendre l'atmosphère, donc le climat d'une culture d'entreprise, en tentant de mieux comprendre les orientations et les systèmes de récompenses en vigueur au sein des organisations, ce qui leur a permis de voir si ces facteurs avaient des influences sur les employés et sur le climat dans les organisations.

Cet historique n'est certes pas exhaustif, mais il nous révèle en bref les grandes tendances qui se dessinent au travers des études sur la question de la culture organisationnelle. Dans la deuxième partie de cette revue de littérature, nous dégagerons ce

que nous pouvons retenir des conclusions et des analyses de recherches faites sur la culture organisationnelle par différentes approches et perspectives de recherche.

## **II- 2- Les études sur la culture organisationnelle**

L'étude de la culture organisationnelle a permis de comprendre l'influence des pratiques, concepts et valeurs en usage sur le devenir des entreprises. Il est à noter qu'au sein des organisations, la culture n'est pas toujours un élément homogène, assimilé et intégré de la même façon par tous les membres de l'organisation. L'auteure Martin (1992) propose ainsi une catégorisation des cultures organisationnelles en les divisant selon trois catégories : *l'intégration, la différenciation et la fragmentation*.

L'intégration définit la culture comme l'ensemble des valeurs et pratiques que les gens partagent dans l'organisation. La différenciation, par contre, met en relief l'existence de différentes valeurs, pratiques, subcultures et les fortes tensions qui font l'objet d'une constante négociation au sein d'une entreprise, ce que Martin appelle un ordre négocié. Cette idée de différenciation est généralement mise en avant par l'approche critique qui met l'emphase sur le pouvoir, les conflits et les négociations dans l'organisation. Enfin, la perspective de la fragmentation de la culture organisationnelle est quant à elle caractérisée par la fluctuation des limites et des identités dans l'organisation.

Les chercheurs de l'approche interprétative tels que Weeks (1980) et Nick Trujillo (1983) rejoignent la première catégorie de Martin qui est l'intégration. Weeks et Trujillo se

sont, en effet, intéressés aux structures et pratiques sociales instaurées dans les organisations, ces structures et pratiques permettant de maintenir un ordre social dans les organisations grâce notamment aux relations amicales et professionnelles qui ont des conséquences sur les interactions quotidiennes (Putnam, 1983, p. 35). La culture, à ce niveau, est donc un vecteur d'intégration qui permet d'instaurer des relations de cohésion entre les employés et de maintenir un bon climat dans les organisations. Cet aspect climatique en relation avec la culture organisationnelle a déjà été étudié par de nombreux chercheurs comme Schneider (1994), ou encore, Poole et McPhee (1983,1985), qui ont ainsi parlé de la notion de *noyau culturel (kernel)*.

La notion de *noyau* a ainsi fait l'objet d'études réalisées à partir de questionnaires afin de mesurer le climat dans les organisations. Les études ainsi faites sur la nature du climat étaient censées mesurer l'atmosphère dans les organisations. La notion de noyau permet donc d'identifier deux types d'atmosphères présentes, selon ces auteurs, dans les organisations : une atmosphère de soutien (*supportive*) versus une atmosphère dite défensive. La notion de noyau est notamment utilisée pour observer comment la communication s'effectue entre les employés dans ces différents contextes « *climatiques* ».

D'autres auteurs tels que Falcione, Sussman et Herder (1987) ont également utilisé des questionnaires et fait des observations pour jauger l'autonomie, l'atmosphère de soutien versus l'atmosphère défensive, la considération, et les perceptions que les employés ont à propos des problèmes, des buts et des politiques de leur organisation. Les recherches étaient

notamment basées sur les incidents critiques, les informations reçues et envoyées, les sources de communications et les relations.

Les mesures de perceptions ont donc permis de déterminer le climat des organisations, car les approches théoriques sur les sous-systèmes ou « *subsystems perspectives* » soutiennent que les perceptions sont influencées par les expériences vécues dans un environnement organisationnel donné. Ceci amène les chercheurs de cette perspective à conclure que le climat des organisations contribue à la création de sous-systèmes au sein d'une organisation.

Pour Falcione (1987), le climat d'une organisation influence les individus et les groupes, donc, par corollaire, tous les membres de l'organisation. Mais il précise qu'en dehors du climat de toute organisation, il faut notamment analyser le climat interpersonnel qui existe entre les membres de l'organisation à travers leurs interactions. Cette communication interpersonnelle se passe au niveau des échanges verbaux et non verbaux. Il faut voir, selon lui quels effets produisent ces messages sur le climat interpersonnel entre les membres de l'organisation, et comment ce climat affecte leur relation (Falcione, 1987, pp. 199, 200, 210).

De plus, au même titre qu'un bon climat favorisant une bonne entente dans les organisations, les rites et les cérémonies sont présentés comme des actes symboliques jouant un rôle important dans la culture organisationnelle (Conrad et Poole, 2002). C'est ainsi que la socialisation basée sur la pratique des rites et des cérémonies dans les organisations apparaît comme un processus intégratif important par lequel les dirigeants

communiquent, surtout aux nouveaux membres, des aspects culturels qu'ils veulent favoriser. Les employés qui participent à un rituel ou à une cérémonie sont censés vite assimiler les contours de leur organisation, en observant les comportements et les habitudes de leurs collègues, la politique et les nuances interpersonnelles de leur organisation. Quand les rituels et les cérémonies sont significatifs, l'employé développera un sentiment d'engagement vis-à-vis de l'organisation, parce qu'il ressent qu'il appartient à sa communauté organisationnelle (Conrad et Poole, 2002, p. 112).

La culture peut donc apparaître comme un instrument intégratif, et par l'instauration de stratégies culturelles adéquates, peut alors se développer un certain ordre social établi et un certain type de climat dans les organisations. Cependant, la culture peut aussi être un élément qui engendre des divisions et conflits au sein des organisations, ce que Martin (1992) appelle la différenciation. À travers nos lectures, nous constatons que l'une des causes de la différenciation provient, entre autres, du fait que la culture est parfois utilisée comme un instrument de contrôle par les dirigeants d'entreprises. Il est donc important de parler des fonctions des dirigeants dans les organisations, pour comprendre comment, à travers leurs tâches et actions quotidiennes, ils peuvent ainsi influencer les employés de leur organisation.

Ainsi, pour Mintzberg (1973), le leader a trois rôles à jouer : les rôles interpersonnel, informatif et décisionnel. Par le rôle interpersonnel, le dirigeant établit un bon climat dans l'organisation, en motivant, encourageant et sanctionnant (positivement ou négativement) ses subordonnés. Le rôle informatif permet au leader de transmettre des

pratiques à respecter, des informations et des idéologies relevant de la forme opérationnelle de l'organisation. Le rôle décisionnel quant à lui, concerne les activités et directives qui ont un impact sur la signification des décisions dans l'organisation.

L'auteur définit donc les rôles du manager précédemment énumérés comme une relation verticale existant dans une entreprise. Toutefois, selon lui, il existe aussi des relations horizontales dans les entreprises et, à ce niveau, le dirigeant est une liaison, un contact, un intervenant entre sa compagnie et les relations d'affaires externes. Dans une liaison horizontale, le dirigeant devient un négociateur et diversifie ses activités par des événements sociaux, des conférences, des travaux et services publics, afin de lier la compagnie à l'environnement où elle se situe et ainsi récolter des informations importantes pour le développement de sa compagnie (Mintzberg, 1973, pp. 63-64).

Les cadres établissent dans les organisations des stratégies qui sont importantes pour les changements et le développement des entreprises, mais puisque les cadres ont un pouvoir décisionnaire, ils peuvent aussi, par leurs hautes fonctions, maintenir un statu quo dans les pratiques (et donc dans les cultures) des organisations. Effectivement à travers les stratégies culturelles de leadership et les stratégies de motivation et de contrôle, les leaders peuvent non seulement influencer les habitudes, les croyances et les valeurs des employés, mais aussi les perceptions que ces derniers ont de la réalité organisationnelle de la compagnie dans laquelle ils travaillent. Mais bien souvent, certains employés arrivent à garder une certaine indépendance et clairvoyance grâce surtout aux cultures qui sont créatives et communicationnelles et qui évoluent selon les tendances du moment. Les

cultures sont ainsi généralement hétérogènes, composées de plusieurs sous cultures qui permettent aux employés de conserver en partie leurs propres croyances, valeurs et perceptions (Conrad et Scott Poole, 2002, p. 98).

La différenciation, comme précédemment évoquée, met en évidence les différentes valeurs, les sous cultures et les fortes tensions qui existent dans les entreprises. Les auteurs fonctionnalistes qui soutiennent généralement une perspective managériale (voir, par exemple, Peters et Waterman, 1982) partent du principe que l'on peut facilement manipuler la culture d'une organisation et ainsi modifier les comportements et habitudes des employés. Les chercheurs fonctionnalistes soutiennent donc que l'individu est le produit de son environnement, c'est-à-dire qu'il est possible de façonner son comportement afin que celui-ci reflète les valeurs et croyances de son organisation (Putnam, 1983).

Les fonctionnalistes Thomas Peters et Robert Waterman (1982), qui ont travaillé sur la culture des entreprises, concluent ainsi qu'une organisation productive est une organisation qui a, en général, une forte culture d'entreprise. Ces organisations à succès se chargent de bien inculquer un esprit collectif et unique à leurs employés. Dans ces organisations performantes, les dirigeants et les *managers* doivent focaliser leur attention sur l'intégration sociale, la motivation et l'engagement des employés envers l'organisation afin qu'elle soit plus performante, innovatrice, productive et compétitive. Mais les fonctionnalistes ont souvent été accusés d'avoir des points de vue conservateurs et de participer ainsi au statu quo qui existe dans certaines cultures organisationnelles et qui peut en venir à aliéner les employés (Cheney, Christensen, Zorn & Ganesh, 2004, p. 87).

Le statu quo, qui peut exister dans le système culturel officiel d'une organisation, entraîne donc la constitution de sous cultures qui rassemblent les personnes partageant les mêmes valeurs, inquiétudes et préoccupations et qui s'opposent notamment à la forte culture de leur organisation. La présence de statu quo dans un système organisationnel, ou une mauvaise atmosphère, des conflits existants ou un ordre social mal établi pourraient ainsi être les conséquences d'un manque de dialogue au sein de l'organisation.

Pourtant, qui dit dialogue dit communication, et par corollaire interaction entre dirigeants et employés, avec des échanges d'idées, d'informations, des conversations, des rites et cérémonies, c'est-à-dire tous les facteurs qui permettent aux employés d'être plus ou moins en phase avec la culture officielle de leur organisation. Mohan (1993) et Wentworth (1980) déclaraient ainsi que la communication peut être vue comme un prisme interactionnel (*an interactive prism*) à travers lequel les membres de l'organisation, échangent des idées, partagent la même culture, innovent dans leurs activités quotidiennes, et par lequel les dirigeants communiquent des politiques et décisions aux cadres et aux employés.

Ainsi grâce à cette force communicationnelle qui se matérialise par ce prisme interactionnel, les buts, les valeurs et les directives sont communiqués aux employés par les leaders. Et les employés, quant à eux, à travers ces interactions séquentielles, se produisant autour des réunions d'agence, des cérémonies et autres activités, peuvent donner leurs points de vue sur les objectifs, les histoires et autres aspects de la compagnie (Eisenberg & Riley, 2001, p. 295).



Mohan (1993) précise, par ailleurs, que les symboles culturels d'une organisation permettent aux employés d'interpréter et d'assimiler l'information qui leur est donnée, pour maîtriser leur environnement de travail, ce qui leur fournit un sens de l'orientation au sein de l'organisation. De plus, ces symboles culturels et la socialisation sont aussi utilisés par les dirigeants pour orienter les nouvelles recrues, renforcer l'attachement culturel des plus anciens employés, ainsi que reconnaître les habitudes des individus et des équipes ou groupes avec lesquels on travaille (Mohan, 1993, p.65).

À partir de cette définition de la communication semblable à un prisme interactionnel, on peut donc se faire une image du rôle crucial de la communication dans les organisations et de la manière dont le langage, les discours, les réunions, les conversations, les rites et les cérémonies participent à la reproduction et à l'évolution d'une ou de plusieurs cultures d'entreprises. De nombreux chercheurs ont ainsi pu démontrer que l'étude de la culture permettait de montrer comment des systèmes organisationnels se perpétuent et se transforment et comment ces changements sont possibles grâce notamment à la place accordée à l'échange interpersonnel dans les organisations.

### **II-3- Les approches communicationnelles de la culture organisationnelle**

Dès 1980, l'étude de la culture d'entreprise a commencé à s'articuler autour de l'analyse des processus de communication dans les organisations. À travers plusieurs

perspectives et approches de recherche, des chercheurs ont ainsi examiné la manière dont les organisations se (re-)construisent, se maintiennent et se transforment. Des auteurs tels que Barley (1983) et Alvesson (1993) ont ainsi développé une perspective communicationnelle de la culture organisationnelle. Ces deux chercheurs considèrent que la communication est constitutive de la culture, c'est-à-dire que cette dernière se déploie selon un pattern d'actions humaines et de comportements récurrents. Cette perspective communicationnelle tient compte du parler, des symboles, de la signification de la culture, de la manière dont les conversations quotidiennes se construisent, des modèles de textes et des dimensions non verbales de la communication.

En outre, les chercheurs de l'approche interprétative tels que Putnam & Pacanowsky (1983) ont théorisé le rôle central de la communication qui participe à la création de la culture organisationnelle. À ce niveau, l'étude de la culture organisationnelle peut se faire à partir de l'analyse des métaphores, des symboles et des narrations. L'analyse des métaphores ou images d'une organisation consiste à étudier, par exemple, comment les employés les utilisent implicitement ou explicitement pour parler de leur organisation, ainsi que pour partager avec d'autres leurs perceptions et leurs compréhensions des problèmes centraux de leur entreprise.

Ces auteurs précisent, par exemple, que les recherches basées sur l'exploration des symboles, règles, normes, langages, et, textes, sont autant d'éléments qui nous permettent d'interpréter si les membres de l'organisation créent ou non une unité et une cohésion entre eux (Putnam & Pacanowsky, 1983, p. 47-48). Pour le chercheur Tompkins (1985), les

symboles font ainsi partie de ce qui constitue la substance d'une organisation et permettent aux dirigeants de communiquer leurs idées et d'atteindre leur objectif dans une réalité et un environnement organisationnel donné (Tompkins, 1985, p. 83).

Quelques années après, Tompkins et Cheney (1989) se penchent sur l'étude du langage parlé qui peut être identifié comme étant un texte, compris comme une métaphore de ce qui se dit et se fait dans une organisation. De leur point de vue, l'une des façons de comprendre la culture organisationnelle serait de voir comment des groupes utilisent le langage pour influencer les visions qui s'y développent dans la mesure où les langages que nous mobilisons influencent la façon dont nous voyons et pensons le monde autour de nous.

Pour Thompson et Luthans (1990), ainsi que Chatman et Jehn (1994), qu'Eisenberg et Riley (2001) identifient comme représentant une perspective idéationnelle de la culture organisationnelle, il apparaît que pour comprendre la relation entre un individu et son organisation, il faut, avant tout, étudier les cadres cognitifs qui facilitent la coordination des actions. Les études faites à partir de cette approche sont basées sur un pattern de partage de présuppositions, un pattern de partage de cadres de référence et un pattern de valeurs et de normes (cf. Eisenberg & Riley, 2001, p. 300-305).

Selon Chatman et Jehn (1994), les compagnies opérant dans le domaine des services devraient inculquer une forte culture à leurs employés, car certains employés, comme les agents de vente dans le cas des compagnies d'assurance, par exemple, sont en contact avec le public et représentent ainsi l'image de leur compagnie. Les agents doivent comprendre et

représenter, grâce à la supervision, les valeurs de leur compagnie, et ces valeurs doivent se refléter dans leurs actions.

Cependant les auteurs notent que la supervision dans les compagnies de service n'est pas toujours aussi efficace que dans les entreprises industrielles dans la mesure où les agents de service ont de nombreux engagements et que la majorité de leurs activités se déroulent hors de l'enceinte du bureau. De plus les dirigeants et managers ont des équipes énormes à gérer (Chatman et Jehn, 1994, p. 524).

Il demeure donc évident, comme le soutiennent Kuhn et Corman (2003), que les organisations sont des corps dynamiques de pensées et d'actions, d'où la perspective cognitive de la communication sociale et organisationnelle. Cette *perspective cognitive* rejoint la *théorie des schémata* soutenue par Harris (1994), qui démontre, dans sa recherche, comment les membres de l'organisation interagissent les uns avec les autres pour répondre aux multiples tâches quotidiennes. La théorie des schémata est notamment utilisée pour démontrer comment le *sensemaking* organisationnel s'organise autour des systèmes établis pour que les membres de l'organisation aient des facilités pour interagir au quotidien (Papa, Daniels & Spiker, 2008, p. 141).

En accord avec Eisenberg et Riley (2001), nous pensons que la perspective idéationnelle et la perspective cognitive de la communication sociale et organisationnelle ainsi que les théories qui s'apparentent à ces perspectives telle que la théorie des schémata soutiennent toutes l'importance d'étudier les dialogues, l'identité et les processus de changements pour mieux comprendre les cultures organisationnelles. C'est-à-dire que ces

différentes perspectives et théories s'opposent aux perspectives et stratégies traditionnelles de l'organisation, soutenues entre autres par les chercheurs fonctionnalistes. Comme nous l'avons vu, les fonctionnalistes et les chercheurs associés aux perspectives dites traditionnelles s'intéressent plus à l'étude des actions que les organisations doivent entreprendre pour s'assurer une continuité et survivre dans des contextes de concurrence et de compétition. Les fonctionnalistes mettent donc l'emphase sur les buts et les services que produisent les entreprises, la place du leadership, les technologies, la taille des structures, et l'utilisation d'une communication efficiente pour véhiculer les valeurs de l'organisation.

Tous ces éléments sont donc plus étudiés par les chercheurs fonctionnalistes au détriment du dialogue, des échanges interactionnels et des communications à multiples sens entre dirigeants et employés. Pourtant, l'importance du dialogue et l'instauration de moyens de communication et d'interactions adéquats, sont des sujets communs dans et à travers plusieurs entreprises puisque les travailleurs et les managers qui doivent informer et qui ont du pouvoir dans les organisations sont concernés par la culture organisationnelle qui s'y déploie et s'y reproduit. Les dirigeants tiennent donc compte des multiples voix, des enjeux et alternatives qui peuvent permettre de changer les schémas traditionnels des organisations.

Grâce à cette revue de littérature, nous avons appris que les cultures organisationnelles ne sont donc jamais monolithiques, c'est à dire basées uniquement sur un système de significations et de valeurs unique et homogène. Par contre, l'existence de différences dans la culture est une importante base d'évaluation. Les différends entre les

gens peuvent provenir d'intérêts divergents, de façons de penser et d'agir différentes, de comportements et de styles de vie différents. Les divergences présentes dans toute *culture*, créent ainsi des sous-groupes qui deviennent des sous cultures et qui peuvent ainsi rassembler tous les employés opposés à une forte culture organisationnelle (Cheney, Christensen, Zorn, et Ganesh, 2004, p. 77).

De plus, l'étude de Schein (1991), quelque peu similaire aux recherches de Martin (1992), laisse entendre qu'il existerait trois niveaux de formes culturelles dans les organisations. En premier lieu, il y a les croyances et les présuppositions au cœur de l'organisation. Ici, la culture occupe généralement une place centrale dans l'organisation. En deuxième lieu, il y a les valeurs et les normes qui régissent les comportements. Ces valeurs et normes associées sont efficaces et souvent influencées par des forces dans la culture générale de l'entreprise. Troisièmement, il y a les artefacts, qui sont les éléments culturels les plus en vue de l'organisation. Ce sont les bâtiments, l'habillement, les logos, le décor, les rites et les cérémonies. Les artefacts de l'organisation sont donc, selon Schein, des éléments qui caractérisent une compagnie et lui confèrent une identité culturelle (voir aussi Cheney, Christensen, Zorn, et Ganesh, 2004, p. 78).

Cette revue de littérature nous amène donc à constater que de nombreuses études ont été faites sur les valeurs, les textes, le langage, les rites, les politiques, le climat, les cérémonies et les métaphores qui sont implicitement présentés comme autant d'incarnations des cultures organisationnelles. Mais en dehors des recherches ethnographiques de Van Manen et de Trujillo, ces approches ont tendance à ne pas se focaliser sur *la mise en acte*

de certaines cultures d'entreprises spécifiques dans les interactions et les pratiques quotidiennes. Par ailleurs, il est à noter que très peu d'études comparatives ont été effectuées sur la question alors qu'on peut penser, a priori, que c'est de la comparaison que peut naître l'identification du rôle que joue la culture dans le fonctionnement d'une organisation.

### **III- Problématique**

La revue de littérature précédente nous montre que, dans les entreprises ayant une forte culture d'entreprise, des éléments culturels semblent être au centre des échanges interactionnels et des décisions prises par les dirigeants et les employés. Il nous apparaît donc que l'étude des mécanismes liés au maintien d'une certaine culture d'entreprise pourrait être une approche intéressante pour analyser leur fonctionnement et leurs dysfonctionnements, chaque entreprise développant, en quelque sorte, une idéologie particulière. Par ailleurs, cette revue de littérature m'invite également à examiner le manque de cohérence qu'il existe parfois, selon les auteurs, entre la philosophie officielle d'entreprise que les leaders communiquent et les valeurs qu'ils entretiennent dans leurs actions et leurs discours au quotidien.

En combinant ces deux aspects, une première problématique peut donc s'identifier autour de la mise en acte des conflits de valeurs pouvant exister entre les dirigeants et les employés d'une entreprise. Pierre Rousseau (1990) explique ainsi que le conflit est une expression de rupture du processus intégratif. L'auteure Martin (1992), préalablement mentionnée, nous explique que la différenciation peut exprimer l'existence de conflits dans

une organisation. Donc pour Rousseau comme pour Martin, l'existence des conflits organisationnels serait la cause ou la conséquence de l'échec d'un processus d'intégration des valeurs des membres de l'entreprise. Selon Rousseau, le processus intégratif veut que tous les membres de l'organisation construisent l'entreprise ensemble par les interactions qui s'y développent. Ce constat nous amène donc à nous demander comment les actions et interactions entre dirigeants et employés pouvaient cultiver une sorte d'écart entre les valeurs prêchées dans le discours officiel et celles mises en acte dans les discours et pratiques de tous les jours.

De plus, à travers cette revue de littérature, nous avons malheureusement constaté qu'il n'existe apparemment que peu très peu d'études portant sur la manière dont les valeurs d'une entreprise sont littéralement cultivées dans les interactions. Nous proposons donc, à travers une recherche empirique, d'analyser les éléments qui créent, selon nous, la spécificité de la culture des organisations et d'examiner les types de communication qui sont ainsi *cultivées* dans une organisation (Cooren, 2010). La communication constitue donc clairement le deuxième pôle de recherche de notre étude. C'est donc par une approche ethnographique d'inspiration interactionnelle, basée sur des observations et des entretiens, que je propose d'étudier ce qui est cultivée dans une entreprise.

## **IV- Cadre théorique**

À partir d'un cadre interprétatif et interactionnel, il nous importe de comprendre comment les interactions organisationnelles (écrites ou orales) participent à la (re-)production de certains traits culturels. Pour ce faire, je propose de partir de la perspective



récemment développée par Cooren (2008, 2010, 2012, Cooren et al., sous presse), lequel pose qu'une culture donnée est avant tout le résultat d'un ensemble de pratiques, de manières de faire et d'artefacts (technologies, objets, etc.) qui sont *cultivés* par un ensemble de personnes vivant ou travaillant ensemble.

Tout ce qui est cultivé (inconsciemment ou consciemment) dans une organisation peut donc être appréhendé comme l'un des éléments d'une culture organisationnelle. Une telle approche présuppose, tel que spécifié par Cooren (2010), que l'on puisse répertorier de l'itération ou de la répétition dans ces manières de faire et ces pratiques, car c'est par cette répétition qu'on pourra donc parler de culture. Il s'agira donc pour nous d'observer ces répétitions, ces patterns, mais aussi d'interroger les membres de ces compagnies à propos de ces pratiques et de ces manières typiques de faire.

À partir de ces observations et entrevues, nous pouvons ainsi identifier les traits culturels d'une entreprise ou plusieurs entreprises et dégager des comparaisons qui, nous l'espérons, permettent d'apporter des enseignements intéressants sur ce qui semble faire la différence, tant au niveau productif qu'au niveau « *climatique* », au niveau des cultures qui y sont entretenues.

Une telle approche part donc du principe que c'est dans la communication que l'on retrouve l'organisation (Taylor & Van Every, 2000) et qu'étudier les types de communication entretenus dans une organisation nous permet donc de dégager les traits culturels d'une entreprise donnée. Même si la notion de culture n'a curieusement jamais fait l'objet d'une recherche poussée au sein des travaux développés par les représentants de

l'École de Montréal (Brummans, 2006), il nous semble qu'une telle approche est en fait très bien positionnée pour aborder cette question et c'est ce que nous espérons pouvoir aussi démontrer à travers ce travail.

Pour l'auteur Senem Güney (2006), ce cadre théorique nous invite, en effet, à étudier les différents processus de communication et d'interaction, et ce afin, entre autres, de dégager les formes de conflits qui peuvent exister dans les organisations. Nous pourrions donc observer comment se traduit communicationnellement le manque éventuel de liens et de collaboration entre les différents membres de l'organisation, et ainsi voir comment les conflits s'expliquent par les différentes manières dont les membres font sens des situations dans lesquelles ils évoluent (Güney, 2006, p. 19).

Varey (2006), quant à lui, précise que dans l'étude des interactions organisationnelles, il faut tenir compte des discours tenus par les dirigeants, les cadres et les employés. Car, selon lui, ce n'est qu'en communiquant qu'on crée, qu'on entretient ou qu'on règle les conflits. C'est aussi à travers la communication qu'on établit des stratégies compétitives ou, au contraire, qu'on crée un noyau de coopération entre les membres de l'organisation. Il nous invite également à observer et étudier si les managers et dirigeants privilégient des types de communication de face à face avec leurs équipes, ou, au contraire des communications à distance, par l'emploi de technologies, comme c'est monnaie courante actuellement dans les entreprises (Varey, 2006, p. 184)

L'approche dite de l'École de Montréal, présentée par Brummans (2006), nous rappelle ainsi que les organisations se construisent autour de l' (inter-)action des humains,

mais aussi d'objets, tels des documents, des technologies ou des éléments architecturaux (voir aussi Cooren, 2006). En lien avec le thème de la culture qui nous intéresse ici, il s'agit donc de répertorier tout ce qui est *cultivé* par ces différentes formes d'agentivité, autrement dit, les valeurs, les normes, les règles qui sont entretenus par ces acteurs, qu'ils soient humains ou non humains, et qui font aussi la réalité d'une organisation.

Ainsi grâce à l'interprétation des discours entretenus dans une organisation donnée, on peut comprendre les processus et les modes de fonctionnement de cette organisation. Nous devons donc étudier comment les actions et les interactions participent à la mise en acte de certaines valeurs, normes et règles, que ce soit au niveau d'équipes de travail qu'au niveau de l'organisation dans son ensemble. Brummans (2006) précise ainsi qu'étudier les interactions des membres, c'est avoir accès à une certaine éthique de l'action, autrement dit, à des questions relatives à l'équité, la justice ou encore l'acceptabilité des activités qui se développent dans une entreprise, ce qui implique la question des valeurs et principes qu'elles incarnent (Brummans, 2006, pp. 197-207).

Selon Cooren (2008, 2010a), toute communication peut ainsi être interprétée comme mettant en scène explicitement ou implicitement une série de figures qui animent une situation donnée, ce que l'auteur associe au phénomène de ventriloquie. Cet auteur explique ainsi:

Regarding communication as involving acts of ventriloquism focuses our attention on the performative nature of organizational life. More especially this perspective

allows us to study how an actor (the ventriloquist) makes another actor (the dummy or figure) say or do something. (Cooren, 2008, p. 8)

Partant de cette métaphore, il semble donc possible d'observer les activités des membres d'une organisation pour en dégager les figures (valeurs, principes, idéologies, etc.) qui y sont cultivées, implicitement ou explicitement. À partir de cette approche performative de la culture (Cooren et al., sous presse), il semble alors possible d'analyser différents types de culture organisationnelle.

Selon la théorie de la ventriloquie, la culture correspondrait donc à toutes les figures cultivées dans les interactions, que ces figures soient des normes, des règles, des principes, des idéologies ou des valeurs. Les acteurs durant leur interaction sont non seulement ventriloques (dans la mesure où ils parlent au nom de ces figures que sont les principes, valeurs, normes et règles), mais ils sont aussi « *ventriloquisés* » par ces mêmes figures dans la mesure où celles-ci les amènent à développer des façons spécifiques de penser et d'agir.

À travers ces figures ventriloquisées et ventriloquantes, les acteurs sont donc animés, autorisés et légitimés à poser des actions et à émettre des idées. Nous pourrions ainsi montrer dans quelle mesure les dirigeants et les managers, dans leurs interactions avec les membres de leurs équipes de vente dans les compagnies d'assurances, peuvent parfois agir comme s'ils avaient été formés, en quelque sorte, dans un même moule, reproduisant et ventriloquant des valeurs que leurs discours incarnent.

Toujours à partir de cette théorie, nous pourrions voir aussi comment certaines luttes ou conflits peuvent façonner les attitudes et comportements développés par les membres à l'égard des dirigeants d'une organisation. Il s'agit donc de s'intéresser à ce qui anime les acteurs dirigeants et membres dans leurs échanges quotidiens, tout en relevant le rôle des agentivités et des artefacts humains et non humains. Une telle approche peut également s'appliquer aux répétitions dans les journaux, tableaux muraux, courriels que les dirigeants utilisent pour communiquer avec leur équipe de travail.

## **V- Méthodologie**

Les éléments mobilisés pour identifier tout ce que nous avons observé et analysé, dans les deux terrains de recherche, constituent les points exposés dans cette partie du travail de recherche. En premier lieu, je présente les deux compagnies d'assurances que j'ai décidé d'étudier pour ce travail. La deuxième partie révèle mon double rôle de chercheuse et d'agente à l'emploi dans ces deux entreprises. Enfin, je précise sur quelle base j'ai collecté certaines données.

### **V- 1- Présentation des deux terrains de recherche**

Les deux compagnies d'assurances sont basées à Montréal et font partie de deux grands consortiums de compagnies d'assurances. Nous les avons respectivement nommées la compagnie **A** et la compagnie **I**. Ces deux compagnies sont spécialisées dans la vente des produits d'assurances de personnes, tels des assurances vie, des assurances accident et maladie, des assurances pour la protection des chèques de paye et autres. La compagnie **I**

propose en plus un éventail de produits financiers comme les REER, les valeurs mobilières, les prêts hypothécaires et les fonds mutuels.

La compagnie **A** est implantée à Montréal depuis 1992, l'équipe de travail au sein de cette entreprise est constituée d'un SGA (senior general agent), qui est à la tête de la compagnie, d'un RGA (regional general agent), deuxième responsable de la compagnie, de deux MGA (master general agent), d'un SA (superviseur d'agents) et d'une dizaine d'agents de vente. Cette compagnie d'assurance a un atout singulier, puisque le consortium dont elle fait partie collabore avec plus de 40.000 groupes et 5 millions de membres y sont actuellement inscrits et constituent la base de leur clientèle. La compagnie mère dont elle dépend est cotée A plus supérieure par AM Best pour sa capacité à payer les réclamations, sa performance d'opération et sa force financière globale. Les groupes qu'elle sert sont constitués de syndicats incluant les membres actifs et retraités, d'associations ouvrières et de fédérations, telles que la fédération des motoneigistes, le club quad et la fédération des bowlings.

La compagnie **A** présente donc un grand attrait pour les futurs agents de vente, puisque c'est l'une des seules compagnies d'assurances qui fournit hebdomadairement une liste de clients potentiels à ses agents. Ces derniers qui reçoivent près d'une vingtaine de références doivent faire un minimum de 18 présentations et convaincre les membres de souscrire des polices d'assurance de la compagnie.

La compagnie **I**, quant à elle, a débuté ses activités à Montréal en 1996. L'organigramme de cette compagnie comprend un directeur d'agence et cinq directeurs de

vente qui forment et assistent une trentaine d'agents de vente. La compagnie en chef dont elle relève est inscrite à la bourse de Toronto, et compte parmi les 100 plus importantes entreprises cotées à cette bourse. Elle est par ailleurs parmi les cinq premières sociétés d'assurance de personnes en importance au Canada.

## **V-2- Ma position ambigüe de chercheuse et d'actrice**

En tant que travailleuse autonome, j'ai eu à récolter les informations pour la rédaction de cette étude tout en travaillant au quotidien dans l'une puis dans l'autre compagnie d'assurance comparée. Il a fallu que je reste objective, distancée et moins passionnée à certains moments. Car vu le fait que j'étais membre de l'équipe de travail et confrontée aux difficultés quotidiennes des agents, mon propre rôle d'agente ne devait pas trop avoir d'influence sur la chercheuse que j'étais également. Je me suis donc efforcée de tenir compte le plus possible des intérêts souvent divergents des agents et dirigeants, afin d'être la plus objective possible et comprendre ce qui les animent lors de leurs interactions.

Pour pallier le manque d'impartialité, l'étude s'est faite à partir d'entrevues des dirigeants et agents, de notes d'observation, et de conversation et ainsi que des retranscriptions a posteriori de discussions de couloir. J'ai également analysé des journaux et des courriels envoyés aux agents par la direction.

L'avantage de porter ces deux casquettes, de chercheuse et d'agente de vente, c'est d'avoir une bonne connaissance des deux terrains de recherche. C'est également d'avoir la facilité d'accès aux informations en obtenant le consentement du directeur d'agence qui

nous connaît, de pouvoir faire participer nos collègues à la recherche et enfin de comprendre les problèmes, les attentes et les besoins des équipes dirigeantes et des agents.

### **V- 3- La collecte des données**

En faisant une analyse des types d'interaction et de discours entretenus dans ces deux compagnies d'assurance, nous avons voulu comprendre comment certains traits culturels en viennent à être reproduits dans ces deux compagnies. En tant que représentante de vente autonome, c'est donc durant mes activités au travail que j'ai pu observer les interactions entre dirigeants et agents de vente. De plus, près de dix interviews ont été réalisées, avec cinq participants par compagnie, soit un dirigeant et quatre conseillers de vente par agence.

Pour analyser le mode et le contenu des communications des compagnies **I** et **A**, je me suis notamment focalisée sur l'observation des réunions hebdomadaires d'agence. Par ailleurs, les interviews faites avec les dirigeants et agents de vente, en plus de la consultation des magazines et publications des deux entreprises, m'ont permis de mieux identifier ce qui était effectivement cultivé dans ces interactions.

Selon John Van Maanen (1998):

A culture is expressed (or constituted) only by the actions and words of its members and must be interpreted by, not given to, a fieldworker. To portray culture requires the fieldworker to hear, to see, and, most important for our purposes, to write of



what was presumably witnessed and understood during a stay in the field. Culture is not itself visible, but is made visible only through its representation. (p. 3)

En d'autres termes, le chercheur doit dresser lui-même un portrait de la culture qu'il observe, c'est-à-dire élaborer un rapport écrit du terrain de recherche dans ses propres mots.

Le chercheur doit donc écouter, voir et écrire à propos de ses observations et entrevues, mais aussi de ses propres intuitions, présuppositions, traduisant ce qu'il ou elle a compris du terrain qu'il ou elle a observé. Van Maanen (1998) conseille aussi au chercheur de faire des recherches aussi approfondies que possible pour mieux comprendre l'environnement, les problèmes, le background, les langages, les rituels et les relations sociales du groupe ou de l'organisation qui l'intéresse (cf. pp. 3-4). C'est sur la base de ce conseil que, comme on le verra, j'ai recueilli et analysé les données sur les terrains de recherche, données que je vais présenter, dans la première partie de la prochaine section, soit l'analyse des résultats du terrain.

Dans la deuxième partie, je focalise l'attention sur les contenus des magazines et journaux d'agences et les autres types d'interactions cultivées dans les compagnies d'assurances. Étudier ces éléments m'a permis de comparer et de voir si le discours des dirigeants à propos de la culture dans leur agence est cohérent ou non avec ce que j'ai pu observer dans les deux entreprises. À partir de ces analyses, nous pouvons ainsi avoir une idée des cultures qui règnent dans ces deux compagnies, ce qui m'amène à dégager, en conclusion, si ces cultures sont en concordances avec celles qui sont présentées par les dirigeants à travers leurs dires, les journaux et les magazines de ces entreprises.

Ainsi, et pour résumer :

♣ L'observation directe m'a permis de cerner ce qui semblait être cultivé dans les interactions entre les dirigeants et les agents. J'ai donc pu ainsi avoir accès à la culture de ces deux entreprises, telles que mises en acte par les paroles, discours, et conduites des personnes impliquées dans leur travail.

♣ Pour prendre ces notes, j'ai assisté non seulement aux réunions d'agences hebdomadaires de ces deux compagnies d'assurance, aux séances de formation, mais aussi et notamment aux sorties sociales. En plus, des questions ont été posées aux collègues de manière informelle et des interviews faites de manière plus formelle. J'ai aussi noté ce qui se disait dans les conversations de couloir de ces agences.

♣ La lecture des revues et publications ainsi que le visionnement de la chaîne de télé d'une des deux entreprises m'ont permis de dégager l'image que voulaient officiellement projeter les responsables de ces entreprises.

♣ Les dix interviews, soit cinq interviews faites dans chaque compagnie (voir le questionnaire en annexe) m'ont permis de comprendre qu'elle était le regard (critique ou non) que posaient les agents et dirigeants au sujet de la culture qui régnait dans leur entreprise, en les interrogeant en particulier sur l'écart qu'il pouvait y avoir entre les idéaux de façade et les pratiques réelles de l'entreprise. J'ai donc pu ainsi avoir accès aux besoins,

préoccupations et attentes des agents et cadres face à la direction des compagnies.

## **VI- Analyses des données du terrain**

Dans ce chapitre, je présente, dans plusieurs sous sections, ce qui semble être cultivé dans les deux compagnies d'assurance. Je m'attarde en particulier et en suivant cela John Van Maanen (1998), sur les reflets de leurs valeurs officielles, sur ce qui se dégage de l'environnement de travail, sur les problèmes présents dans ces entreprises, ainsi que sur les types de communication et de relations sociales qui y sont développés. Et en définitive, je démontre comment certains de ces aspects culturels peuvent être éclairés par la théorie de ventriloquie précédemment présentée.

### **VI-I 1- Les valeurs officielles des deux compagnies d'assurances**

En consultant les documents de la compagnie A, j'ai pu y voir les grandes lignes de l'idéologie prônée par les fondateurs de la compagnie. Il s'agit des valeurs de confiance et d'appréciation mutuelle, d'évolution personnelle et de développement professionnel. Ces valeurs sont donc mises de l'avant comme les clés du succès dans ce journal. On peut donc dire que ces valeurs sont explicitement ventriloquisées dans ces documents, dans la mesure où on les présente directement comme contribuant au succès de l'entreprise. Voici par exemple un extrait d'un éditorial du magazine interne qui illustre bien l'idéologie du président du bureau chef, de la compagnie A:

Dedicate yourself to the goals you want to accomplish. The sacrifices and the struggles that you will encounter are stepping stones as you continue to climb to succeed. Use them as learned lessons, inspiration and motivation (p. 2)

Selon les dirigeants de la compagnie **A**, les agents doivent chérir leur profession de conseiller en sécurité financière et prendre la responsabilité de former plusieurs hommes et femmes d'affaires qui partagent la mission commune de la compagnie. L'accent est constamment mis sur les opportunités illimitées et les buts à atteindre. Ce qui requiert de se focaliser sur le recrutement, ainsi que développer et fortifier d'autres individus pour qu'ils atteignent leur plein potentiel. Il faut ainsi voir les gens selon ce qu'ils pourraient devenir et non selon ce qu'ils sont présentement. Il faut croire en eux, plus qu'ils ne croient parfois en eux-mêmes.

Cette philosophie est mise en exergue dans le magazine en ces termes :

We are all builders. We have been given the equal opportunity to build and strengthen ourselves and our company. Everyone who wants to make a difference and who is willing to put the work into an Opportunity Unlimited environment has the opportunity to build success. What progress did you make today toward your construction? (p. 2)

Ici, on voit que les valeurs mises en avant sont, cette fois de manière plus implicite, le sens de l'initiative et la volonté de mieux faire. Ces valeurs sont donc censées animer les agents

qui doivent saisir l'occasion pour « faire des progrès » et bâtir leur futur et le futur de l'entreprise.

D'autres slogans constamment mis en exergue dans les publications de la compagnie **A** sont par exemple :

Here is the opportunity to rethink your game plan and work toward achieving your dreams. How do you set goals? Are they conservative and small or are they liberal and big? Are they motivating and attainable? Do you track and inspect along the way? Without a goal, how do you measure success? Consider bigger and broader than your personal annual-term production goal: \$ 500,000 in five year or \$ 1 Million in ten years. (p. 19)

Là encore, on voit que les valeurs prônées sont le sens de l'initiative et la volonté de bâtir son propre avenir en se donnant des objectifs clairs. Par ailleurs comme la compagnie **A** travaille avec des syndicats et des fédérations syndicales, les dirigeants de la compagnie d'assurance mettent souvent en exergue les mêmes valeurs prônées par les syndicats et fédérations : l'union, le bien être des membres, la solidarité, les intérêts communs. Ainsi, on met souvent de l'avant le fait que « Nous sommes une grande famille » dans la mesure où tous les employés et leaders doivent s'occuper de l'épanouissement professionnel et social des uns et des autres pour qu'il y ait une ambiance familiale au sein de la compagnie.

Contrairement à la compagnie **A**, où les valeurs sont le plus souvent mises de l'avant sous formes de discours philosophiques, les valeurs sont moins élaborées dans les

publications officielles de la compagnie **I**. Cependant, on y retrouve plus des photos des meilleurs représentants, ainsi que celles de nouvelles recrues, les résultats chiffrés des meilleures agences, les productivités en assurance vie par agence et les différents trophées remportés par les directeurs de vente et les directeurs d'agence.

Le directeur de l'agence **I**, que j'ai interviewé, définit ainsi la culture de son entreprise en ces quelques mots :

Fidéliser la clientèle et fidéliser les agents de vente, tout en pratiquant les valeurs promues par la compagnie telles que l'éthique, l'intégrité, l'honnêteté, la justice et l'impartialité.

D'ailleurs, une citation empruntée à Henry Ford se retrouve dans un journal de la compagnie **I**, pour bien refléter leur idéologie : «Se réunir est un début, rester ensemble est un progrès; travailler ensemble est la réussite ». On constate donc ici comment les valeurs de performances et de réussites sont mariées à celles de fidélisations, non seulement des clients, mais aussi des agents.

Le journal de l'entreprise précise notamment les nouveautés mises en place pour créer les conditions de cette fidélisation. Par exemple, du côté des clients, on note la création d'un service de conformité réglementaire afin que les polices d'assurances signées par les agents sur le terrain soient en règle avec les exigences de l'autorité des marchés financiers et les règles de l'agence dans laquelle ils travaillent. De plus, il existe un service de règlement qui gère les différends soulevés par les clients et ce même service est censé

informer et veiller à ce que les agents se conforment en tout temps à chaque loi et règlement édictés par les gouvernements ou les autorités. En outre, tel que précisé dans le journal, la compagnie **I** a aussi créé des équipes d'amélioration continue. Elles ont pour buts à atteindre : 1) l'amélioration des processus de travail interne, en appliquant des méthodes qui sont en lien avec les valeurs de la compagnie, comme le travail d'équipe; 2) un climat de haute performance; et 3) l'amélioration continue au sein des agences.

La compagnie **I** rappelle aussi à ces agents et directeurs dans ses publications, qu'une vaste gamme de cours universitaires est payée par le siège social de la compagnie, afin que leurs employés acquièrent d'autres connaissances en rapport avec le domaine des assurances. Enfin, la compagnie **I** précise à ses employés, dans les journaux comme durant les réunions d'agence, les différents événements sociaux auxquels les équipes de travail peuvent participer : par exemple les sorties d'été au mondial des cultures de Drummondville, ou encore une visite au zoo de Granby.

La fidélisation des agents et l'engagement aux causes et valeurs de la compagnie **I** se manifestent notamment par les slogans mis en exergue dans cette agence, par exemple, « Un pas en avant pour l'engagement communautaire », incluant les dons aux employés pour les nouvelles naissances, une participation commune aux événements caritatifs, des sommes d'argent amassées au bureau au profit d'organismes.

Il est donc clair que les valeurs cultivées par cette compagnie sont a priori assez voisines de celles de **A** (performance, succès, amélioration continue), mais on notera toutefois que ces valeurs sont un peu moins individualisées et personnalisées que celles de

cette autre compagnie. Alors que la compagnie **A** met l'emphase sur la responsabilité individuelle de développement personnel, on constate que la compagnie **I** semble cultiver une approche plus collective qui tente, par le fait même, de fidéliser l'agent en développant son sentiment d'appartenance. On aide l'agent et on l'entoure, du côté de **I**, alors qu'on semble constamment le mettre au défi du côté de **A**

### **VI-I-2- L'observation de l'environnement de travail**

L'observation sur le terrain à **A** s'est faite de janvier 2009 à juillet 2010, soit environ 18 mois et dans la compagnie **I** d'août 2010 à septembre 2011, soit environ 12 mois. Je rappelle que la compagnie **A** est une compagnie américaine qui depuis plusieurs années essaye de s'adapter à la clientèle québécoise, ainsi qu'à la culture et aux normes de travail du Québec. La province du Québec est a priori une poule aux œufs d'or pour les dirigeants d'**A**, puisque **A** ne travaille qu'avec des membres de syndicats et de fédérations syndicales, et que le Québec est l'une des provinces les plus syndiquées en Amérique du Nord. Pourtant comme nous le verrons dans les lignes qui suivent, l'intégration de **A** au Québec depuis des années semble difficile.

Durant mon séjour dans ces deux compagnies, j'ai pu constater, entre autres, que les employés, c'est-à-dire les agents de vente et directeurs de vente, sont issus de communautés culturelles très variées: Canadiens français et anglais, Africains, Vietnamiens, Européens, etc. Toute cette diversité crée généralement un environnement de travail très dynamique où chacun apporte ses propres « *différences* », piquant la curiosité des collègues, ce qui a pour



effet de rompre la monotonie au sein du bureau. Du fait de cette diversité d'employés, on pourrait penser que les dirigeants devraient à priori faire montre de créativité pour tirer profit (dans tous les sens du terme!) de cette diversité en mettant chacun le plus à l'aise possible dans sa différence.

C'est ainsi qu'à **I**, le multiculturalisme s'avère un atout exploité par le directeur d'agence qui, de temps à autres, dans le cadre d'activités sociales de l'agence, demande à chaque agent de cuisiner un repas spécifique de leur pays, et de le présenter à ses collègues lors des fêtes d'agence au bureau. Au sein de la compagnie **I**, l'ambiance de travail est donc chaleureuse et agréable avec des gens qui forment des petits groupes, bavardent et rient ensemble, et où on peut voir le leader de la compagnie déjeuner avec les agents et directeurs de vente dans la salle à manger du bureau. Par contre, dans la compagnie **A**, il est impossible de voir la leader attablée avec ses agents. Bien que les collègues communiquent souvent au bureau, le milieu de travail reste froid et suspicieux dans cette entreprise. Et comme nous le verrons dans les prochaines lignes cette mauvaise atmosphère et les difficultés que vivent les agents dans cette compagnie sont souvent causées par la hiérarchie, ce qui nous amène à analyser les problèmes qu'il peut y avoir dans ces deux compagnies d'assurances.

Qu'elle le veuille ou non, le comportement implicite de la leader communique ou ventriloquise qu'elle ne veut pas a priori se mêler aux agents qu'elle dirige. Du point de vue de la ventriloquie, on pourrait donc noter qu'elle exprime une séparation implicite entre les activités du bureau et les activités sociales, que ce soit par sa non participation ou par

l'absence d'évènements qu'elle n'organise pas. Ainsi, la collégialité qui est *cultivée* dans la compagnie **I** est donc absente de la compagnie **A**.

Mais passons donc aux problèmes que j'ai pu observer dans les deux compagnies.

### **VI-I-3- Les problèmes**

Lorsque j'ai commencé l'observation sur le terrain à **A**, la compagnie semblait florissante à mes yeux. Il y avait de l'activité avec près d'une quarantaine d'agents de vente et les chiffres d'affaires diffusés lors des réunions d'agence tous les jeudis indiquaient parfois que cette dernière était au top du classement des agences les plus productives. Pourtant, les rumeurs couraient dans les couloirs que la compagnie avait connu de meilleures années de production avant l'arrivée de la nouvelle directrice qui dirigeait le bureau depuis déjà près de 3 ans. Et ces rumeurs furent d'ailleurs confirmées par l'un des responsables interviewés qui avait été jadis directeur de vente, puis ensuite maître de stage et finalement chargé des relations publiques à **A** et qui travaillait dans la compagnie depuis près de huit ans. Au moment où j'achevais mon stage dans la compagnie **A**, ce responsable interviewé avait été d'ailleurs mis à pied, la compagnie **A** étant en « *lock-out* », à cause du manque d'agents de vente.

La leader de l'agence **A**, que nous nommerons SGA, en rapport avec le titre qu'elle occupe (voir définition de SGA au niveau des sigles et abréviations), dirige le bureau depuis 4 ans. Comme SGA est originaire de l'ouest du Canada, elle ne parle que quelques

mots de français et ne s'exprime, la majeure partie du temps, qu'en anglais. Ses présentations lors des réunions d'agence ou lors des séances de formation sont faites ainsi dans la langue de Shakespeare, ce qui crée déjà un obstacle de communication entre elle et la plupart des agents qui sont francophones et qui, pour la plupart, ne comprennent ou ne parlent pas anglais.

Selon l'un des interviewés de la compagnie A, qui a occupé le poste de directeur de vente, SGA applique à la lettre les consignes qui lui sont données par ses supérieurs hiérarchiques et qui sont les dirigeants du siège social. L'un de ces atouts est de mettre en pratique, malgré les divergences, l'une des valeurs prônées par la compagnie : « *Nous sommes une grande famille* ». SGA, demandait ainsi souvent à ses agents et directeurs insatisfaits d'outrepasser les difficultés qu'ils rencontraient dans l'exercice de leur fonction, et de penser d'abord aux intérêts communs en cessant de se plaindre. Les plaintes de certains peuvent, selon elle, gruger le moral des autres. Pour elle, il fallait être « toujours positif » car il y a toujours une solution à tout problème. « Demain sera meilleur », comme elle aime à le rappeler.

Cependant la mise en pratique de ce dicton détonne avec le fait que les attentes et problèmes des agents semblent le plus souvent ignorés par la direction. Et quels que soient les agents et directeurs qui se succèdent dans la compagnie, ils semblent tous rencontrer les mêmes difficultés, puisque les problèmes restent irrésolus par la direction.

Cet ex directeur de vente de la compagnie A que je nomme DSP, déclare par exemple :

On nous dit chez **A** que les grandes valeurs c'est la famille, on est tous une grande famille, la compagnie va tout le temps prendre soin de nous autres, mais ça, ça reste des plaques sur les murs, ça reste des choses en l'air, puisque dans le fond ce n'est pas ça du tout. (Voir interview, en annexe, p. iii)

Dans les lignes qui suivent, vous verrez les détails des plaintes généralement émises par les agents et les directeurs de ventes dans l'agence **A**.

Les agents ont donc du mal à s'impliquer et à demeurer fidèle à la compagnie **A** et à ses valeurs officielles, d'où les nombreuses démissions et le fait qu'il y a très peu d'agents de vente ayant atteint plus de deux années de carrière dans cette agence. Ainsi, il n'y a qu'un seul des directeurs de vente qui ait tenu huit ans dans la compagnie. Par ailleurs, cet ex directeur de vente interviewé nous a avoué que s'il a pu rester autant de temps, c'est en jonglant d'un poste à un autre et en demeurant le moins possible au bureau. Il est ainsi passé, durant ses huit années de service, du poste d'agent de vente à celui de superviseur, pour ensuite devenir directeur des ventes, puis maître de stage. Donc dans l'agence **A**, quels que soit les problèmes sous-jacents, les plaintes des agents, les grognements cachés des directeurs et superviseurs, il faut mettre tout ça de côté, car comme SGA, le répète constamment : « Nous sommes une grande famille ».

Pourtant, la directrice de l'agence est une personne à priori respectueuse envers les employés. Elle prend souvent le temps de faire une pause cigarette avec les employés qui fument ou encore elle va inviter à son domicile certains agents lors de ses fêtes privées. Mais en ce qui concerne le travail, elle suit scrupuleusement les consignes qui viennent de

la direction générale, même si ces règles semblent aller à l'encontre des habitudes des employés qu'elle dirige à Montréal. Ces employés pensent ainsi que les consignes des dirigeants de la compagnie **A** sont très conservatrices et directives et qu'ils traitent les agents de façon puérile : on les forme, mais on pense et décide pour eux. Par exemple, on peut demander à des managers de participer aux charges du bureau, alors que les directeurs de vente s'occupent principalement des agents de leur équipe, et qu'ils n'ont ainsi plus le temps d'aller sur le terrain produire eux-mêmes.

Les revenus salariaux des directeurs de vente de **A** sont principalement sur la base de la productivité de leur équipe de vente. C'est à dire que les directeurs de vente dans la compagnie **A** sont payés sous formes de commission et de bonification des performances, en fonction du rendement de leur équipe de vente. Et le nombre d'agents par équipe de vente peut varier d'un à plusieurs agents, tout ça dépendamment de l'effort que le directeur de vente aura fait pour augmenter son équipe grâce aux recrutements de nouveaux agents.

Par ailleurs on va demander aux agents à travers toute la compagnie d'appliquer des techniques de vente qui ont fonctionné dans une région donnée, bien que ces techniques de travail peuvent ne pas être indiquées et adéquates pour un environnement de travail au Québec. On constate donc un problème d'adaptation entre les agents, les dirigeants et les clients. Par exemple, la législation du Québec prévoit qu'une compagnie qui a plus de 5 employés doit faire la traduction des documents dans les deux langues, anglais et français. Cependant ce n'est que dernièrement, après plusieurs avertissements, que l'agence s'y est finalement conformée.

De plus, on dessert des clients francophones, mais la compagnie mère leur envoie des correspondances qui sont parfois uniquement en anglais.

Par ailleurs, certaines pratiques professionnelles dans la compagnie A exposent les agents de vente à des irrégularités et non-respect des normes de l'autorité des marchés financiers du Québec. Par exemple, l'autorité des marchés financiers exige qu'on fasse une analyse des besoins financiers des clients et, en fonction des résultats de cette analyse, on propose un produit qui sied au client. Mais aucune analyse des besoins des clients n'est faite lors de la souscription des contrats d'assurance, puisque la compagnie A a déjà un script et un *speech* tout préparé que les agents doivent maîtriser pour que les clients prennent les produits spécifiques et rémunérateurs de la compagnie. Donc le choix des produits à vendre est même établi par les directeurs, puisqu'il y a des produits qui procurent plus de commission aux agents donc par corolaire à leur directeur de vente.

La direction impose donc des pratiques aux agents, pratiques qui ont aussi des conséquences sur les clients. Par ailleurs, tout le monde est censé se taire, au risque de perdre son emploi et parce qu'il faut « penser aux intérêts de tous ». On sent que ce sont bien les intérêts de la compagnie qui passent en premier lieu, l'agent étant laissé à lui-même par rapport à des situations qui mettent parfois en danger son intégrité professionnelle. On voit donc ici comment cette politique de l'organisation cultive, une fois de plus, une approche individualiste de la pratique dans la mesure où il revient aux agents de se débrouiller par rapport à certaines irrégularités. Notons aussi, cependant, que c'est souvent et paradoxalement au nom de l'intérêt général, un intérêt que l'on se met donc souvent à

ventriloquiser, où l'individu est laissé à lui-même, toute critique étant étouffé par cette invocation on ne peut plus habile.

La leader devrait pourtant être la médiatrice entre le bureau chef et l'agence, puisqu'elle est a priori la personne la mieux indiquée pour défendre les intérêts des agents et directeurs de vente, mais nos observations et entrevues nous montre que ce n'est pas le cas. La communication au sein de la compagnie A entre les leaders et les agents semble, en effet, très directive, et à sens unique. La directrice d'agence SGA informe les directeurs de ventes des normes et processus à appliquer, et les directeurs, à leur tour, informent leurs agents des directives à respecter. En général les agents ou les directeurs de vente n'ont rien à dire quant aux décisions que les dirigeants prennent car ces derniers restent indifférents, face aux problèmes et points de vue des agents.

Dans la compagnie A, les barrières entre la directrice et les agents ne sont donc pas seulement d'ordre linguistique. Ainsi, en pratique (et même si rien n'est dit explicitement de cet état de fait), il est extrêmement déconseillé interdit aux agents de se plaindre ou tout simplement de parler des difficultés qu'ils rencontrent dans l'exercice de leur fonction. Tout agent qui se plaint a tendance à être d'office isolé. Si pendant les réunions d'agence il lève le doigt pour parler, on peut l'ignorer carrément, ou encore la directrice de l'agence peut même le citer ouvertement devant tous comme étant un exemple d'agent dont l'attitude négative est à ne pas suivre.

L'un des agents qui a fait près d'un an dans la compagnie A dira, par ailleurs :

Je trouve qu'il y a un manque d'organisation et aussi un manque d'encadrement. Au tout début, on nous fait une image positive de la compagnie, mais une fois engagé, on remarque que la réalité est autre chose. (Annexe, p. xxv)

Ainsi, à A, les sujets de plaintes des agents ne manquent pas, mais la direction semble, la plupart du temps, les ignorer totalement. Le discours des dirigeants reste le même malgré les difficultés des agents, et ceux qui ne sont pas contents peuvent prendre le chemin de la porte. Ce n'est qu'exceptionnellement et en particulier quand la direction tient à garder un agent productif qui éprouve des difficultés, qu'on s'occupe des problèmes qu'il ou elle rencontre. Les problèmes peuvent donc souvent être réglés au cas par cas, ce qui entraîne des inégalités et un sentiment d'injustice au sein du bureau.

Il n'est donc pas rare de constater que le bureau se vide, puisque les agents et directeurs de vente démissionnent et se succèdent constamment dans cette compagnie, celle-ci se retrouvant en perpétuelle reconstruction, restructuration. Dans la compagnie A, on peut facilement passer à un nombre élevé d'agents – au moins 30 agents sur le plancher pendant les forts moments de recrutement – pour ensuite se retrouver avec 2 à 5 agents en l'intervalle de six mois à un an.

Au moment où je quittais l'agence en juillet 2010, cette dernière était ainsi en lockout, à cause du manque d'agents de vente. Pourtant, avant d'arriver à ce point critique où les dirigeants ont dû décider de suspendre totalement les activités, il y avait eu plusieurs alertes, toutes ignorées par la direction. Ainsi, les problèmes des agents et directeurs de vente étant ignorés par les dirigeants, les directeurs de vente se sont mis à démissionner les



uns à la suite des autres emportant dans d'autres compagnies d'assurance les agents de leur équipe de vente et les clients de la compagnie A.

Les éléments de restructuration au bureau A se limitaient à redéfinir le design du bureau et changer les leaders en pensant que le suivant ferait mieux que le précédent. Pourtant, tout le monde disaient en secret que les pratiques rattachées à la culture de cette entreprise seraient à revoir, dans la mesure où la culture d'entreprise prônée officiellement semblait contraire à ce qui se passait, en fait, dans l'agence.

Un des interviewés MA qui a passé près de deux années dans la compagnie A définit la culture en pratique à l'agence A en ces termes :

Oui, il y a une culture d'entreprise basée sur la vente sous pression, sans analyse des besoins du client, ce qui va à l'encontre des normes de l'AMF. Une culture d'entreprise accès sur la motivation pour un recrutement accru de nouvelles recrues.

(Annexe, p. xxv)

Certains ne savent même pas quels sont les idéaux et valeurs propres à la compagnie A.

Une des agentes ZF de vente dira ainsi :

En ce qui concerne mon expérience de travail avec la compagnie A, Je ne pense pas que cette compagnie a une culture propre à elle, ou peut être bien qu'elle existe bien, mais le manque d'organisation et de communication ainsi que les sources d'information l'on rendue inaccessible. (Annexe, p. xxviii)

Le manque de communication et d'échanges productifs d'idées entre les leaders et les agents pour améliorer les conditions de travail cause, selon plusieurs personnes, la ruine de cette compagnie.

Les seules interactions qui existent à A entre les leaders et les agents se font durant les formations, où les agents ont la possibilité de poser des questions sur les techniques de travail. En dehors de ces moments de formation, il est totalement interdit aux agents ou même à des superviseurs et directeurs de vente de critiquer ouvertement ou de contredire les méthodes et façons d'agir de la direction. Il est fréquemment arrivé de voir, par exemple, que durant une réunion entre la leader et ses directeurs de vente, que la leader sorte du bureau en trombe et très fâchée. Elle descend alors fumer et ce avant la fin de la réunion parce qu'un directeur lui aurait donné son point de vue, sur un sujet quelconque. Donc il est difficile de communiquer avec SGA quand elle sent qu'on va à l'encontre de ces décisions. SGA peut même aller jusqu'à bouder ouvertement certains agents ou directeurs de vente en ne leur adressant plus la parole pendant un certain temps. D'où le fait que certains agents et directeurs de vente puissent se sentir mis à l'écart dans l'agence A.

Il règne donc un climat de suspicion dans cette compagnie, où les employés ne peuvent pas librement dire ce qu'ils pensent à leurs collègues, car les dirigeants pourraient en être informés. Les dirigeants vont même jusqu'à interdire à certains employés de communiquer entre eux. Donc une certaine suspicion et même une peur certaine sont entretenues et cultivées dans cette compagnie d'assurance, ce qui ne manque pas d'avoir des effets concrets et néfastes sur son taux de rétention.

En majorité les agents ne se retrouvent donc pas dans les valeurs inscrites sur les plaques murales et dans les publications de la compagnie A. Les agents, pour la plupart mal compris et peu soutenus par la direction de la compagnie, vont, comme je l'ai déjà précisé, s'en aller en général au bout de deux mois à un an. Certains agents n'achèvent même pas la période de stage obligatoire de trois mois, imposée par l'autorité des marchés financiers et ce même s'ils ont investi du temps et de l'argent à la préparation des examens et à l'intégration préliminaire dans la compagnie A.

Les agents qui restent dans la compagnie, quant à eux, se plaignent en général de manière informelle ou auprès de leur directeur de vente en espérant que ces derniers pourront plaider leur cause auprès de la dirigeante. Voici en majorité les sujets de plaintes :

- Les promesses de chiffres d'affaires mirobolants et les salaires de départ qui leur étaient promis ne sont pas respectés
- Les pourcentages du calcul des commissions sont erronés.
- Même quand ils font des efforts pour faire des ventes, ces ventes peuvent tomber à cause du fait que la compagnie envoie des correspondances en anglais aux clients québécois.
- La direction semble totalement indifférente à leur égard en refusant d'écouter les difficultés qu'ils rencontrent dans le cadre de leur travail.
- Les agents ont notamment l'impression que les dirigeants veulent qu'ils s'en aillent, afin que les ventes qu'ils ont faites soient recodées à ces dirigeants, qui pourront

ainsi toucher l'argent des renouvellements des polices, initialement destinés aux agents partis.

- Bien qu'étant travailleurs autonomes, les agents sont surveillés de très près par les dirigeants. Ils doivent contacter leur directeur de vente tous les soirs et faire des rapports de leur activité journalière. En définitive, les agents trouvent que la compagnie exige beaucoup plus qu'elle n'a à leur offrir.

Ce sont autant de raisons qui ont causé le départ massif des agents, et des directeurs de vente se sont retrouvés sans agents de vente dans leur équipe. Ces départs ont entraîné la fermeture de la compagnie en juillet 2010.

Contrairement à l'agence **A**, il est difficile de détecter de prime abord les problèmes que vit l'agence **I**. Pourtant comme dans toutes les compagnies, l'agence **I** a son lot de difficultés, mais ces dernières ne semblent pas systématiquement causées par la direction. À **I**, les problèmes peuvent exister entre un directeur de vente et un agent qui peut trouver que son directeur de vente ne l'encadre pas bien. Le leader de l'agence trouve alors vite une solution au problème en le redirigeant sous un autre directeur de vente. La compagnie **I**, comme à **A**, rencontre aussi des problèmes de départ constant d'agents et de rotation de personnel, mais ici le départ des agents est surtout dû au fait que ces derniers n'ont pas pu avoir de succès dans les ventes et s'assurer ainsi une rémunération. Par ailleurs, les agents peuvent avoir des problèmes dans l'exercice de leurs fonctions, mais ils peuvent en parler avec les leaders durant les réunions d'agences, les ateliers de formation et de priorisation,

ou encore les agents peuvent être invités à donner leurs points de vue sur certains sujets grâce au sondage organisé dans l'agence.

On peut donc observer qu'un certain culte de la performance est aussi cultivé au sein de cette compagnie **I**, mais que les agents peuvent tout de même trouver un soutien ou un support lorsqu'ils en ressentent le besoin. Une approche plus collective et aidante est donc cultivé et entretenue dans la compagnie **I**. Toutefois, voici quelques sujets de préoccupations qui ressortent des entrevues faites avec les agents dans la compagnie **I**.

Quand on s'adresse au personnel du bureau administratif de l'agence **I**, on semble les déranger, les secrétaires répondant parfois bêtement aux agents. Selon les agents, il faudrait donc améliorer la communication avec le personnel administratif. On pourrait donc dire qu'une telle conduite, de la part du bureau administratif, ventriloquise ou communique un manque d'attention pour les agents.

De plus, les agents de l'agence **I** se plaignent souvent du fait qu'il y a de moins en moins de formations directes faites en salle sur les produits financiers, comme auparavant quand différents formateurs venaient dans cette agence pour donner des cours sur les produits financiers. Maintenant, la plupart des formations sur les produits financiers sont envoyées par courriel, ce qui implique moins de relation verbale directe de personne à personne. On semble donc regretter l'atmosphère conviviale qui était cultivé auparavant lorsque ce type de formation se faisait en groupe.

Il y a également des difficultés par rapport aux exigences des formulaires et des papiers à remplir et à faire signer chez les clients. Le suivi de la procédure de conformité qui est réalisé au bureau par les directeurs de vente est un service nouveau et très exigeant pour les agents de vente. Selon les agents, ce service effectué après la vente des polices d'assurance augmente leur volume de travail, et pourrait être fait par l'administration. Cette conformité implique de se conformer aux règles de l'AMF et à celles de l'agence I par rapport par exemples : aux nombres de copies des formulaires de ventes faites à déposer à l'administration, les notes explicatives à mettre dans ces formulaires de vente, les analyses de ces dossiers par le service de conformité et en cas de rejet les détails à spécifier aux dossiers pour qu'enfin, les documents de polices d'assurance du client soient établies.

Le client aussi doit donc se conformer à beaucoup de réglementations et accorder beaucoup plus de son temps à l'agent qui le rencontre. Ce dernier doit alors lui expliquer et lui poser des questions sur tous les éléments contenus dans les formulaires d'application. Les papiers, par ailleurs, ne peuvent pas être signés en blanc par le client. Autrement dit, les agents ne peuvent pas juste poser quelques questions à un client et lui faire signer le formulaire. On ne peut pas non plus, sur la base du fait que ce serait un ancien client pour lequel on a déjà la majorité d'informations, lui faire signer un formulaire sans lui poser des questions sur sa vie, pour ensuite rentrer au bureau remplir le formulaire par la suite sur la base des informations existantes dans son dossier. Le travail risque donc d'être bâclé et l'on risque d'importuner le client par la suite, si on n'a pas des réponses à certaines questions.

Ainsi, avant qu'il ne signe un document l'engageant dans le processus de vente d'une police d'assurance, le client doit être au courant de ce pourquoi il signe le formulaire, même si cela prend du temps à l'agent et au client. Par exemple, les formulaires sur le droit à l'assurabilité peuvent prendre du temps à passer en revue chez le client, car ils contiennent au moins dix questions, voire plus, sur l'historique de santé du client et de certains membres de sa famille. Donc le service pendant et après la vente avec toute cette paperasse rend le travail très lourd.

Par ailleurs, les agents doivent continuellement donner du service aux clients, et ce durant des années, afin de les conserver. Sinon, le risque, c'est que le client soit insatisfait du service et comme il y a une grande concurrence dans ce secteur d'activité, il peut alors vite annuler sa police et aller voir ailleurs. Au niveau de la ventriloquie, on pourrait dire que toutes ces procédures communiquent une certaine bureaucratisation de l'entreprise, une bureaucratisation qu'on peut également attribuer à la législation canadienne et québécoise sur la question des assurances.

Ce sentiment d'aliénation peut également être attribué à la course du profit à tout prix qui semble caractériser la compagnie, surtout depuis qu'elle est devenue une compagnie par action. D, l'un des interviewé de la compagnie I, qui a 23 ans de service, déclare ainsi qu'il n'a plus de sentiment d'appartenance à l'agence :

Depuis que la compagnie est une compagnie par actions, parce que la compagnie n'a plus aucun sentiment envers ses agents, si tu produis il te considère sinon c'est le contraire. Puisque la compagnie ne nous montre plus de considération, ce sentiment

diminue. Avant la compagnie était une mutuelle, on n'était comme une famille, avec plus d'interaction, pas ces nouvelles technologies qui séparent tout le monde, mais c'est comme ça partout maintenant, la compagnie a dû aller de l'avant pour faire plus de profit. Avant il y avait des bonifications de séniorité qu'on obtenait après deux ans de service, maintenant ça n'existe plus. Tout a été restructuré, coupé beaucoup plus aux désavantages des anciens représentants, pour donner des fonds d'établissement de 3000\$ environ aux nouveaux représentants, pour que ces nouveaux réfèrent d'autres personnes afin que la compagnie et l'agence fasse plus de profit. (Confère annexe, p. xxxv)

Cette course au profit parle dans la mesure où elle semble indiquer, pour cet interviewé, que les agents ne comptent que s'ils produisent. Au nom de la figure de la sacrosainte profitabilité, ce sont d'autres figures comme la considération ou l'attention portée aux agents qui semblent sacrifiées.

D'autres agents pensent, quant à eux, qu'il devrait pouvoir communiquer directement avec le service de tarification qui s'occupe de finaliser les polices. Par exemple pour le traitement d'un problème dans une police d'assurance, ils ne peuvent pas directement communiquer avec la direction générale au Québec, car il y a trop d'intermédiaires dans le processus de communication. Ils doivent ainsi communiquer avec les secrétaires de l'agence. Celles-ci par la suite communiquent, avec les directeurs de vente, et les directeurs de vente eux-mêmes relaient la demande à telle autre personne en charge pour régler le problème. Il y a donc trop de délais dans le traitement des dossiers,



peu d'efficacité et donc un manque de suivi des polices d'assurances déjà souscrites. Pour l'instant, ce ne sont que les secrétaires, le directeur d'agence et les directeurs de vente qui sont autorisés à communiquer avec ce service.

Le directeur de l'agence I ME, quant à lui, pense que :

La principale difficulté au niveau communicationnel est reliée au fait que les agents ou conseillers en sécurité financière sont des travailleurs autonomes et on leur demande de travailler dans un esprit d'équipe et de développer un sentiment d'appartenance. Il y a là un paradoxe important. Pour les nouveaux conseillers, il y a une période d'adaptation à ce phénomène mais cela fonctionne très bien et permet aux conseillers de se sentir soutenus en toutes circonstances. (Annexe, p. xxxi)

On sent donc une certaine contradiction entre deux figures qui devraient a priori animer l'action des agents. D'un côté, la figure de l'esprit d'équipe qui est censée contribuer à un processus d'entraide et de support quotidien, censé déboucher sur un sentiment d'appartenance vis-à-vis de la compagnie. Et de l'autre, la figure de l'autonomie qui définit, à bien des égards, l'éthos des agents, une figure qui semble dicter des comportements plus individualiste et moins altruiste.

#### **VI- I-4- Les langages**

À I, le langage des dirigeants semble relativement transparent et clair, et la majorité des interviewés sont de cet avis. Beaucoup de choses peuvent se dire ou semblent être dites lors des réunions d'agences et lors des réunions entre le directeur d'agence et les directeurs

de vente. La philosophie de la compagnie qui consiste à fidéliser les clients et les agents semble être mise en pratique tous les jours (voir détails sur les éléments de socialisation). Cependant un des interviewé D dans la compagnie I s'explique sur les raisons qui l'amènent à penser que les dirigeants ne sont pas tous clairs dans leur communication. Selon lui :

Le surintendant, qui est le supérieur hiérarchique du directeur d'agence, vient tout simplement à l'agence deux ou trois fois par année, il dit deux ou trois phrases et c'est tout. Il n'y a aucune communication entre le siège social et les représentants. Le directeur d'agence, quant à lui, communique avec tout le monde, il n'a aucun problème pour communiquer avec les représentants, il reçoit les directives du siège social de garder toute son équipe de travail contente et motivée. (Annexe, p. xxxv)

On voit donc ce que ce manque de contacts communique aux agents, en tout cas pour D. Cette pauvreté de contact est  *parlante*  dans la mesure où elle indiquerait un manque de souci du siège social pour le sort des agents de la compagnie.

Par ailleurs, les promesses faites aux agents sur l'amélioration des produits, des techniques de vente et des prix à remporter lorsqu'on atteint les objectifs de vente semblent respectées.

La compagnie I semble avoir développé un véritable esprit de fidélisation de ses agents. Ainsi, on peut y trouver au moins cinq agents qui sont dans cette agence depuis plus de 20 ans avec même un agent qui s'y trouve depuis 40 ans, et le reste des agents et directeurs de vente ont 10 ans et moins d'ancienneté dans la compagnie. Donc malgré la

rotation et les départs constants, les agents qui réussissent semblent durer dans cette compagnie. Le taux de fidélisation des agents envers la compagnie est donc élevé, et même durant une période où l'agence avait eu un nombre limité d'agents de vente, ce nombre s'élevait quand même à environ 20 agents. Au moment où je réalisais mon terrain, il y avait 50 agents de vente dans l'agence, et vu que cette dernière était en pleine expansion le directeur visait alors à atteindre le nombre de 70 agents de vente sur le plancher.

Dans la compagnie **A**, le langage des dirigeants semble, par contre souvent en contradiction avec la réalité sur le terrain. Les idéaux mis de l'avant dans les publications officielles et répétés par les dirigeants ne semblent pas nécessairement s'appliquer dans les pratiques quotidiennes de l'agence. Les promesses apparaissent le plus souvent non tenues et les opportunités d'affaires et de revenus s'avèrent fausses pour la plupart des agents. Les changements au niveau des processus, ainsi que les méthodes de travail et de gestion ne semblent pas être respectés.

Voici par exemple le point de vue de DSP, un des interviewé sur la question de la transparence dans l'agence **A** :

Quelqu'un qui arrive, on ne sait pas s'il est transparent ou pas, c'est avec le temps qu'on voit ça. Parce que je ne pense pas qu'il n'y ait personne au monde qui soit capable de mentir au monde, tout le temps sans jamais se faire prendre. C'est bien évident qu'au bout d'un certain temps, on voit ce qui se passe et on voit souvent que ça manque de transparence à travers l'incohérence qui existe dans les messages. Parce qu'on va nous dire de faire telle chose de telle façon, mais un mois après, on a

changé la façon de faire, on fait ça d'une autre façon. Dans bien des compagnies, il y a des gens qui sont payés pour penser donc il faut qu'ils justifient leur salaire. Donc, il y a bien des méthodes et des approches qui vont changer d'un mois à l'autre et ce n'est pas toujours cohérent, parce que des fois on fait carrément l'inverse de ce qui nous a été dit pendant des mois durant une période donnée. Vous allez faire ça pendant tel nombre de temps et puis au bout d'un mois, on s'aperçoit que ça ne fonctionne pas et on revient à l'ancienne façon. Et on voit donc bien qu'il y a un manque de professionnalisme là, il y a quelqu'un quelque part qui a oublié d'analyser l'impact de sa décision et donc il n'y a pas de transparence et de cohérence à l'intérieur des messages. (Voir annexe, p. iii)

Là encore, on voit donc une contradiction, au sens presque étymologique du mot, entre certaines décisions et certaines actions posées. Alors que les décisions indiquent quelque chose sur ce qu'il est convenu de faire, les gestes posés sont contradictoires, c'est à dire autre chose que ce qui avait été convenu d'appliquer, d'où l'incohérence vécue et déplorée par cet agent.

L'intervenant DSP va plus loin en donnant cet exemple de manque de cohérence :

Sur le terrain par exemple les dirigeants ont établi un script que les agents doivent apprendre et le script et la méthode de travail sont faits pour tel type de clientèle, exemple Mr, Mme, et les petits enfants qui travaillent pour une compagnie X qui est syndiquée, qui gagnent un salaire Y et donc on connaît leurs données. Mais on sait que dans la vraie vie, ce n'est pas toujours comme ça. On rencontre des gens plus

vieux, des gens plus jeunes, des familles monoparentales, les familles reconstituées, les familles éclatées, des familles de toutes sortes. Et on a voulu faire ça de la façon la plus simple possible. Avant, fallait qu'on calcule tous avec des cahiers, mais maintenant ils ont fait de beaux programmes déjà préétablis avec des tarifs, maintenant ça ne s'applique pas nécessairement à tout le monde. Et donc quand ça ne s'applique pas chacun à sa méthode, un superviseur peut dire si tu rencontres une famille monoparentale, alors tu vas faire ça de cette façon-là, tandis qu'un autre superviseur va le faire d'une autre façon. Chacun sa façon et à chaque semaine dans l'une des émissions de télé, il y a toujours un des grands vendeurs de la compagnie qui nous fait part de sa science infuse, et souvent là et d'une semaine à une autre pour le même cas on va recevoir des façons d'agir différentes selon les individus, mais laquelle est bonne? Mais ce sont tous de bons vendeurs, ils ont la science infuse là. Donc il n'y a pas beaucoup de cohérence de ce côté-là, on devrait peut-être utiliser la méthode qui fonctionne le mieux et l'apprendre à tout le monde au lieu de laisser tout le monde dire ce qu'il pense.

Tous ces vendeurs sont donc censés parler au nom de la réussite de la compagnie, mettant de l'avant différentes méthodes et recettes qui semblent, selon DSP, se contredire. Ces figures qui animent ces vendeurs et qu'ils animent eux-mêmes viennent donc se télescoper, laissant les gens dans l'expectative, dans la mesure où aucune ne semblent dire la même chose. Toutes ces voix créent donc une cacophonie, c'est à dire une polyphonie où les figures du succès ne sont pas à l'unisson ou en harmonie.

Un autre agent MA donne son point de vue en disant :

Selon moi ils nous disent ce qu'ils pensent qu'on a besoin d'entendre à un moment pour nous inciter à mieux vendre. Ils ne sont pas très transparents, selon moi, parce qu'ils ne sont pas obligés de nous divulguer tous ce qu'ils savent; juste ce dont on a besoin pour faire notre travail. Pour la question de la cohérence, ils essayent de l'être même si leurs actions et paroles des fois démontrent l'incohérence. Ils essayent de présenter une image de cohérence pour ne pas semer l'incertitude.

(Annexe, p. xxv)

On voit donc comment cette cacophonie crée le doute quant aux motivations des personnes qui sont censées conseiller les agents. Alors que le message officiel est que ces conseils sont prodigués *au nom de* l'amélioration, les performances et de la réussite de la compagnie et des agents eux-mêmes, le manque de cohérence laisse entendre que ces interventions sont faites au nom d'un principe de complaisance : dire ce qu'il est convenu de dire dans de telles situations, sans réellement se soucier de la justesse des propos formulés.

En bout de ligne, alors que c'est la réussite qui est censé s'exprimer à travers les interventions des meilleurs vendeurs, c'est plutôt la facticité qui semble l'emporter, la plupart des interviewés de l'agence A parlant ainsi de mensonges au sein de cette compagnie.

## VI-I-5- Les rituels

La plupart des rituels dans les compagnies d'assurance tournent autour des réunions d'agences, des séances de formation et les réunions hebdomadaires entre le directeur d'agence et les directeurs de vente. À l'agence **A**, la réunion d'agence débutait tous les jeudis par des cris et des chants de motivation, les claques des mains. Un des agents surnommait ces réunions d'agence, des réunions à la « *Walmart* » du fait que son épouse, qui avait travaillé dans un supermarché Walmart, lui aurait raconté que lors des réunions au magasin, les managers du supermarché utilisaient la même méthode pour motiver les employés.

Il fallait qu'il y ait autant de bruit possible, pour réveiller les équipes dans l'agence **A**, selon les exigences de la directrice et tout le monde devait y participer, même si la plupart des gens disaient ne pas aimer cette pratique, car elle ne rimait pas, selon eux avec la culture des Québécois, et même avec les agents des autres communautés culturelles. Selon les dires de certains agents c'est plutôt typiquement américain de débiter les réunions dans les compagnies avec autant de brouhaha, de bruit ou de tapage. On sent donc que ce qu'est censé communiquer ou ventriloquiser ce type d'activité manque sa cible.

Ensuite durant les réunions d'agences, les nouvelles recrues devaient se présenter, puis venait le mot de la dirigeante sur les objectifs atteints ou non durant la semaine. Enfin, avait lieu la diffusion de l'émission de télé de la compagnie où l'on présentait les meilleurs agents de vente, les meilleures équipes de vente par agence, les meilleurs agents et agences

de recrutement. Et puis, de temps à autres, un meilleur agent ou un dirigeant donnait des conseils sur des techniques de vente et de recrutement.

L'un des points marquants de la compagnie **A** n'est pas seulement le fait que c'est la compagnie elle-même qui fournit les clients aux agents de vente. En plus, l'accent est aussi mis sur la formation des agents de vente sur les produits spécifiques de la compagnie. Les interactions entre la leader, les directeurs de vente et les agents ont donc lieu lors des séances de formation où les agents ont la latitude de poser des questions et de promptement recevoir des réponses de la part des dirigeants.

Les mêmes rituels que l'on retrouve à **A** sont aussi pratiqués à **I**, sauf qu'à **I** les réunions d'agences ne débutent pas avec autant de tapage et de bruit. Cependant, on compte qu'à **I** il existe un plus grand nombre de réunions et de thèmes correspondants à chaque réunion convoquée.

- Au début de l'année il y a une réunion avec une rétrospective du bilan d'affaire que la compagnie mère et l'agence ont atteint l'année précédente et les objectifs visés pour l'année en cours.
- À chaque fin de trimestre, il y a une réunion d'agence pour voir si les agents et les directeurs de vente sont en train d'atteindre les objectifs qu'ils se sont fixés en début d'année.
- À la fin de l'année il y a eu une réunion spéciale sur les changements et améliorations à venir au niveau des services, produits, et des méthodes de travail.



- Et en général, pendant la période du concours, un concours inter-agences qui se déroule d'août à octobre, il y a une réunion d'agence tous les lundis matin.
- L'encadrement et la formation des agents occupent aussi une place importante au sein de l'agence **I**. Le directeur d'agence ME le confirme en disant : « Nous reconnaissons que le perfectionnement et le professionnalisme liés à une bonne éthique de travail sont les clés du succès à long terme ».
- Une fois par semaine, les agents doivent ainsi rencontrer individuellement leur directeur de vente. Durant ces interactions, les agents parlent de leur plan de carrière, de leurs lacunes, de leurs inquiétudes ou des difficultés qu'ils éprouvent, c'est aussi un moment où on peut avoir une formation sur un produit spécifique.
- La chambre de la sécurité financière exige, par ailleurs que les agents suivent un certain nombre de formations continues tous les deux ans. Il est à noter que le coût des formations continues qui peut être d'environ 400 \$, tous les deux ans pour chaque agent est endossé par la compagnie **I**. Pourtant à **A**, les agents doivent financer ces formations de leur propre poche. Il en est de même pour les frais de renouvellement de licence qui, tous les ans, sont remboursés aux agents de l'agence à **I** mais pas par la compagnie **A**.

Là aussi, on peut donc s'interroger sur ce que communiquent ou ventriloquent ces rituels, autrement dit sur ce qu'ils disent et font dire, non seulement à la compagnie, mais aussi aux agents. On peut par exemple avancer que pour la compagnie **I**, ces rituels

indiquent que les agents comptent suffisamment pour qu'on se préoccupe de leur formation continue. C'est donc un certain sentiment de bienveillance qui semble être communiqué à travers ces pratiques, sentiment qui semble être évidemment bien reçu par les agents. À l'inverse, l'absence de telles préoccupations est, en miroir, très parlante aussi, d'autant plus que les agents ont le loisir de comparer ce qui se passe dans diverses agences au fil de leur carrière.

Un autre rituel commun à ces deux compagnies d'assurance, c'est l'envoi des messages par courriel sur les récompenses hebdomadaires, mensuelles ou trimestrielles si l'on atteint un certain quota de vente. La compagnie **I** utilise notamment les courriels pour faire de la formation en envoyant aux agents des renseignements sur des produits financiers, ainsi que pour leur rappeler les dates des séances de formation et de réunions d'agence. Il y a notamment des publications mensuelles envoyées aux agents de vente, le contenu de ces publications concernant en général, les classements des meilleurs « producteurs » avec photos à l'appui, les nouveaux produits, les détails sur les bonis de performances obtenues et les conseils sur les pratiques professionnelles.

- De plus, il y a plusieurs rituels en rapport avec la socialisation des employés dans la compagnie **I**, qui n'existe pas dans l'agence **A**. Comme par exemple les rituels de bienvenue pour accueillir les nouveaux agents incluant les cartes de bienvenue envoyées aux agents par la direction où on peut lire : *félicitations, bienvenue chez vous*.

- Une sortie de tête à tête au restaurant entre le directeur de vente et sa nouvelle recrue.
- Les parties de volley ball ou de soccer organisées pour les nouveaux agents.

Tous ces rituels cultivés par l'agence **I** font dire aux agents qu'on semble se préoccuper d'eux. C'est donc encore une fois un sentiment de bienveillance relative qui semble ventriloquisé ici.

De plus, bien que chaque personne ait à donner des fois une contribution financière il y a d'autres rituels avec tous les membres du bureau, y compris le personnel administratif, et ce surtout après des grandes périodes de concours à l'agence ou dans les inter-agences de la compagnie **I** : des soirées de gala dans des salles louées pour l'occasion, sortie dans les cabanes à sucre, partie de golf, mini croisière dans Montréal. Une nouvelle fois, ce type de rituel est totalement absent au niveau de la compagnie **A**, une absence qui n'est pas sans exprimer un manque de préoccupation de la part de cette agence, comme on l'a constaté dans nos entrevues.

## **VI-I-6- Les relations sociales**

Tel que précédemment mentionné, les compagnies d'assurance sont confrontées au problème de la rotation de leur personnel et ceci est dû notamment au fait que ce n'est pas un emploi qui procure une sécurité salariale, les conseillers en sécurité financière étant payés par commission selon leur rendement. De plus, les agents de vente travaillent avec le public et il faut pouvoir gérer les humeurs, les caractères et les comportements divers des

clients qu'on rencontre. Ce travail peut donc être très stressant, mais il permet de gérer soi-même son temps, et l'emploi peut procurer une grande satisfaction quand on y trouve son compte.

Les compagnies doivent ainsi constamment innover pour faciliter l'intégration des nouvelles recrues et améliorer le bien-être des agents de vente qui autant que les dirigeants constituent le poumon des compagnies d'assurance. Les dirigeants de la compagnie **I** semblent avoir compris l'importance qu'il y a à assurer, à travers leur politique interne, une bonne harmonie et ce, grâce aux échanges sociaux. Le dirigeant de la compagnie **I** organise donc constamment des sorties sociales et des rencontres amicales et de détente au sein de la compagnie, et tout le monde en passant par le personnel administratif du bureau, les agents de vente, et les directeurs de vente doivent y participer.

Entre autres activités, on peut ainsi répertorier les suivantes : 1) location d'espaces pour que les employés puissent s'adonner à de l'épluchure de blé d'Inde (maïs), avec des parties de volleyball au programme ; 2) distribution des paniers de Noël aux familles qui vivent aux alentours du bureau; 3) croisières en bateau pour les meilleures producteurs et productrices; 4) organisation de soirées par la compagnie dans des salles de location; 5) existence d'un club sélect avec des parties de golf entre directeurs de la compagnie mère, les directeurs de vente des agences et les meilleures producteurs et productrices; ou encore 6) des parties de golf où tous les agents, directeurs et personnels administratifs sont invités par le surintendant qui est à la charge des 10 agences, incluant l'agence où j'ai conduit ma recherche.

On compte aussi 7) l'annonce des anniversaires de naissance lors de réunions d'agence et la diffusion sur un écran des anniversaires des agents (de plus, les collègues peuvent fêter leur anniversaire au bureau en invitant leur collègue au restaurant); 8) les repas internationaux organisés à l'agence où chacun apporte un plat spécifique de son pays d'origine; 9) les barbecues organisés sur le toit de l'immeuble du bâtiment où est située l'agence; 10) les cadeaux distribués aux agents devenus parents, cadeaux achetés avec la contribution de tout le personnel grâce au fond de solidarité de 30\$ donnés annuellement à l'agence et déductibles dans les impôts; 11) Les agents amènent au bureau leur bébé nouveau-né afin de les présenter aux collègues; et 12) pendant les fêtes de Noël, l'envoi, par les dirigeants de la compagnie, par courtoisie des cartes de vœux et invitations à des événements aux agents et directeurs de vente.

Voici autant de rencontres formelles organisées par le dirigeant de l'agence **I**, afin que les gens puissent mieux se connaître, « se sentir en famille » comme le leader aime à le dire. Toutes ces activités sont donc censées communiquer ou ventriloquiser certaines valeurs comme l'entraide, la solidarité, le souci de l'autre. Ces moments de socialisation permettent ainsi de briser les barrières, et de régler parfois les qui pro quo entre collègues. Par exemple si on n'a pas l'habitude de parler à un collègue, et que ce dernier est le barman durant une soirée, on devra quand même lui adresser la parole pour avoir une boisson! Après quelques verres d'alcool, les gens qui avaient des différends peuvent ainsi parfois faire la paix. Un autre exemple durant les parties de volleyball, on forme des équipes autres que celles établies au bureau, ce qui permet, là aussi, de briser certaines frontières.

Là aussi, on observe que toutes ces activités sociales sont très *parlantes* et que la compagnie parvient donc à leur faire dire quelque chose que les agents jugent cruciale : qu'on se préoccupe d'eux et de leur bien-être et qu'on tâche de leur faire sentir qu'ils sont accueillis et respectés. Au-delà des rencontres elles-mêmes, ce sont donc ces préoccupations qui sont avant tout communiquées aux employées, créant une atmosphère relativement conviviale, malgré la compétitivité qui règne aussi dans ce genre de milieu.

Par contre dans la compagnie **A**, je n'ai pu observer aucun événement social organisé par les leaders au sein de l'agence et selon les dires des plus anciens, il en a d'ailleurs toujours été ainsi dans cette agence. Les anniversaires des employés ne sont pas soulignés, les fêtes officielles comme la fête de Noël ressemblent à des jours ordinaires, sans même un ornement spécial au bureau pour l'occasion. C'est d'ailleurs parce que certains agents avaient finalement fait remarquer à la leader que le bureau paraissait triste pendant les jours de fêtes de fin d'année que celle-ci après quatre années passées à la tête du bureau, avait finalement décidé d'inviter toute l'agence à ses frais au restaurant pour un dîner de fin d'année.

Là aussi, on voit bien que la ventriloquie fonctionne donc à partir de ce qui est présent, mais aussi à partir de ce qui est *absent*, l'absence marquant ici le manque de considération pour les personnes qui travaillent à **A**. On notera d'ailleurs que si l'invitation à ses frais à un restaurant pour un dîner de fin d'année est censée marquer une certaine préoccupation pour les employées de la part de la leader, elle marque aussi, par son caractère exceptionnel, le caractère un peu artificiel de l'évènement. C'est, en effet, par ce

qui est avant tout *cultivé* qu'on peut dégager une figure comme l'attention ou la préoccupation pour les agents. Si cette figure est exceptionnelle (autrement dit, si elle constitue un évènement), on ne peut alors que s'interroger sur sa portée et sur son authenticité.

### **VI-II-1- Les types de communications et d'interactions cultivées dans les compagnies d'assurances**

Lors de nos observations, nous nous sommes focalisée en premier lieu sur les contenus des communications du journal d'agence hebdomadaire de la compagnie **I**, et sur le magazine mensuel de la compagnie **A**. Ce que nous avons constaté, c'est que la structure et les contenus des articles dans les journaux des deux compagnies sont presque les mêmes. C'est une communication que l'on pourrait ainsi qualifier d'essentiellement productive, selon l'une des catégories proposée par Giroux (1994). La communication dans ces publications tourne ainsi essentiellement autour du rendement, de la productivité, des prix pour les concours, les bonifications, les commissions, la compétitivité par les classements des meilleurs selon différentes catégories : agents et directeurs et selon les types de produits vendus.

Dans le journal d'agence de la compagnie **I**, semaine après semaine on peut y voir à la première page une sorte d'éditorial nommé le « *mot du directeur* ». Dans cette partie, le directeur d'agence félicite « *ses leaders* », ces personnes ne sont pas nécessairement les représentants de la direction, mais ceux qui ont obtenu les meilleurs résultats de production

en assurance vie, en placement et en nombre de polices. C'est aussi dans cette première page que le dirigeant va parler de l'importance de la productivité en ces termes :

La semaine dernière lors de notre réunion d'agence, je vous ai entretenu de la nécessité de donner 100 % de vous-même chaque semaine et de réellement mettre le focus sur les aspects clés de votre profession pour être certain d'atteindre vos objectifs d'affaires et de répondre à l'exigence minimale pour fonctionner dans une agence de carrière. Je vous encourage à prendre du temps chaque jour pour bien planifier vos activités et analyser vos résultats.

Son discours continue sur les retards qu'il note dans les résultats et les bonifications à recevoir si on n'atteint pas un certain nombre de polices pour le trimestre.

Dans les pages suivantes du journal, on annonce les dates d'anniversaire des membres de l'agence, les résultats avec détails sur les moyennes d'équipes par directeur et les chiffres d'affaires qu'ils ont produits en assurance vie et en placement, en assurance autos et habitation, et aussi les résultats de nouvelles recrues de l'année. Une page d'information est notamment consacrée à l'agenda sur les dates de formations et des réunions de l'agence. Et comme à l'habitude, on retrouve dans les autres pages du journal, le classement, par ordre décroissant, des personnes ayant obtenu les meilleurs résultats préliminaires du club sélect, plus les noms des meilleurs producteurs en assurances vie de la semaine, ainsi que les meilleurs producteurs en rente.



Dans la compagnie A, la publication mensuelle que le bureau chef envoie par courrier postal à tous les agents de la compagnie est presque similaire dans sa structure et son contenu au journal d'agence de la compagnie I, à la différence près que celui-ci est en anglais. C'est l'éditorial du président de la compagnie qui figure à la première page. Le président commence en général ses éditoriaux avec le thème du mois, puis il donne les détails sur le concours à venir. Par exemple : les meilleurs (es) producteurs/ productrices iront passer 6 jours à Paris. Ensuite, il motive les équipes en tenant ce genre de discours :

Dedicate yourself to the goals you want to accomplish. The sacrifices and struggles that you will encounter are stepping-stones as you continue to climb to success. Do not let obstacles halt your efforts to succeed. Use them as learned lessons, inspiration and motivation (p. 2)

Quant aux résultats sur la production, le rendement, les bonis et les buts communs, pas de différence dans le discours philosophique des deux compagnies étudiées. Le président de la compagnie A continue son introduction en déclarant :

The bonuses and contests that are offered each year are rewards for your hard work and dedication. And, while monetary success is a common goal we all share. I invite you to look at the most rewarding and fundamental part of your position, to be a liaison to working families in need. (p. 2)

Dans les pages suivantes, l'information est donnée avec détails sur les montants des chiffres d'affaires du *leadership bonus* (bonus des leaders), *reinstatement bonus* (bonus pour les

polices qui avaient été annulées, mais remise en vigueur) *world's greatest bonus* (les plus grands bonus de toutes les agences que compte la compagnie A) avec les noms par ordre décroissant des meilleurs jusqu'aux derniers agents avec tous leurs photos en couleur à l'appui.

Une section du journal est aussi réservée à la présentation des nouveaux managers et directeurs d'agence. Par contre, on ne souligne que les anniversaires de service des équipes de travail, contrairement au journal de l'agence I où il est fait mention des anniversaires de naissance des membres de la force de vente constituée (des agents, des directeurs de vente, du directeur d'agence, et du personnel du bureau administratif).

La publication comporte aussi des articles sur les promotions des superviseurs des managers d'agents, et des directeurs d'agence. On y retrouve aussi des présentations de tableaux sur les productions individuelles des agents, ainsi que les productions des superviseurs et des managers toujours avec photos en couleur pour bien mettre les meilleurs en exergue.

Les dates des conventions sont aussi données et la dernière page du journal s'achève avec l'éditorial du chef marketing, avec des grands titres comme : « *What are you building today?* » ou encore « *Go stress?? Rethink, regroup and succeed, working on a dream.* » Et en dehors de cette publication, on note aussi la diffusion par internet d'émissions de télévision au niveau de la compagnie A. Il s'agit d'un moyen de plus pour la compagnie de promouvoir une communication de type productive (Giroux 1994).

Ainsi chaque jeudi une réunion d'agence est imposée simultanément aux 62 agences du consortium. Cette réunion d'agence dure environ 1 heure 30 minutes. Les trente premières minutes de la réunion d'agence de A débute par la présentation des nouvelles recrues. Puis, s'en suit l'annonce des faits saillants de la semaine, par exemple, qui est le meilleur vendeur, le meilleur collecteur de références. Ensuite les agents posent des questions aux cadres par rapport aux inquiétudes et difficultés qu'ils ont rencontrées sur le terrain lors de leurs activités professionnelles. Et les cadres peuvent décider de répondre à certaines questions. La diffusion des émissions télé est introduite par le nouveau slogan de la compagnie A «*Yes we can*», emprunté à la campagne présidentielle de Barack Obama. Les émissions de télé sont préenregistrées depuis les États-Unis et simultanément envoyées toutes les semaines aux cadres de toutes les agences.

Chaque agence aura préalablement communiqué ses résultats d'affaires de la semaine, résultats qui seront communiqués dans ce programme. Le contenu des émissions n'est autre que la présentation des plus performants de la semaine, parmi lesquels les agents, des superviseurs, les cadres d'agents et les recruteurs par agences. Durant environ trente minutes de diffusion, des managers donnent des conseils de vente aux agents, ainsi que des techniques de recrutement pour augmenter les effectifs du personnel de vente. La fin de la diffusion est marquée par les résultats des gagnants aux différents concours. Le reste du temps de réunion, pendant environ vingt à trente minutes, le président de la compagnie A, par le biais de la vidéo conférence répond en direct aux questions des agents de toutes les 62 agences. Ces questions sont surtout d'ordre professionnel ; comme un agent

qui aimerait savoir de quelle façon il pourrait organiser son travail afin d'être le plus performant possible.

La TV et la vidéo conférence sont donc des outils de communication utilisés par les leaders de la compagnie **A** pour la promotion des meilleures équipes et agents, ainsi que des meilleurs managers et superviseurs. Ces supports de communication sont aussi pratiques dans ce contexte pour motiver et former les agents de vente. Finalement, les dirigeants visent, à travers ces moyens de communication, à accroître la performance des agents, le rendement et la productivité économique de la compagnie.

En dehors des journaux de ces deux compagnies d'assurances, je me suis aussi intéressée en deuxième lieu à la gestuelle employée par les dirigeants dans les compagnies d'assurances. L'ignorance affichée par les dirigeants de **A** et **I** envers les agents peu efficaces est ainsi l'une des façons qu'ils ont d'agir et de communiquer face à la non-participation, et la non-productivité de ces agents. Par exemple, plusieurs interviewés de la compagnie **I** nous ont confié que lorsqu'un agent est parmi les tops producteurs, il est vite considéré comme l'ami du directeur d'agence. À titre d'exemple, ce type d'agent peut alors se rendre en short ou en jean au bureau sans qu'on ne lui fasse aucune remarque désobligeante sur sa tenue vestimentaire, et ce bien qu'il soit officiellement interdit de porter ce type de vêtement au bureau.

Par ailleurs, l'une des interviewées de la compagnie **I** qui a été à plusieurs fois parmi les meilleures productrices de la compagnie m'a appris que, tant que quelqu'un produit, le dirigeant de la compagnie **I** l'adule. Cependant, lorsque cette même personne se met à

passer quelques semaines sans faire de vente, alors le directeur ne lui adresse même plus le « *Bonjour* ». Ainsi dans la compagnie **I**, tant qu'un agent produit, une bonne ambiance et une certaine harmonie semble régner entre lui et les dirigeants, y compris son directeur de vente. Cependant dès que l'agent ne produit plus, on a tendance à rapidement oublier ses prouesses d'antan, et il subit alors l'ignorance des dirigeants.

Dans la compagnie **A**, on note que la méthode de pression est presque la même que dans la compagnie **I**. Si tu n'es pas parmi les meilleurs ta voix ne porte pas, puisque seuls les meilleurs ont le privilège d'être entendus, de communiquer et d'avoir des interactions avec le directeur d'agence et la haute direction.

Durant les réunions d'agence, de la compagnie **A**, les agents qui veulent se plaindre sur les méthodes de travail et les difficultés qu'ils rencontrent dans l'exercice de leur travail sont systématiquement ignorés par la direction. Par exemple, si la leader ou un directeur de vente sait que tel agent aime se plaindre et que ce dernier vient à lever le doigt pour poser une question, il est ignoré par la direction. Et si l'agent prend quand même la parole de force, sans avoir été autorisé à parler, il n'y aura aucune réponse à sa question posée, ou bien la direction peut lui répondre que ses interventions sont toujours négatives et qu'elles peuvent miner le moral des agents. Pourtant, les meilleurs agents, à chaque semaine lors de réunions à l'agence **A**, exposent les difficultés qu'ils rencontrent et comment ils contournent ses difficultés, sous la supervision bienveillante du dirigeant de l'agence.

De plus, l'humour voir le sarcasme est un moyen par lequel les dirigeants de la compagnie **I** véhiculent ou ventriloquissent des messages. L'humour est ainsi souvent utilisé

par les dirigeants de la compagnie **I** pour que les agents prennent conscience de l'importance de leur présence au bureau, de leur chiffre d'affaires et de leur tenue vestimentaire. Par exemple, si le directeur revoit un agent qu'il n'a pas vu depuis plusieurs jours il lui dira : « *Ah! Voici mon fantôme qui réapparaît* », ou pour signifier à un agent que son chiffre d'affaires est bas, le directeur dira : « *À ce rythme-là tu n'es pas prêt de t'acheter un bateau* ». Ou encore si le directeur d'agence voit un agent en culotte au bureau, il lui dira : « *Comment va mon voyou?* » On voit ainsi comment par le biais de l'humour, les dirigeants parviennent indirectement à véhiculer ou ventriloquiser des reproches implicites tout en se donnant la latitude de nier qu'un tel reproche ait été formulé.

Par ailleurs et comme nous l'avons déjà mentionné, les interactions entre agents et dirigeants se produisent le plus souvent lors des rituels organisationnels que sont les réunions d'agence et les séances de formations dans les deux compagnies d'assurances, la compagnie **I**, quant à elle, a la spécificité d'organiser des rencontres et sorties sociales.

Durant les réunions d'agence des deux compagnies, c'est le même type d'informations contenues dans les publications qui sont données. Tout tourne autour de la présentation des nouvelles recrues, les meilleurs producteurs de la semaine, les bonifications, et les attentes des dirigeants pour le rendement des semaines à venir. Les séances de formation, comme le nom l'indique, sont faites pour former les agents sur les nouveaux produits et les placements.

Dans la compagnie **I**, il y a en plus les rencontres et sorties sociales, organisées par la direction. Durant l'observation sur le terrain nous avons constaté que sur la cinquantaine

d'agents que compte cette compagnie, juste environ une vingtaine d'agents participe à ces rencontres sociales. Les dirigeants ont beau demander à toute l'équipe de la force de vente d'y participer pour un meilleur esprit d'équipe, rien n'y fait. En interviewant les agents qui ne viennent pas le plus souvent à ces rencontres sociales, nous nous sommes rendu compte que beaucoup d'entre eux considèrent que ces activités sont surtout pour les nouveaux dans l'agence, les anciens, après plusieurs années dans la compagnie, n'y prennent plus goût. D'autres agents sont blasés par les difficultés qu'ils rencontrent dans l'exercice de leur fonction ou veulent montrer leur insatisfaction et désaccord envers la direction, ce qui les amène à ne pas participer aux sorties sociales que les dirigeants veulent amicales et dans un esprit d'équipe.

Cette recherche nous a aussi permis d'analyser les agissements des directeurs de vente ou managers dans leurs interactions avec les agents dans les deux compagnies d'assurance. Dans les compagnies d'assurance, les directeurs de vente sont normalement considérés comme des partenaires d'affaires des agents de ventes. Officiellement, ils ne sont donc pas leur supérieur hiérarchique ou leur « *patron* ». La plupart des directeurs de vente ont cependant tendance à oublier qu'ils sont partenaires avec les agents de vente, et qu'ils ont été promus à ce poste de directeur de vente à cause de leur production élevée à un moment précis. Les agents sont officiellement des travailleurs autonomes, et ils doivent gérer leurs heures de travail et leurs affaires selon leur convenance tout en maintenant un niveau de productivité exigé par la compagnie d'assurance dans laquelle ils travaillent.

Le rôle du directeur de vente est de recruter et de former des nouvelles recrues, d'intercéder en faveur des agents auprès du bureau de tarification qui est responsable de la finalisation des polices d'assurance. De plus, le directeur de vente doit défendre les intérêts de son partenaire d'affaire qui est l'agent auprès de la direction générale. Dans bien des cas dans les compagnies d'assurance, si les rapports entre les directeurs de vente et les agents sont tendus, c'est parce que les directeurs n'entretiennent plus un rapport de partenariat avec les agents, mais plutôt un rapport d'autorité. Les directeurs vont, par exemple, dans la compagnie **I** exiger à des agents d'être au bureau tous les jours, six heures par jour, voire plus, comme des employés salariés. Ils vont exiger un quota de productivité hebdomadaire que l'agent doit atteindre. Ainsi l'agent n'est plus le partenaire, mais un simple « *numéro* » qui doit produire pour le prestige et l'honneur du directeur de vente.

Dans la compagnie **A**, par exemple durant les séances de « *booking* », séances d'appel tous les lundis et jeudis de la semaine pour la prise de rendez-vous avec des potentiels clients, les managers exigent aux agents qui n'ont pas encore atteint le nombre de 21 rendez-vous, de rester au bureau au-delà de 21h:30. Certains managers vont même jusqu'à fermer les portes du bureau à clé pour obliger aux agents d'atteindre leur objectif.

La plupart des compagnies ont souvent un modèle pyramidal et hiérarchique où on a le patron au sommet et les employés au bas de l'échelle et les compagnies d'assurance ne dérogent pas à ce genre de modèle, bien qu'on entende toujours les dirigeants dirent dans le domaine financier « *Nous sommes tous des partenaires d'affaires* ». Pour les dirigeants de ces deux compagnies d'assurances, ce discours leur permet, en fait, de justifier le fait qu'ils



ne donnent pas un salaire de base à leurs agents. Dans la réalité, la surveillance est très présente puisque les agents qui sont pourtant des travailleurs autonomes doivent contacter leur directeur de vente ou directeur d'agence tous les soirs pour leur faire un compte rendu de leurs activités quotidiennes. Les dirigeants d'agence qui sont aussi des partenaires d'affaires des directeurs de vente ou managers exercent sur les directeurs de vente et ou managers une forme d'autorité et de pression afin qu'ils atteignent les objectifs fixés par les dirigeants et les managers à leur tour font des pressions aux agents de vente.

Les dirigeants de la compagnie **I**, justifient ces pratiques de surveillance en disant aux agents de vente : « *Vous êtes des travailleurs autonomes et non des travailleurs indépendants* ». Comme exemple, voici une correspondance que le directeur de l'agence **I**, envoie aux agents de vente lors de la haute période de concours qui se déroule durant deux mois en été et pendant laquelle les agents sont supposés faire 65% de leur chiffre d'affaire annuel :

Bonsoir chers associés, un simple mot pour vous faire part que ce matin, notre conférencier, surintendant des ventes, aurait beaucoup aimé vous voir tous présent pour sa présentation sur les clés du succès. Il est clair que sur un groupe de 50 conseillers cela paraît énormément visible lorsqu'il en manque 14.

Les membres de cette liste d'envoi ont en commun d'avoir été absents. Certains avaient signalé des problèmes de santé et d'autres nous avaient signalé leur impossibilité. D'autres par contre n'ont rien dit et ont laissé tomber l'équipe.

En cette période si importante, nous avons besoin de joindre nos énergies afin de réaliser une grande victoire. Il faut garder en tête que les deux mots suivants n'ont pas la même signification : autonome et indépendant.

Votre participation active à la vie de l'agence est importante et je vous en remercie à l'avance. Au plaisir de tous vous voir la semaine prochaine.

## **VII- Discussion générale**

À la vue de ce qui précède, il est difficile de savoir comment appréhender les agents au mieux dans le cadre des cultures d'entreprises « productives » des compagnies d'assurances. Pourtant il faudrait analyser et adapter dans ces compagnies un type de communication propice, qui favoriserait l'écoute et répondrait de manière équilibrée et juste aux besoins et attentes des agents de vente tout en répondant aux besoins et aux attentes de la direction. Je m'inscris dans le fait que pour leur meilleur fonctionnement, les compagnies d'assurance devraient utiliser une communication plus multidirectionnelle et intégrative (Giroux, 1994). C'est déjà partiellement le cas dans la compagnie **I**, où les agents, de temps à autre, sont invités à donner leurs points de vue sur l'amélioration des processus de vente des polices d'assurance et des formations sur les produits. On notera que c'est aussi dans l'agence **I** que de réels efforts sont menés pour cultiver une atmosphère de solidarité et d'entraide.

Toutefois, comme précédemment noté, certaines revendications salariales des agents dans les deux compagnies demeurent ignorées par les directions. Il serait important

d'étudier l'implication que pourrait avoir l'utilisation d'une communication intégrative dans les compagnies d'assurance, avec des groupes de réflexion, incluant toute l'équipe de travail et où chacun, agent comme dirigeant, auraient la latitude de parler librement de leurs intérêts, besoins et attentes. Tout au long de ce travail, nous avons pu démontrer, comme le mentionnait certains auteurs, que les compagnies d'assurances, comme toute autre organisation, mettent en avant certaines valeurs et principes à travers les pratiques, les rites, les langages et les types de discours spécifiques qui y sont cultivés.

J'ai pu cependant constater, durant la recherche, que les dirigeants des compagnies d'assurances ne respectaient pas toujours, en pratique, les idéaux et les valeurs mis en exergue dans les publications, les textes et les règlements des compagnies d'assurances. Le leadership, sans basculer ici dans la vision romantique du leader charismatique qui insufflerait motivation et succès à son groupe, devrait, tout en sous-tendant les objectifs financiers de l'entreprise, amener les « *troupes* », par une communication stimulant la coopération, à mieux comprendre les enjeux de leur entreprise et améliorer ainsi leur contribution à la réussite de cette dernière. Mais il devrait surtout s'assurer que les pratiques ventriloquent les mêmes valeurs que celle véhiculées par les documents officiels, au risque sinon de créer un cynisme ambiant dans la compagnie, cynisme que j'ai souvent pu sentir dans les réponses des interviewés et dans les bruits de couloir.

La communication unidirectionnelle promue par les leaders d'A semble ainsi traduire un malaise profond par rapport à la structure et la nature non coopérative de l'entreprise, laquelle laisse de côté « *L'équilibre dynamique entre ce que donnent et*

*reçoivent les individus au niveau de l'échange coopératif* » (Fortin J-C., Poirier P., 1979).

D'ailleurs, Fortin et Poirier développent dans leur étude sur la théorie des « *functions of executives* » (1979) cette importance de la coopération et du sentiment d'appartenir à un projet commun, des éléments altérés à A.

Dans la compagnie A, nous avons vu que les agents de vente ne se sentent pas assez considérés et que leur efficacité est mise en péril par les structures sous-jacentes de l'organisation, structures qui cultivent une atmosphère de compétition et de non coopération. On sent donc un manque de transparence et de cohérence entre les discours et les actions des dirigeants de la compagnie, lesquelles se contredisent, au sens étymologique du terme « contredire » : elles *disent* deux choses différentes et incompatibles à propos de ce qu'est la compagnie et de ce qu'on attend des agents.

A est donc une compagnie qui, par ses pratiques et ses structures, ne témoigne pas beaucoup de gratitude à l'égard de l'ensemble des agents des ventes et de certains directeurs. Peu ou pas de socialisation organisée par les dirigeants, ce qui ne manque pas de communiquer/ventriloquiser un manque de considération pour les forces vives de la compagnie. Ainsi, cette communication productive et directive ne fait que favoriser des barrières entre cadres leaders et agents de vente et ne profite pas totalement au développement professionnel de ces derniers.

Il semble donc, à première vue, exister un conflit de valeurs, et d'intérêts comme soulevé au début, entre l'individu et l'entreprise A. Les questions et désirs des agents de vente ne semblent pas pris en compte à juste titre et ces derniers, se montrant moins

motivés, peuvent aller jusqu'à quitter l'entreprise pour cause d'insatisfaction. Ce mécontentement semble se développer à partir d'un point stratégique et inévitable qui est la culture de l'entreprise elle-même, une culture qui apparaît trop axée, dans les pratiques, sur des objectifs de rentabilité et qui ne laisse pas la possibilité aux agents de s'exprimer sur ce qui leur plaît ou déplaît.

Bien que, dans la compagnie I, il y ait une politique de fidélisation des agents qui se traduit par un bon accueil, l'intégration et la socialisation, il n'en demeure pas moins que les deux compagnies d'assurance I et A ne semblent pas prendre assez en considération l'un des besoins cruciaux des agents : accorder un salaire de base aux agents de vente, en dehors des commissions de vente. Les agents, en retour, risquent de ne pas s'identifier aux buts de l'entreprise. De telles divergences créent constamment des rapports tendus entre la direction et les agents de vente dans les compagnies d'assurances que j'ai étudiées. L'une des personnes interviewée G en parle en ces termes :

Il y a toujours de la place pour l'amélioration et il le faut pour toute compagnie qui veut grandir. Mais encore faut-il que les dirigeants soient prêts à le faire selon l'incidence directe sur le chiffre d'affaires ; autrement dit, la compagnie serait-elle prête à se préoccuper de la santé physique et mentale de ses représentants, compte tenu du stress continu auquel ils sont confrontés continuellement ?

La compagnie serait-elle prête à verser un salaire de base à ses représentants afin de veiller à la qualité de leur travail sur le terrain ainsi qu'à leur qualité de vie ? pour ne citer que ces exemples... Toutes ces préoccupations n'ayant pas une incidence

directe négative sur le chiffre d'affaire de la compagnie, comme mentionné plus haut, que gagnerait-elle donc à apporter des améliorations dans ce sens ? Puisque sa priorité n'est pas les représentants engagés qui constituent la force de la compagnie et qui sont malheureusement toujours laissés pour compte, mais plutôt, le recrutement perpétuel de nouveaux, qui une fois dans le moulin sont eux aussi laissés pour compte et ainsi de suite...

Tout ceci se résumerait bien à l'adage qui dit qu'un de perdu, dix de trouvés. Alors on comprend bien la position de la compagnie qui ne fait pas d'effort dans ce sens, parce qu'elle n'est financièrement nullement affectée par les tracasseries que pourraient vivre ses représentants. (Annexe, p. xl)

Il existe donc un problème de fond basé sur la nature productive et la manière de faire de ces organisations, et ces pratiques et ces façons sont, comme on l'a vu, cultivées quotidiennement dans les deux compagnies d'assurances que j'ai observées, par les divers outils de communication et notamment par les interactions entre les membres de l'organisation.

La communication « *directive* » imposée aux agents peut être à la source d'un cercle vicieux où l'employé, se sentant presque ignoré dans la communication sur les buts et améliorations de l'entreprise, va, et nous l'avons constaté dans l'un des entretiens, susciter un rapport opportuniste à l'organisation en ne prenant que ce qui est bon pour renforcer son apprentissage professionnel dans le but d'avoir un meilleur bagage pour l'exercer ailleurs. Ou encore comme le soulevait Brummans (2006), les agents peuvent ne plus se soucier de

l'éthique de leurs actions, de l'image de la compagnie qu'ils représentent et des intérêts des clients, en vendant par exemples de produits financiers plus rentables pour leur poche, mais pas nécessairement idéal pour les clients.

Ces attitudes sont au pôle contraire d'un rapport « *win-win* » et ne permet donc pas de créer de dynamique positive et constante entre employés et dirigeants et affecte par-là négativement la productivité ainsi que la coopération, élément essentiel à toute organisation formelle (Fortin & Poirier, 1979). Il est, en effet, difficile de savoir comment appréhender les employés au mieux dans ce contexte professionnel. La problématique du conflit de valeurs qui peut exister entre un individu et son organisation dans les compagnies d'assurances, a ainsi été mise à jour dans cette étude.

Les rapports entre employés et membres de la direction sont souvent constitutifs de l'ambiance et du climat général de l'entreprise et peuvent, comme cité plus haut, énormément influencer la motivation globale et, de ce fait l'efficacité des travailleurs. Le conflit entre les valeurs de l'individu et celles ventriloquisées par l'entreprise ou l'organisation peut se manifester à travers plusieurs dimensions. La communication « *productive* » des compagnies d'assurance présente deux facettes. Elle ne permet pas d'échanges interactionnels ou multidirectionnels entre, d'une part, leaders et agents de vente et, d'autre part, entre les différentes équipes de vente, puisqu'elle favorise la compétition. C'est le cas surtout, comme on l'a vu, dans la compagnie A.

Cette communication ne se veut pas intégrative car les avis des agents enrôlés dans ce système ne sont pas toujours pris en compte par la direction même dans la compagnie I.

La politique et la culture productive de cette entreprise semblent être inchangeables. Comme leurs points de vue, plaintes et autres revendications sont ignorés et étouffés par la direction, les agents n'osent plus s'exprimer ouvertement sur les changements qui pourraient favoriser leur épanouissement au sein de la compagnie. Et c'est pourquoi, sur le terrain, je n'ai pas constaté qu'il existait des sous-cultures qui s'opposent aux fortes cultures rencontrées dans les compagnies d'assurances. Le climat de suspicion et de compétition favorise, en effet, l'individualisme et le manque de confiance entre les agents et les directeurs de vente. Mieux vaut se taire afin de ne pas avoir de problème avec la direction. Et ce climat de méfiance va même jusqu'au point où quand des agents se font des confidences à propos de certaines collègues, ils évitent de mentionner le nom de la personne concernée par un fait quelconque.

Les intérêts divergents des cadres et agents apparaissent donc comme un problème majeur dans les deux compagnies d'assurances. Les dirigeants de ces compagnies veulent faire le plus de profit et dépenser le moins possible. Les revendications des agents portent sur les plaintes salariales et les difficultés sociales qui en découlent, ainsi que les commissions impayées ou mal payées dans la compagnie A, le service après-vente aux assurés que les agents doivent faire dans la compagnie I, alors qu'il pourrait engager du personnel administratif pour le faire. On dénonce aussi les fausses promesses salariales de la compagnie A qui promet aux agents, lors de leur engagement, de leur donner un salaire de base les six premiers mois, en plus des commissions sur les ventes.



## VIII- Conclusion

Pour réellement découvrir la culture d'une entreprise, il faut voir ce qui y est *cultivé*. La culture de ces deux compagnies d'assurances valorise le culte du meilleur agent, du meilleur directeur d'agence et des meilleurs directeurs de vente, à cause des bénéfices énormes qu'ils rapportent à la direction de ces compagnies. Le rendement, la productivité, la concurrence, la compétitivité, la cupidité où les intérêts des dirigeants et de la compagnie priment sur le bien-être et les intérêts des agents et ceux malgré les discours contradictoires des dirigeants sur les intérêts communs. Par exemple dans les compagnies d'assurance les agents n'ont pas de salaires et ils sont payés en fonction des ventes qu'ils réalisent, et si dans l'intervalle de 2 ans les ventes qu'ils ont fait sont annulées par les clients, les agents doivent rembourser aux compagnies d'assurance toutes les avances de commissions qu'ils auraient reçues sur ces ventes annulées.

Les directions de ces compagnies ne se soucient pas du fait que l'agent ait dépensé du temps, de l'énergie et de l'argent pour faire ces ventes. Les compagnies d'assurances ont pourtant des capitaux conséquents et on pourrait ainsi argüer qu'elle ne devraient pas demander à des agents de rembourser des avances de commission qui leur avait été données, puisque ces compagnies, étant côté à la bourse, ont eu le temps de fructifier les sommes d'argent des primes d'assurances versées par les assurés en quelques mois ou années, avant que ces derniers n'annulent des polices d'assurances.

La compagnie A a, comme on l'a vu, une culture d'entreprise très forte où la plupart des employés n'ont aucun mot à dire sur les décisions prises par les dirigeants. Cette culture

d'entreprise comme préalablement vu, a des incidences néfastes sur les relations professionnelles et la stabilité économique de la compagnie **A**. La compagnie **I**, quant à elle semble avoir une culture d'entreprise intégrative et modelable selon les équipes de travail, puisqu'elle favorise un système de rencontres sociales afin de cultiver une ambiance joyeuse et un esprit d'équipe dans le cadre du travail.

Pourtant, la plupart du temps, les relations professionnelles ne sont pas toujours sincères, saines et amicales à cause du climat de grande compétitivité, de concurrence, et de suspicion qui tend à régner au sein de ces compagnies d'assurance. Les membres ne disent jamais haut et fort ce qu'ils pensent réellement surtout si leur position est critique. Le système semble celui du chacun pour soi. Les sentiments empathiques et la compassion des dirigeants envers leurs agents n'existent réellement pas, ce qui ne rime pas avec les expressions des dirigeants de ces deux compagnies d'assurances lorsqu'ils déclarent souvent verbalement ou dans les pages des journaux de ces compagnies : *Nous sommes une grande famille, où les membres de l'organisation doivent prendre soin les uns des autres.*

A priori, ce genre de déclaration est censé laisser entendre que les intérêts et le bien-être de chacun devraient être primordiaux. Cependant, il est à noter que dans la compagnie **A**, comme dans la compagnie **I**, un climat de suspicion existe car, comme je l'ai mentionné au préalable, dans ce milieu professionnel, à cause des rivalités, et de la compétitivité, on ne peut se confier à n'importe qui, de peur que les dirigeants n'en soient informés.

À travers nos lectures et l'étude des rapports professionnels et communicationnels au sein de la compagnie **A**, nous constatons qu'il est difficile de bouleverser les systèmes de pouvoir communicationnel et relationnel existant dans une compagnie, puisque les dirigeants d'entreprise peuvent être fermés à tout changement. Comme le rappelle Ghannad (2004), « toute modification provoque des résistances bien compréhensibles en fonction de l'histoire de chacun, des enjeux, et des zones d'incertitude propre aux corps sociaux composant l'entreprise » (p. 107).

Dans l'optique d'améliorer les modes de fonctionnement et les échanges interactionnels de ces compagnies d'assurance, il faudrait profondément revoir, comme le propose certains de nos interviewés, la structure, les pratiques et tout ce qui est ventriloquisé par les cultures de ces compagnies d'assurances **A** et **I**. Par exemple, en mettant plus d'emphases sur les revendications et les intérêts des employés, cela permettrait aux agents de se sentir plus à l'aise et par là, plus performants. La nature des communications devrait également être révisée et au lieu de promouvoir uniquement les performances, la communication devrait être établie pour créer de meilleurs échanges entre les niveaux hiérarchiques tout en favorisant un sentiment d'appartenance plus fort de la part des agents envers leur compagnie à **A** ou **I**.

À travers cette recherche, j'ai pu illustrer comment la culture qui est entretenue/ventriloquée dans une compagnie donnée pouvait avoir des conséquences sur la réussite ou l'échec des ventes de ses produits financiers. J'ai ainsi montré pourquoi il serait utile de modifier la culture officielle d'une entreprise en permettant à l'équipe de travail de se l'approprier, en particulier en modifiant l'environnement social dans lequel

cette organisation évolue. En effet, dans le cas des compagnies d'assurances rattachées à de grands consortiums, la même culture d'entreprise ne peut pas s'appliquer à tous les environnements sociaux et organisationnels.

De plus, j'ai montré pourquoi certaines de ces compagnies devraient se soucier des intérêts des agents qui contribuent à leur rendement économique. En bref, je soutiens l'idée selon laquelle :

Les structures n'existent pas en soi, il faut les créer et leur insuffler une certaine vitalité pour assurer la durabilité de l'entreprise et de la coopération, afin qu'elles assurent d'un côté l'engagement. Cet engagement stimulé par les dirigeants joue un rôle de catalyseur par lequel le système vivant d'efforts humains peut poursuivre son échange continu d'énergies et de satisfactions. La direction constitue le moteur indispensable aux forces inhérentes à ce processus d'échanges. (Fortier et Poirier 1979, p. 87)

La socialisation est un processus par lequel une organisation transmet et cultive des valeurs et une identité organisationnelle à ses conseillers financiers. J'ai tenté de montrer qu'elle pouvait certes être véhiculée par un discours de façade, mais qu'elle se devait d'être ventriloquée par les pratiques et les discours de tous les jours

## **IX- Bibliographie**

Alvesson, M., & Sveningsson, S. *Changing organizational culture, cultural change work in progress*. New York, London : Routledge Taylor & Francis Group, 2008, 194 p.

Autissier, D., Benzebaa F., & Koenig, G. *Les défis du sensmaking en entreprise*. Paris XII, Val de marne: Ed. Economica, 2006, 275 p.

Berger, P. & Thomas Luckmann *Cultural strategies of organizing*.

In Conrad, C. & Scott Poole, M. *Strategic organisational communication in a global economy fifth edition*. USA: Harcourt colleges publishers, 2002, 495 p.

Chatman et Jehn. *Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: how different can you be?: Academy of management journal*, 1994, vol. 37, # 3, 522-553

Cheney, G., Thoger, L., Zorn, T., & Ganesh, S. *Organisational communication in an age of globalization, issue, reflections, practices*. USA: Waveland press, Inc, 2004, 490 p.

Cheney, G. *Values at work employee participation meets market pressure at Mondragòn*. USA: Cornell University press, 1999, 189 p.

Contant-Poulin L. *Le conflit de valeurs entre l'individu et l'organisation : sa relation avec le système de gestion*, Université de Montréal, département de psychologie, Faculté des arts et des sciences. 1981.

Cooren, F. The Selection of Agency as a Rhetorical Device: Opening up the scene of dialogue through ventriloquism. In E. Weigand (Ed.), *Dialogue and rhetoric*. Amsterdam / Philadelphia: John Benjamins. 2008, pp. 23-37

Cooren, F. (in press). *Action and Agency in Dialogue: Passion, incarnation, and ventriloquism*. Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins. 2008, 207p.

Cooren, F., Taylor J., Van Every, E., *Communication as organizing, empirical and theoretical exploration in the dynamic of text and conversation*. Mahwah, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, publishers. 2006, 237 p.

Eisenberg, E. & Riley, P. *Organizational culture*. In Jablin, M. & Putnam, L. *The new handbook of organisational communication. Advances in theory, research and methods*. London, New Delhi: Sage publication, Inc, 2001, 911 p.

Falcione, L., *Communication climate in organizations, Internal and external environments.*

In Putnam, L., Robert, K., Porter, L. *Handbook of organizational communication an interdisciplinary perspective.* Newbury Park, London, New Delhi : Sage Publications, the international professional publishers, 1987, pp 195-227.

Fairhurst, G. *Discursive leadership in conversation with leadership psychology.* Los

Angeles, New Delhi, Singapore: Sage publications, 2007, 243 p.

Fortin, J. & Poirier, P. *La théorie de Chester Barnard, the functions of the executives.*

Chicoutimi: Gaetan Morin & associés Ltée, 1979

Ghannad, H. *La stratégie d'entreprise- étude de la concurrence*

*définition des atouts de l'entreprise - les manœuvres et les coûts stratégiques - les différents types d'action,* Paris, éditions de VECCHI S.A. 2004, p. 107

Guérard, G. *Sachez reconnaître vos intérêts et ceux des autres.* Cowansville, Qc. : Société

Thomson, 2008, 160 p.

Giroux, N. *La communication interne : une définition en évolution. Communication et*

*organisation.* Montréal, 1994, pp 5, 17-45.

Luthans, F., Hodgetts, R., Thompson K. Social issues in business, strategic and public policy perspectives, sixth edition. New york : Macmillan publishing company, 646 p.

Malarewicz, J. *Gérer les conflits au travail, la médiation systémique en entreprise*. Paris : Village Mondial Éd., 2004, p. 22

Miles, M., Mathew, B., Huberman, M. *Analyse des données qualitatives, 2eme édition*. Belgique : Éditions de Boeck Université, 2003, 626 p.

Mintzberg, H. *The nature of managerial work*. New york, Evanston, San francisco, London, 1973, 298 p.

Mohan, L., *Organisational communication and cultural vision, approches for analysis* . State university of New york press, 1993, 202 p.

Papa, M., Daniels, T., Spiker B. *organizational communication perspectives and trends*. Los Angeles, New Delhi, Singapore : Sage publication, 2008, 449 p.

Pereira, M., Davel, E. 7 Cavedon, N. *Drinking beer and understanding organizational culture embodiment*. 2008, <http://hum.sagepub.com/cgi/content/abstract/61/7/1007>



Peters, J., Waterman, Jr. *In search of excellence, lesson form America's Best-run compagnies*. New york : Harper & row publishers, 1982, 360 p.

Putnam, L., Pacanowsky, M. *Communication and organizations, and Interpretive approach*. Beverly Hills/ London/ New Deli : Sage publications, 1983, 303 p.

Putnam, L., Robert, K., Porter, L. *Handbook of organizational communication an interdisciplinary perspective*. Newbury Park, London, New Delhi : Sage Publications, the unternational professional publishers, 1987, 781 p.

Rousseau, P. *La fonction des conflits au travail*. Lyon, Fr. : Massio C. Éd.s., 1990, pp.73-88

Smircich, L. *Concept of culture and organizational analysis*, 1983,

<http://www.jstor.org/stable/2392246>

St- Arnaud, Y. *L'interaction profesionnelle, efficacité et coopération*, 2eme Edition revue et argumentée. Montréal: Les presses de l'université de Montréal, 2003, 279 p.

Taylor & Van Every. *The emergent organization: Communication as its site and surface*. New Jersey: Lawrence Erlbaum & associates, 2000, 376 p.

Tompking, K., *Translating organizational theory: symbolism over substance*. In Putnam, L., Robert, K., Porter, L. *Handbook of organizational communication an interdisciplinary perspective*. Newbury Park, London, New Delhi : Sage Publications, the unternational professional publishers, 1987, pp. 70-96.

Trujillo, N. *Performing Mintzberg's roles: The nature of managerial communication*. In Putnam, L., Pacanousky, M. *Communication and organisations an interpretive approach*. Newbury Park, London, New Delhi: A Sage focus edition, 1983, 303 p.

Van Maanen, J. *Tales of the field on writing ethnography*. Chicago : The university of Chicago press, 1988, 173p.

Weick. *The social psychology of organizing*: Yale university, Addison- Wesley publishing company, inc. 1969, 121 p.

Weigand E. *Dialogue and rhetoric*. Amsterdam/ philadelphie: John Benjamins publusing, 2008,317p.

## **X- Annexes**

### **1- Questionnaire pour l'interview**

1- Merci, Mme/ M., de nous accorder cette entrevue. Pouvez-vous me dire depuis combien de temps vous travaillez pour la compagnie A, ou pour la compagnie I ?

2- Notre étude porte sur une étude comparative de deux cultures d'entreprise à partir d'une approche interactionnelle. Pensez-vous qu'il existe une culture d'entreprise propre à votre compagnie? Si oui, pourriez-vous me la décrire ?

3- Selon vous, les différents moyens de communication établis au sein de la compagnie sont-ils efficaces? Expliquez-moi pourquoi ?

4- Il y a-t-il des échanges interactionnels directs ou indirects entre les dirigeants et les agents ou entre les différentes équipes de travail? Si oui, comment les qualifieriez-vous?

5- Selon vous, les dirigeants de la compagnie sont-ils relativement transparents et cohérents à travers les messages, décisions et informations qu'ils communiquent? Si la réponse est négative, donnez-moi des exemples d'incohérence typique.

6- Avez-vous un sentiment d'appartenance et de fidélité envers la compagnie dans laquelle vous travaillez? Si oui ou non, pouvez-vous m'expliquer pourquoi?

7- Comptez-vous vous investir totalement et faire carrière dans le domaine des assurances ou cet emploi est-il juste un tremplin pour votre carrière professionnelle? Selon votre réponse, pouvez-vous m'expliquer pourquoi?

8- Pouvez-vous nous dire si depuis votre arrivée dans la compagnie il y eu des changements positifs ou négatifs? Lesquels? Donnez des exemples?

9- Dans l'exercice de vos fonctions, au sein de l'entreprise et sur le terrain lors des ventes, y a-t-il des difficultés auxquelles vous pouvez être confronté(e) ? Si oui, quels sont les types de difficultés et pouvez-vous en parler librement avec les dirigeants de l'entreprise?

10- S'il fallait modifier quelque chose dans la compagnie, selon vous des changements devraient être faits sur quel plan?

## **2- Quelques exemples d'interviews**

### **2-1- Interviews faites dans la compagnie A**

#### **2-1-1- D.S.P Qui fût successivement agent, directeur de ventes, affecté aux relations publiques, puis maître de stage à l'agence A.**

6 juillet 2010. 38mn54s

**1- Merci, Mme/ M., de nous accorder cette entrevue. Pouvez- vous nous dire depuis combien de temps vous travaillez pour la compagnie A, ou pour la compagnie I ?**

- Depuis bientôt 8ans

**2- Notre étude porte sur une étude comparative de deux cultures d'entreprise à partir d'une approche interactionnelle. Pensez-vous qu'il existe une culture d'entreprise propre à la compagnie?**

De manière générale, chaque entreprise à sa culture. Il en existe une culture à A. (compagnie mère basée au Texas) et elle est même beaucoup discutée par les Américains qui sont en charge du cabinet. Pour ceux qui ne la connaissent pas, A. est une compagnie d'assurance. A. est une compagnie américaine, il y a une culture d'entreprise qui existe à A. et le territoire du Québec est géré par Aa qui est un courtier qui travaille dans les services

financiers et qui travaille pour le compte d'A et c'est Aa gère le territoire du Québec. Chez Aa, il y a aussi une mentalité, et Aa a une culture d'entreprise un peu différente de celle d'A.

**2.1- Donc dans le cas de la compagnie A., on se retrouve avec 2 cultures d'entreprises?**

Disons que la principale culture, celle qui gère le bureau c'est celle d'Aa. et non celle d'A. Puisque Aa. Gère le territoire du Québec.

**2.2- Pouvez-vous nous donner en quelques mots des spécificités de la culture d'A. et d'A. Internationale?**

Pour comprendre le mandat qu'A. s'est donné, je ne raconterai pas toute l'histoire de la compagnie, ce serait très long et je ne pense pas que ça puisse être pertinent pour vous. Mr X, quand il a acheté cette compagnie-là, il lui a donné une orientation : produire des services pour des travailleurs et leur famille. Donc on travaille beaucoup avec les syndicats et les associations de travailleurs, ce sont les grandes lignes qui viennent d'A. C'est sûr que c'est une mentalité un peu américaine là, au niveau des produits c'est des fois un peu pointu, ils sont installés au Texas, donc ça va être la mentalité conservatrice de ce qu'on habitué au Québec.

**2.3- Qu'est-ce qu'inclut une mentalité conservatrice par exemple?**

C'est assez difficile à illustrer, juste au niveau des assurances, la façon dont ils vont jauger les clients potentiels pour les refuser ou les accepter, ça risque d'être différent des critères qu'une compagnie d'assurance installée au Québec utilise habituellement

**2.4- Quelle est l'idée de la culture d'A. sur le plan communicationnel, en ce qui concerne les interactions et échanges entre les agents, les directeurs de vente et les directeurs d'agences?**

Disons qu'il n'y a pas beaucoup de communication directement entre A et les agents. Les communications sont surtout faites au niveau des agences, c'est-à-dire que la communication se fait entre Aa et A pas tellement entre A. les agents ou conseillers financiers. La communication entre les directeurs et les agents se fait surtout avec A..

**2.5- Donc pouvez-vous nous parler de la culture d'entreprise d'A.**

Oui, on va commencer avec des choses positives, ça ne sera pas très long : hum...disons que de toutes les agences ou cabinet d'assurance qui gèrent des territoires pour A., Aa. est peut-être la mieux organisée. Sauf que c'est une organisation à l'américaine, à la walmart si on veut...c'est un peu puéril on regarde les employés comme étant débiles, faut tous les former, faut penser pour eux fait leur donner à manger et ça manque de transparence, c'est géré un peu comme un walmart là. On regarde par exemple dans les meetings d'agence qui ont lieu une fois par semaine avec la musique et la danse debout sur les sièges, ça, ce n'est pas tout à

fait dans notre mentalité. Il y a avait des gens qui n'aimaient pas ça, mais personne n'ose rien dire.

Puis bon la compagnie produit une petite émission de télé qui est diffusée par internet où on met en valeur les grands principes d'A là... c'est-à-dire vendre, vendre, vendre n'importe quoi à n'importe qui, pour vendre absolument. Alors on met en valeur dans ces émissions-là, les gens qui sont les meilleurs vendeurs de la compagnie et tous les autres qui travaillent pour la compagnie on en parle pas ou pratiquement jamais (rire).

Humm on ne valorise aussi qu'une chose : les nouvelles recrues, et c'est dans ce sens-là que c'est un peu plus typiquement américain de ce côté-là.

On nous dit chez A. que les grandes valeurs c'est la famille, on est tous une grande famille, la compagnie va tout le temps prendre soin de nous autres, mais ça, ça reste des plaques sur les murs, ça reste des choses en l'air, puisque dans le fond ce n'est pas ça du tout.

Humm ce qu'on remarque plutôt c'est qu'il y a une espèce de culture de non-transparence dans cette compagnie-là, on ne sait pas vraiment ce qui se passe et tout ce qu'on sait c'est ce que les dirigeants veulent bien nous dire, et on dirait que tout est organisé en fonction qu'on en sache le moins possible. On est tous là pour produire bêtement pour la compagnie pour qu'eux puissent s'enrichir. Humm ils promettent par exemple aux gens qu'ils viennent d'embaucher des salaires mirobolants qu'il n'y a jamais personnes qui les ont obtenus dans la compagnie, en tout cas pas les premières années d'emploi. C'est pour ça qu'on passe plus de temps à embaucher du monde qu'à vendre les assurances qui devraient être l'essence même de la compagnie, mais c'est devenu une compagnie de ressources humaines, de recrutement, puisqu'on demande aux gens de payer des frais administratifs pour avoir une



job, en leur promettant toutes sortes de belles choses. Sauf qu'on ne leur livre pas et c'est pourquoi je dis que c'est beaucoup basé sur la non-transparence et le mensonge pour ne pas utiliser le mot.

Et si on regarde à l'intérieure de cette compagnie-là, et je peux en parler un peu plus en connaissance de cause puisque ça fait longtemps que j'y suis là et que j'ai vu passer pas mal de dirigeants, ces gens (les dirigeants) entre eux ne peuvent même pas avoir confiance entre eux parce qu'ils se volent entre eux autres. Et c'est sûr que ce qu'ils vont perpétuer comme culture à l'intérieur de la compagnie c'est la même chose qu'ils ont apprise et les mêmes choses qu'ils se font. Donc ça part de la haute direction et ça déboule jusqu'aux agents.

**2.6- Donc vous parlez d'une culture d'entreprise à A. basée sur les mensonges et le vol?**

Je vais même être plus gentil basée sur l'illusion, l'appât du gain, sur la carotte qu'on brasse devant un âne là pour le faire avancer.

**2.7- Quand vous parlez de vols, pouvez-vous nous donner des exemples?**

Ben! On promet beaucoup de choses, on livre très peu de choses aux agents, hein... souvent les agents qui arrivent chez nous ne travaillent pas aussi longtemps que ça a pris pour les former. La formation de base dure à peu près un mois voire 6 semaines, avec les examens, puis tout ça...

Puis ben souvent quand les agents ont leur permis de stage, ils ne finissent même pas les 3mois de stage et ils quittent la compagnie. Les superviseurs de ces gens-là...dans la compagnie on parle beaucoup de la culture du leadership, mais il n'y a pas beaucoup de monde qui a l'air de savoir ce que c'est qu'un leadership. Ils ont l'air de penser que c'est comme du lait au chocolat, on met une cuillerée de leadership dans un verre, on brasse, on boit et on devient un instinct de leader, c'est pas comme ça que ça fonctionne dans la vraie vie la`, mais ils ont l'air à penser ça.

Et nos pseudo leaders c'est à dire les dirigeants des 1ers niveaux savent que les agents ne restent pas trop longtemps, très souvent au début ces agents-là peuvent se demander pourquoi ils ne sont pas payés pour certains business, et quand on creuse un peu on s'est aperçu dans certains cas que ce sont leur pseudo leaders ou superviseurs qui avaient empoché leurs argents, et qui disent : Oh! J'étais pas au courant, j'avais pas vu ça là... ben quand on reçoit de l'argent dans son compte de banque et qu'on en est inconscient, là c'est soit qu'on est un menteur ou qu'on est vraiment débiles. Et ça, on l'a vu a plusieurs reprises et on sait que ces gens-là (les directeurs de vente ou superviseurs d'agents) se recodent les business de tout le monde qui va partir, parce qu'ils veulent avoir de l'argent pour les renouvellements des assurances vendues année après année. C'est tout basé sur des choses-là pas vraiment transparentes.

**3- Selon vous les différents moyens de communication établis au sein de la compagnie sont-ils efficaces?**

Les grands moyens de communication c'est l'esèce d'émission de télé qui dure à peu près 20à 25mn, diffusées chaque semaine dans les réunions de vente. Ça c'est l'outil que la compagnie utilise pour véhiculer ses valeurs, et les dirigeants pour en avoir été un, je sais que la compagnie envoie à tous les dirigeants un ordre du jour de ce qu'ils doivent discuter durant cette réunion-là. Quoi dire, comment répondre aux questions, disons que ce que les agents reçoivent comme information vient de leur dirigeant locaux, et leurs dirigeants locaux sont des automates programmés par les dirigeants de Seattle

### **3.1- Ce moyen de communication A. TV est-il efficace selon vous pour former et encadrer les agents?**

Pour former les agents non, pour leur encadrement encore là faut voir. Pour former les agents comparativement à d'autres agences d'A., Aa. est bien organisé, bien structuré.

Ils ont tout écrit, la formation doit se faire sur 1, 2, 3,4... jours, elle doit être faite de cette façon-là... Et tout le monde doit suivre la méthode d'A., et c'est pas sûr que tout le monde la suit, la comprend et à les compétences pour. Comme je l'ai dit tout à l'heure-là ce qu'on valorise dans cette compagnie là ce sont les gens qui vendent et sous n'importe quel prétexte, en autant qu'ils vendent. Et c'est à ces agents là qu'on va donner une cuillerée de leadership instantanée et on va en faire des dirigeants, des leaders. C'est pas tous des compétents, c'est pas tous des lumières et il y a bien des gens là-dedans qui ont bien des difficultés à appliquer les méthodes d'A. au niveau de la formation, et qui font leur propre affaire et ce n'est pas toujours extraordinaire comme résultat.

Mais la compagnie est bien structurée de ce côté-là, mais sauf que c'est comme une espèce de méthode one size, la même grandeur pour tout le monde. Et il n'y a pas d'adaptation à la culture de chacun des endroits où à la culture des gens avec qui on va travailler. Il n'y a aucune adaptation qui est faite là c'est le système américain qui a été traduit en français, et pas une bonne qualité de français soit disant en passant et c'est ça hein...

Et c'est pas pour dénigrer, mais on dit souvent que les Américains pensent qu'il n'y a qu'une seule culture dans le monde et c'est la leur et dans le cas d'Aa c'est comme ça.

**4- Il y a-t-il des échanges interactionnels directs ou indirects entre les dirigeants et les agents ou entre les différentes équipes de travail? Oui**

**4.1- En dehors de ces émissions de télé, y a-t-il des interactions directes ou indirectes entre les dirigeants et les agents, où entre toutes les différentes équipes de travail au sein d'A?**

Les grands dirigeants parlent plutôt aux dirigeants locaux comme dit précédemment, et à ceux qu'ils perçoivent comme étant les futurs dirigeants parce que dans cette compagnie-là, non seulement on promet beaucoup d'argent, on promet aussi presque la présidence de la compagnie, que c'est accessible pour tout le monde. Alors, tout le monde peut s'en aller du côté du leadership et tous ceux qui sont perçus comme des potentiels leaders peuvent avoir des contacts privilégiés des fois avec certains grands dirigeants, qui organisent des sessions

de formation à Seattle ou à Las Vegas. Et bien sûr que les gens doivent payer pour se déplacer et payer leur séjour là-bas, et les formations sont gratuites. Mais les leaders ou potentiels futurs leaders payent leur billet d'avion, frais d'hôtel et pour toutes leurs dépenses, il faut d'avance s'inscrire et payer un montant pour ça là et durant ces voyages eux ils peuvent avoir des liens très étroits avec les grands dirigeants de la compagnie et avoir la vérité from the horses mouth, plutôt que la traduction que les dirigeants locaux ont faite.

Mais tout le monde dans cette compagnie-là parle à peu près le même langage, parce que si tu ne parles pas le même langage t'es très vite tassé du côté de ceux qui n'ont pas ce qu'il faut pour être des leader, donc si tu n'épouses pas la cause à 100% tu ne peux pas être un leader

#### **4.2- Et les dirigeants locaux ont-ils des interactions constantes, directes ou indirectes avec les agents?**

Oui ils sont en communication constante avec les agents, ils ont des outils pour contrôler ce que tous les agents de vente vont faire. Il y a la réunion de vente une fois par semaine, deux fois par semaine les sessions de téléphones pour programmer des rendez-vous qui se font à partir du bureau et superviser par les dirigeants du bureau. Et tous les agents doivent à tous soirs après leur journée de travail appeler leur superviseur et faire un compte rendu de leur journée et recevoir de bons conseils ou recevoir la tape dans le dos ou la claque dans la gueule selon la journée. Et ils ont tous un rapport à compléter sur internet là en entrant leur

chiffre pour que les managers puissent bien contrôler que tout le monde à bien travailler et fait le nombre d'heures qui est supposé être fait.

Même si on le dit à tout le monde qu'ils sont des travailleurs autonomes, disons que la supervision est plus étroite que s'ils travaillaient 9 à 5 dans un bureau.

**4.3- Et les communications interactionnelles entre les différentes équipes de vente, pensez-vous qu'elles existent à A?**

Au niveau du bureau oui, au niveau des dirigeants locaux habituellement oui, ça dépend toujours des individus aussi là. Il y a des individus qui s'entendent bien et d'autres qui s'entendent moins bien. Il y a souvent des compétitions qui sont organisées par équipe justement là, par des superviseurs. C'est supposé être des compétitions friendly, mais des fois c'est peut-être moins friendly que ça devrait être, mais ça dépend souvent des superviseurs eux-mêmes, de comment ils s'entendent entre eux autres là.

**5- Selon vous les dirigeants de la compagnie sont- ils transparents et cohérents à travers les messages, décisions et informations qu'ils communiquent?**

Quelqu'un qui arrive on ne sait pas s'il est transparent ou pas, c'est avec le temps qu'on voit ça. Parce que je ne pense pas qu'il n'y a personne au monde qui est capable de mentir au monde, tout le temps sans jamais se faire prendre. C'est bien évident qu'au bout d'un certain temps on voit ce qui se passe et on voit souvent que ça manque de transparence à travers

l'incohérence qui existe dans les messages. Parce qu'on va nous dire de faire telle chose de telle façon, mais un mois après on a changé la façon de faire, on fait ça d'une autre façon.

Dans bien des compagnies, il y a des gens qui sont payés pour penser donc faut qu'ils justifient leur salaire. Donc, il y a bien des méthodes et des approches qui vont changer d'un mois à l'autre et ce n'est pas toujours cohérent, parce que des fois on fait carrément l'inverse de ce qui nous a été dit pendant des mois de temps. Vous allez faire ça pendant tel nombre de temps et puis au bout d'un mois, on s'aperçoit que ça ne fonctionne pas et on revient à l'ancienne façon. Et on voit donc bien qu'il y a un manque de professionnalisme là, il y a quelqu'un quelque part qui a oublié d'analyser l'impact de sa décision et donc il n'y a pas de transparence et de cohérence à l'intérieur des messages.

### **5.1-Donnez-nous un exemple concret de ce manque de transparence et de cohérence lorsque les agents sont sur le terrain de vente**

Sur le terrain face par exemple les dirigeants ont établis un script que les agents doivent apprendre et le script et la méthode de travail sont faits pour un tel type de clientèle, exemple Mr, Mme, et les petits enfants qui travaillent pour une compagnie X qui est syndiquée, qui gagnent un salaire Y et donc on connaît leurs données. Mais on sait que dans la vraie vie c'est pas toujours comme ça on rencontre des gens plus vieux, des gens plus jeunes, des familles monoparentales, les familles reconstituées, les familles éclatées, des familles de toutes sortes. Et on a voulu faire ça de la façon la plus simple possible, avant fallait qu'on calcule tous avec des cahiers, mais maintenant ils ont fait de beaux

programmes déjà préétablis avec des tarifs, maintenant ça ne s'applique pas nécessairement à tout le monde.

Et donc quand ça ne s'applique pas chacun à sa méthode, un superviseur peut dire si tu rencontres une famille monoparentale alors tu vas faire ça de cette façon-là, tandis qu'un autre superviseur va le faire d'une autre façon. Chacun sa façon et à chaque semaine dans l'une des émissions de télé il y a toujours un des grands vendeurs de la compagnie qui nous fait part de sa science infuse, et souvent là et d'une semaine à une autre pour le même cas on va recevoir des façons d'agir différentes selon les individus, mais laquelle est bonne? Mais ce sont tous de bons vendeurs, ils ont la science infuse là.

Donc il n'y a pas beaucoup de cohérence de ce côté-là, on devrait peut-être utiliser la méthode qui fonctionne le mieux et l'apprendre à tout le monde au lieu de laisser tout le monde dire ce qu'il pense.

## **5.2- Quand tout le monde dit ce qu'il pense et agit comme il veut, est-ce que ça a des conséquences avec la clientèle?**

Ça peut avoir des conséquences avec la clientèle oui, parce que s'il y a des dirigeants locaux qui vont croire à ces méthodes-là et qui vont décider que tout le monde travaille de cette façon-là quand il rencontre tel type de clients. Encore là, il n'y a pas d'adaptation au niveau des territoires dans cette compagnie-là, on est le seul territoire francophone et ils ont l'air de penser que la seule différence c'est la langue, quand on sait très bien qu'il y a une différence



culturelle entre le Québec et l'Amérique du Nord, pour eux il n'y en a pas en dehors de la langue.

On ne peut pas adapter toutes ces méthodes-là et même entre les États-Unis et le Canada ce n'est pas toujours adaptable, donc quand on arrive au Québec avec des mentalités différentes ça ne marche pas.

Mais malheureusement, les dirigeants locaux ne font pas la part des choses, car ils veulent souvent bien faire ce qu'Aa préconise, ils font la méthode qui se fait ailleurs et ici ça ne fonctionne pas.

Juste au niveau des meetings par exemple là, ça fait partie de la règle des procédures, quand j'étais dirigeant on recevait l'ordre du jour de ces réunions-là, il fallait commencer le meeting avec la grosse musique là, très rythmée, bien fort pour faire danser tout le monde en entrant dans la salle, ça fonctionne chez Walmart mais je ne pense pas que les gens aiment ben ben ça.

Et je sais qu'au bureau ils n'aiment pas ça du tout sauf qu'il n'y a pas grand monde qui dit quelque chose, parce que personne ne veut froisser personne. Hein...et en tout cas quand on utilise cette méthode là ça ne fonctionne pas très bien, le goût de danser debout sur des chaises c'est pas tout à fait dans notre culture. Eux, ils l'ont mis comme ça pour tout le monde, c'est comme ça partout dans tous les bureaux d'Aa les meetings débutent de la même façon.

**6- Avez-vous un sentiment d'appartenance et de fidélité envers la compagnie dans laquelle vous travaillez?**

**\* si oui ou non, quelles sont les raisons qui justifient votre réponse**

Humm! Non (rire), ça serait assez difficile d'en avoir un sentiment d'appartenance non parce qu'il n'y a personne qui a fait de l'effort pour que j'en ai un sentiment d'appartenance. On est tous laissés un peu à nous même, les seuls rapports qu'on a ce sont les contrôles de ce qu'on fait. On ne se sent pas comme très inclus, parce qu'on n'a pas nous le droit à la science infuse, mais on a le droit à la diminution, c'est ça qui nous est donné par nos leaders locaux. On ne peut pas développer ben ben un grand sentiment d'appartenance dans ces cas là.

Et la fidélité, si eux ne sont pas fidèles avec toi, est-ce que tu vas être fidèle avec eux? T'es pas apprécié comme un membre de la compagnie, même s'ils te le disent là, textuellement ils le disent, mais dans les faits ce qu'on vit c'est qu'on est juste des numéros, et le jour ou on décide qu'on produit un peu moins pour une quelconque raison que ce soit on se fait vite tasser, si on n'est pas d'accord on se fait vite tasser.

On dit dans la plupart des compagnies qu'on essaye de stimuler la créativité chez la plupart des employés, et ceux qui voient des choses qui pourraient être corrigées, faites d'une meilleure façon on encourage ça. Eux ils disent qu'ils encouragent ça, mais bon si t'as le malheur de dire quelque chose qui ne fait pas leur affaire, qui ne va pas dans leur façon habituelle de faire, t'es vite mis de côté. Donc, tu ne peux pas être fidèle à des gens qui ne te sont pas fidèles et tu ne peux pas être respectueux envers des gens qui ne te respectent pas.

**6.1- Mais vous dites ne pas avoir de sentiment d'appartenance envers cette compagnie, mais comment vous avez fait pour y rester depuis près de 8 ans?**

J'ai changé de postes bien des fois dans cette compagnie-là, on change le mal de place, disons là...et j'essaye de...j'ai réussi à obtenir depuis là... Mais je suis sortie du circuit dans le sens que je ne peux pas être un dirigeant ou un leader de cette compagnie-là, disons d'Aa.

Je suis comme carrément sortie du portrait. J'ai réussi avec des années à obtenir assez d'indépendance pour être capable de faire mon travail sans être obligé d'aller trop souvent au bureau, et sans avoir des comptes à rendre trop souvent, donc c'est comme ça que j'ai continué.

Le travail n'est pas désagréable en soi, c'est souvent les individus avec lesquels on travaille qui le sont.

**6.2- Dans quel sens pouvez-vous être plus explicite?**

Ben ça dépend des dirigeants qu'on a là, j'en ai eu bien des dirigeants à AIL Québec, disons que ce n'était pas des gens qui avaient beaucoup, beaucoup d'expérience.

**6.2- En huit années à A., combien de dirigeants avez-vous vus se succéder?**

Ah! Je peux pas vous dire combien de gens qui sont venus travailler, qui ont passé par cette compagnie là et qui sont partis, ça se compte par centaine agents et dirigeants. Les

dirigeants locaux il y a en eu beaucoup. Le premier que j'ai eu, il n'était pas si pire, il avait 20 ans il croyait en cette compagnie dure comme fer, il avait eu la piqûre d'Aa et le virus avec. Il répétait bêtement et textuellement tout ce qu'on lui disait et il avait l'air dit croire. Bon disons que j'avais deux fois plus que son âge, des enfants plus vieux que lui et puis il essayait de me mener par le bout du nez et ça pas fonctionné très longtemps. Il y a eu comme un clash assez rapide, ça a fini par s'organiser parce que là il a été assez intelligent pour comprendre qu'il n'était pas mieux d'agir de cette façon-là, pas avec tout le monde. Parce que j'ai déjà été dans une compagnie antérieure là avant de travailler pour cette compagnie-là, j'ai travaillé pour des compagnies en communication et j'ai travaillé pour des postes où j'ai eu à diriger pas mal de monde, j'ai déjà eu au-dessus de 500 employés et je sais un peu comment ça fonctionne

Et tu ne peux pas... premièrement, on ne dirige pas les gens là, c'est un mauvais terme à utiliser et on doit s'adapter aux gens avec qui on a à travailler. Et ce n'est pas vrai qu'une seule méthode fonctionne pour tout le monde et on ne gère pas les gens comme on gère les patates. Et il y a une adaptation à faire et je pense qu'il a fini par comprendre ça il était assez intelligent pour le faire. Et quand il a été assez intelligent pour comprendre certaines choses, ben il a quitté la compagnie et il est parti, et il réussit très bien ailleurs dans un autre domaine.

### **6.3- Par la suite combien y-a-t-il eu de dirigeants locaux?**

Directeurs à la tête du bureau il y en a eu 1, 2, 3, 4, 5,6 peut-être, et des dirigeants de deuxième niveau (MGA), dirigeants d'équipe d'agents à l'intérieur d'A. là il y en n'a pas eu des centaines, mais des dizaines.

#### **6.4- Selon vous qu'est-ce qui fait que des dirigeants locaux ne restent pas longtemps en charge à la tête d'A?**

On leur a fait des promesses et on n'a pas livré, c'est habituellement la première raison, ces gens-là s'attendaient à faire un certain salaire, avoir un certain standard là et ça pas été le cas. On a abusé de ces gens-là en leur faisant faire toutes sortes de dépenses du bureau au lieu de faire plus d'argent ils en faisaient moins parce qu'ils avaient des dépenses de plus.

On leur a dit qu'ils étaient des leaders de dirigeants, mais dans le fond ils étaient des dirigés plus que des dirigeants, parce qu'il fallait écouter religieusement tout ce que les supérieurs leur disaient de faire peu importe si ça avait du sens ou non.

Malheureusement souvent ces gens-là ces des gens qui avaient des qualités de futurs dirigeants ou leaders, mais on les a promu beaucoup trop rapidement et on ne leur a pas donné les outils qu'il fallait pour être de bons leaders, peut-être parce qu'ils étaient dirigés par de mauvais leaders et ils se sont cassés la figure.

Et ils ont décidé que c'était assez et ils ont décidé d'aller voir ailleurs. Et c'est ce qui se passait et j'en ai revu de ces gens-là et il y en a qui sont ailleurs dans des postes où ils ont à gérer des gens et ailleurs on leur a donné des outils et la formation qu'il fallait. Et il y en a

qui sont capables d'aller vendre à du monde et qui sont excellents et qui n'ont pas fait l'affaire chez A.

### **7- Comptez- vous faire carrière dans le domaine des assurances?**

On ne peut jamais dire jamais pour l'instant c'est le domaine dans lequel je travaille et c'est probablement le domaine dans lequel je vais continuer de travailler. Mais s'il peut avoir d'autres opportunités à un moment donné qui s'ouvrent en cours de route, moi je suis ouvert à toutes les opportunités. Maintenant même si je décide de continuer dans le domaine des assurances, je vais très probablement pas continuer ma carrière chez A. pas très très longtemps.

Pour toutes les raisons que je vous ai dites avant, parce que je suis venu à bout de me débrouiller quand même à travers les années-là, mais comme je disais en étant obligé de me sortir du cadre et c'est un peu tannant de travailler dans une compagnie qui passe son temps à conter toutes sortes d'histoires, à ne fonctionner que par illusion, c'est plus une affaire de magie que d'assurance là.

Et je suis un peu tanner de voir des gens se faire exploiter, des gens qui ont besoin d'un emploi, se faire promettre plein de choses, investir du temps et de l'argent, puis après ça qu'on s'en occupe plus ou moins, qu'on les laisse tomber puisqu'on ne fait jamais l'argent qu'on leur a promis. Je suis un peu tanner de voir ça là, ce qui fait que j'ai le goût d'aller voir ailleurs ce qui 'y passe. Et il y a des gens qui sont partis ailleurs de cette compagnie là et qui réussissent bien ailleurs, et qui disent qu'ailleurs dans les bureaux dans lesquels ils

vont ce n'est pas comme chez A., disons qu'ils ont des dirigeants-là qui sont des vrais leaders, des gens qui ont un peu plus de classe.

**8- Pouvez – vous nous dire si depuis votre arrivée dans la compagnie il y eu des changements positifs ou négatifs?**

Il y a des changements positifs et d'autres négatifs, il y a eu beaucoup de changement en 8 ans, quand je suis arrivée, le bureau était comme en reconstruction parce qu'il y avait eu une hécatombe avant et tout le monde était parti, on a travaillé parce qu'au début on avait des dirigeants très éloignés, un à Ottawa, et l'autre en Colombie britannique, donc on les voyait une fois par année et on avait la paix pour travailler. Même s'il fallait suivre les méthodes d'Aa on avait quand même plus de marches de manœuvres parce qu'on était entre nous et on avait réussi à force de travail à monter ce bureau-là.

Je dirai ça faisait environ 2 ou 3 ans que j'étais là au moment où on a battu tous les records de vente hebdomadaire et mensuel à cette période-là, et où on a été la plus grosse équipe de vente qu'on a jamais été en tout cas à ma connaissance. Et là pour nous récompenser on nous a envoyé un dirigeant qui venait de l'ouest du Canada qui a pris en charge le bureau.

Un mois après son arrivée, les choses ont commencé à se détériorer et on revenait encore avec la mentalité Aa, et qu'on imposait cette mentalité-là a des gens qui n'en voulait pas et au bout de quelques mois on s'est retrouvé avec des changements négatifs parce que tous

les gens sont partis et je dirai que depuis cette période-là on est constamment en reconstruction.

Ça monte un petit peu, ça redescend, ça monte un petit peu, ça redescend c'est comme cyclique alors il y a des changements positifs et négatifs. Au moment où on se parle, il n'y a presque plus personnes au bureau, c'est comme ridicule pour la compagnie de payer un loyer, puisqu'en ce moment ça leur coûte de l'argent plutôt que d'en faire. Il n'y a pas une compagnie au monde qui est en affaire pour perdre de l'argent là.

Je ne sais pas ce qui va arriver, de toutes les façons au niveau de l'avenir de la compagnie on nous promet, des restructurations et des reconstructions depuis quelques années déjà. Disons que plus ça va moins ça avance et on sait pas là où ça va en venir.

**9- Sur un plan communicationnel et dans l'exercice de vos fonctions quelles sont les difficultés auxquelles vous pouvez être confronté?**

Sur le terrain, on travaille avec le public et on est confronté à toutes sortes de gens, caractère, et de mentalités, on peut être très bien reçu, comme on peut être très mal reçu faut vivre avec ça. Au niveau de la compagnie, on fait des liens avec des membres des associations et des syndicats et on va par la suite rencontrer ses membres et si ça a été mal préparé au départ, s'il y a des membres qui ne sont pas trop au courant de ce qui se passe comme on a vu dans certains cas, on peut être très mal reçu.

J'ai même vu des membres appelés leur équipe syndicale, qui leur ont dit de ne pas rencontrer les agents, car ils n'étaient pas au courant. Ça peut être à cause d'une entente qui



a été signée ailleurs, mais qui couvrait le Canada, et il y a quelqu'un qui n'avait pas fait son boulot ici d'avertir les sections locales là.

Des fois c'est la faute d'A des fois c'est la faute du syndicat ou de l'association qui n'a pas averti ses membres-là. Oui il y a des difficultés à rencontrer des gens.

### **9.2- Est-il facile de parler de ces difficultés avec les dirigeants de l'entreprise?**

Certaines oui d'autres non, si ça les touche directement mieux vaut pas en parler ça va avec le manque de transparence dont je parlais plus tôt. Juste un exemple souvent les produits qu'on présente aux membres ne sont pas adapter à leurs besoins, ces produits, ça ne fait pas pour ces gens, mais on est obligé de présenter ça, car c'est tout ce qu'on a présenté comme produit, on n'est pas nécessairement bien reçu. On a souvent demandé de développer les produits, mais bon là hein...on touche directement la compagnie et ils n'aiment pas entendre ce genre de commentaire là.

Par contre si c'est parce qu'il y a quelqu'un qui n'a pas ben fait son boulot, qui n'a pas averti des membres du syndicat ou de l'association, hein... ça oui on peut leur en parler si ça ne les touche pas directement et si ça leur donne une espèce de pouvoir politique pour écraser quelqu'un. En tout cas, il y a certains des dirigeants qui ne vont pas détester ça. Dans ce sens-là on peut-être en parler, mais faut toujours faire très attention à ce qu'on dit dans la compagnie et il faut même faire attention à ce qu'on se dit entre nous parce qu'il y a certains superviseurs ou dirigeants dans la compagnie au niveau local qui rapporte tout s'ils sentent

qu'il y a des choses qui ne sont pas positives comme elles devraient être, ils vont aller rapporter ça, donc il faut faire attention à ce qu'on dit.

**9.3- À quelles sanctions s'expose-t-on si on raconte les difficultés qu'on rencontre sur le terrain à un dirigeant?**

On peut quand même perdre sa job, dans bien des cas on va s'organiser pour que les gens se sentent tellement peu bienvenu qu'ils finissent par partie d'eux même, on va leur donner des leads pour travailler qui ne sont pas bon. Il y a bien des façons d'achaler quelqu'un, de torturer quelqu'un pour qu'il parte de lui-même, on n'a pas besoin de le mettre à la porte, ils peuvent carrément l'isoler, le sortir du groupe, de ne pas s'en occuper. Ça peut être ça, des menaces du genre on va te foutre à la porte, il y a des gens qui sont sensibles à ça de se faire menacer de perdre leur emploi, il y en a que ça leur trouble beaucoup là.

**10- S'il fallait modifier quelque chose dans la compagnie, selon vous des changements devraient être fait sur quel plan?**

Je pense que la seule façon de remonter vraiment ce bureau-là ça serait d'embaucher quelqu'un d'ici qui connaît la mentalité d'ici qui connaît le domaine de l'assurance au Québec, qui connaît la mentalité au Québec, et qui aurait assez de l'attitude d'adapter ce qui

se fait chez A à notre réalité culturelle d'ici. Je pense que c'est la seule façon qu'ils vont être capables de faire quelque chose et c'est sûr que ça prend une transparence là.

À mon sens faut pas être très intelligent de penser qu'on peut mentir continuellement aux gens sans jamais se faire prendre là, c'est impossible il n'y a personne qui est capable de faire ça là.

Juste à ce qu'on pense des politiciens là on vient de tout comprendre, les gens ne sont pas tous des imbéciles là mieux vaut leur dire la vérité ça passe mieux.

#### **10.1- Avez-vous quelque chose à ajouter?**

Je m'excuse (rire) c'est un peu tout négatif, mais bon c'est cette situation de frustration-là qui... et peu de bon côté, beaucoup de promesses non tenues comme je disais.

#### **2-1-2 Interview avec M.A, qui fût conseiller en sécurité financière, puis superviseur d'agents et plus tard Manager à A**

**1- Merci, Mme/ M., de nous accorder cette entrevue. Pouvez- vous nous dire depuis combien de temps vous travaillez pour la compagnie A?**

2 ans.

**2- Notre étude porte sur une étude comparative de deux cultures d'entreprise à partir d'une approche interactionnelle. Pensez-vous qu'il existe une culture d'entreprise propre à la compagnie?**

Oui une culture d'entreprise basée sur la vente sous pression, sans analyse des besoins du client, ce qui va à l'encontre des normes de l'AMF. Une culture d'entreprise axée sur la motivation pour un recrutement accru de nouvelles recrues.

**3- Selon vous les différents moyens de communication établis au sein de la compagnie sont-ils efficaces?**

Non ils sont en anglais ce qui n'aide pas les personnes vivant au Québec.

**4- Il y a-t-il des échanges interactionnels directs ou indirects entre les dirigeants et les agents ou entre les différentes équipes de travail?**

Oui A. TV, coaching avec les MGA, SGA, et *Partner* de la compagnie.

**5- Selon vous les dirigeants de la compagnie sont-ils transparents et cohérents à travers les messages, décisions et informations qu'ils communiquent?**

Non.

**6- Avez-vous un sentiment d'appartenance et de fidélité envers la compagnie dans laquelle vous travaillez?**

**Si oui ou non, quelles sont les raisons qui justifient votre réponse?**

Non, il y a eu trop de recrutement sans suivi, beaucoup de vente à faire sous pression, les camouflages, les mensonges des dirigeants, des paies faible (30%).

**7- contez- vous faire carrière dans le domaine des assurances?**

Non ce n'est pas mon domaine de formation académique.

**8- Pouvez – vous nous dire si depuis votre arrivée dans la compagnie il y eu des changements positifs ou négatifs?**

Beaucoup de changements négatifs, qui m'ont causé une perte d'argent et de temps.

**9- Sur un plan communicationnel et dans l'exercice de vos fonctions quelles sont les difficultés auxquelles vous pouvez être confronté ?**

La mauvaise foi des dirigeants, à cause des arnaques et mensonges, des renouvellements qui ne sont jamais versés aux agents. L'effet négatif de la rétention des polices d'assurance qui affectent les payes des agents de vente. Pas d'analyse de besoins des clients telle

qu'exigé par l'AMF. Des promotions qui comportent des dépenses et des frais de bureau cachés qu'on doit assumer en tant que manager.

**10- S'il fallait modifier quelque chose dans la compagnie, selon vous des changements devraient être fait sur quel plan?**

Fermer la compagnie au Québec, compte tenu des innombrables faits déjà mentionnés ci-haut.

**2-1-3- Interview de Z.F., conseillère en sécurité financière dans la compagnie A**

**1- Merci, Mme/ M., de nous accorder cette entrevue. Pouvez- vous nous dire depuis combien de temps vous travaillez pour la compagnie A, ou pour la compagnie I ?**

J'ai travaillé avec la compagnie pendant 4 mois.

**2- Notre étude porte sur une étude comparative de deux cultures d'entreprise à partir d'une approche interactionnelle. Pensez-vous qu'il existe une culture d'entreprise propre à la compagnie?**

En ce qui concerne mon expérience de travail avec la compagnie, Je ne pense pas que cette compagnie a une culture propre à elle, ou peut être bien qu'elle existe bien, mais le manque d'organisation et de communication ainsi que les sources d'information l'on rendue inaccessible.

**3- Selon vous les différents moyens de communication établis au sein de la compagnie sont-ils efficaces?**

Non, comme je viens de le signalé à la question précédente, le réseau de communication au sein de l'entreprise est bloqué presque dans tous les sens.

**4- Il y a-t-il des échanges interactionnels directs ou indirects entre les dirigeants et les agents ou entre les différentes équipes de travail?**

Les échanges interactionnels étaient vraiment minimales, et portaient souvent sur ceux entre agents.

**5-Selon vous les dirigeants de la compagnie sont- ils transparents et cohérents à travers les messages, décisions et informations qu'ils communiquent?**

Tout est confus, il y a un manque de transparence grandiose, on a même eu beaucoup de promesses des dirigeants qui n'ont jamais vu le jour. Les informations qui nous ont été communiquées étaient majoritairement fausses.

**6- Avez-vous un sentiment d'appartenance et de fidélité envers la compagnie dans laquelle vous travaillez?**

**Si oui ou non, quelles sont les raisons qui justifient votre réponse?**

Non, la compagnie nous a pris de notre temps et argent beaucoup plus ce qu'elle nous a donné, et loin de ce qu'elle nous a promis.

**7- contez- vous faire carrière dans le domaine des assurances? Peut-être bien, mais pas pour la même compagnie si rien ne change.**

**8- Pouvez – vous nous dire si depuis votre arrivée dans la compagnie il y eu des changements positifs ou négatifs?**

Il y a eu des changements, mais jusqu'à présent ces changements n'ont pas abouti à des résultats apparents, ce qui reste négatif d'après moi.



**9- Sur un plan communicationnel et dans l'exercice de vos fonctions quelles sont les difficultés auxquelles vous pouvez être confronté (eé) ?**

Ne pas avoir une information et une communication efficace dans tous les sens. Aussi le manque de transparence.

**10-S'il fallait modifier quelque chose dans la compagnie, selon vous des changements devraient être fait sur quel plan?**

Un changement efficace doit viser tous les plans et tous les niveaux à A pour qu'il porte ses fruits.

**2-2- Interviews faites dans la compagnie I**

**2-2-1- Interview de M. E., directeur de l'agence I**

**1- Merci, M., de nous accorder cette entrevue. Pouvez- vous nous dire depuis combien de temps vous travaillez pour la compagnie A, ou pour la compagnie I ?**

20 ans.

**2- Notre étude porte sur une étude comparative de deux cultures d'entreprise à partir d'une approche interactionnelle. Pensez-vous qu'il existe une culture d'entreprise propre à la compagnie?**

Oui.

Les valeurs de la compagnie comprennent entre autre un climat de haute performance visant à fixer des objectifs et y travailler avec énergie et persévérance. Nous visons l'amélioration continue basée sur la conviction que l'innovation est un moteur d'efficacité. Nous visons une forte mobilisation des employés et partenaires.

L'agence prône des valeurs reliées à la loyauté, l'honnêteté, le respect entre les individus. Nous reconnaissons que le perfectionnement et le professionnalisme liés à une bonne éthique de travail sont les clés du succès à long terme.

L'agence Mercier vise à tous les jours que ses membres s'y sentent bien comme dans une famille.

**3- Selon vous les différents moyens de communication établis au sein de la compagnie sont-ils efficaces?**

Oui et il y a toujours place à l'amélioration.

**4- Il y a-t-il des échanges interactionnels directs ou indirects entre les dirigeants et les agents ou entre les différentes équipes de travail?**

Les agents ont des interactions avec leur superviseur immédiat (directeur des ventes) et avec le directeur d'agence ainsi qu'avec le personnel administratif. Seuls les agents les plus performants (les 25 meilleurs de I réseau carrière) ont une permission spéciale et peuvent communiquer directement avec le personnel du siège social.

Les directeurs des ventes ont des interactions directes avec le directeur d'agence, le personnel administratif et tous les employés et chef de département au siège social.

Le directeur d'agence a des communications directes avec son superviseur de région et tout le personnel du siège social à l'exception du Président et du vice-président principal.

**5- Selon vous les dirigeants de la compagnie sont- ils transparents et cohérents à travers les messages, décisions et informations qu'ils communiquent?**

Oui. La seule lacune est qu'il y a un manque de concertation pour l'expédition de messages dans les agences ce qui fait que parfois, nous sommes inondé de messages en provenances de différents départements toute la même journée.

**6- Avez-vous un sentiment d'appartenance et de fidélité envers la compagnie dans laquelle vous travaillez?**

**Si oui ou non, quelles sont les raisons qui justifient votre réponse?**

Oui. L'appartenance est très forte et s'intensifie avec les années d'expérience. Notre réseau comporte plus de 50% des agents qui ont plus de 5 années d'ancienneté. Nous avons des représentants dans nos agences qui ont plus de 40 ans d'ancienneté.

**7- ConteZ- vous faire carrière dans le domaine des assurances?**

J'y suis depuis maintenant 20 ans et je compte faire encore 20 ans (jusqu'à ma retraite).

**8- Pouvez – vous nous dire si depuis votre arrivée dans la compagnie il y eu des changements positifs ou négatifs?**

La plupart des changements ont été très positifs et ont propulsé notre chiffre d'affaire vers le haut. Les changements les plus marquants ont été au niveau des outils technologiques et au niveau de la multiplication des produits et services disponibles pour nos clients.

**9- Sur un plan communicationnel et dans l'exercice de vos fonctions quelles sont les difficultés auxquelles vous pouvez être confronté (eé) ?**

La principale difficulté au niveau communicationnel est relié au fait que les agents ou conseillers en sécurité financière sont des travailleurs autonomes et on leur demande de travailler dans un esprit d'équipe et de développer un sentiment d'appartenance. Il y a là un paradoxe important. Pour les nouveaux conseillers, il y a une période d'adaptation à ce

phénomène mais cela fonctionne très bien et permet aux conseillers de se sentir soutenu en toutes circonstances.

**10- S'il fallait modifier quelque chose dans la compagnie, selon vous des changements devraient être fait sur quel plan?**

La plupart des changements requis sont apportés au fur et à mesure que les problèmes surviennent. La haute direction de la compagnie Industrielle-Alliance est très attentive à nos commentaires et apporte rapidement les correctifs requis. Les directeurs d'agence ont plusieurs rencontres au cours de l'année avec la haute direction afin de trouver constamment des pistes d'amélioration.

**2-2-2- Interview avec D., conseiller en sécurité financière à I.**

**1- Merci, Mme/ M., de nous accorder cette entrevue. Pouvez- vous nous dire depuis combien de temps vous travaillez pour la compagnie A, ou pour la compagnie I ?**

Je travaille à I depuis le 5 décembre 1988 (23 ans).

**2- Notre étude porte sur une étude comparative de deux cultures d'entreprise à partir d'une approche interactionnelle. Pensez-vous qu'il existe une culture d'entreprise propre à la compagnie?**

Oui elle étudie les autres compagnies avant de prendre leurs propres décisions. Je pense que les responsabilités du directeur font parties des valeurs de l'agence. Le directeur doit motiver les représentants pour avoir plus de productivité et plus de conservation de polices. Les agents doivent aussi engager du monde mais il faut pouvoir garder ses agents référés. Tout est basé sur le rendement.

**3-Selon vous les différents moyens de communication établis au sein de la compagnie sont-ils efficaces?**

Non, il y a place à l'amélioration, quand on s'adresse au personnel du bureau administratif de l'agence mercier, on semble les déranger, les secrétaires répondent bêtement aux agents.

Il faudrait de l'amélioration à ce niveau, avec plus de communication avec l'administration, de plus il y a de moins en moins de formation directe sur les produits financiers avec les agents, comme auparavant quand les formateurs venaient à l'agence, maintenant la plupart des formations sur les produits financiers sont envoyées par e-mail.

Il y moins de communication verbale tout ce fait par e-mail, moins de relation verbale directe de personne à personne.

**4- Il y a-t-il des échanges interactionnels directs ou indirects entre les dirigeants et les agents ou entre les différentes équipes de travail?**

Non pas vraiment, les directeurs de vente sont payés pour recruter, donner des formations et s'occuper des dossiers de certains agents.

Il y a de moins en moins d'interaction, par exemple les séparations entre les espaces bureaux des agents sont hautes, avant ce n'était pas comme ça, la direction l'a changé pour qu'il y est moins d'interaction entre les représentants, plus il divise, plus il contrôle.

Avant il y avait beaucoup plus d'interaction car les séparations des bureaux étaient moins élevées et les agents pouvaient facilement communiquer entre eux.

Mais à l'occasion lors des sorties sociales, il peut y avoir des interactions.

**5-Selon vous les dirigeants de la compagnie sont- ils transparents et cohérents à travers les messages, décisions et informations qu'ils communiquent?**

Non, le surintendant qui est le supérieur hiérarchique du directeur d'agence vient tout simplement à l'agence 2 ou 3 fois par année, il dit 2 ou 3 phrases et c'est tout. Il n'y a aucune communication entre le siège social et les représentants. Éric le directeur d'agence quant à lui communique avec tout le monde, il n'a aucun problème pour communiquer avec les représentants, il a les directives du siège social de garder toute son équipe de travail contente, et motivée.

**6- Avez-vous un sentiment d'appartenance et de fidélité envers la compagnie dans laquelle vous travaillez?**

**Si oui ou non, quelles sont les raisons qui justifient votre réponse?**

Depuis que la compagnie est une compagnie par actions non, parce que la compagnie n'a plus aucun sentiment envers ses agents, si tu produis il te considère sinon c'est le contraire. Puisque la compagnie ne nous montre plus de considération ce sentiment diminue. Avant la compagnie était une mutuelle, on n'était comme une famille, avec plus d'interaction, pas ces nouvelles technologies qui séparent tout le monde, mais c'est comme ça partout maintenant, la compagnie a dû aller de l'avant pour faire plus de profit. Avant il y avait des bonifications de séniorité qu'on obtenait après 2 ans de service, maintenant ça n'existe plus. Tout a été restructuré, coupé beaucoup plus aux désavantages des anciens représentants, pour donner des fonds d'établissement de 3000\$ environ aux nouveaux représentants, pour que ces nouveaux réfèrent d'autres personnes afin que la compagnie et l'agence fasse plus de profit.

**7- ConteZ- vous faire carrière dans le domaine des assurances?**

Après 23 ans, oui.

**8- Pouvez – vous nous dire si depuis votre arrivée dans la compagnie il y eu des changements positifs ou négatifs?**



Des changements positifs pour la rentabilité de la compagnie mais pas pour les représentants de carrière. Comme préalablement dit il y a eu des coupures sur les bonis des représentants de carrière.

**9- Sur un plan communicationnel et dans l'exercice de vos fonctions quelles sont les difficultés auxquelles vous pouvez être confronté (eé) ?**

Il y a des difficultés des exigences des formulaires et des papiers à remplir et à faire signer chez les clients. La conformité aussi faites au bureau par les directeurs de vente c'est nouveau et très exigeant : copies des ventes à déposer, notes aux dossiers, analyse, ... beaucoup de réglementation à remplir chez le client, puisque les papiers ne peuvent être signés en blanc.

Tout cette paperasse rend le travail très lourd.

Ensuite il faut continuellement donner du service aux clients, et ce durant des années afin de les conserver, sinon si le client est insatisfait du service et comme il y a une grande concurrence dans ce secteur d'activité, les clients annulent vite leur police et vont voir ailleurs.

**10- S'il fallait modifier quelque chose dans la compagnie, selon vous des changements devraient être fait sur quel plan?**

Tout, la rémunération des représentants de carrière, la formation au niveau de la direction, les directeurs de vente devrait mieux connaître les produits et les lois. Les agents et les directeurs de vente devraient aller suivre d'autres formations pour obtenir plus de titre dans le domaine des assurances. La direction de la compagnie devrait avoir plus de considération envers les représentants de carrière.

### **2-2-3- Interview de G., conseillère en sécurité financière à I.**

**1- Merci, Mme/ M., de nous accorder cette entrevue. Pouvez- vous nous dire depuis combien de temps vous travaillez pour la compagnie I ?**

Je travaille pour la compagnie I depuis presque 10ans.

**2- Notre étude porte sur une étude comparative de deux cultures d'entreprise à partir d'une approche interactionnelle. Pensez-vous qu'il existe une culture d'entreprise propre à la compagnie?**

Pas à ce que je sache... mais il semble y avoir une culture qui est de fidéliser les agents, mais je n'ai pas lu dans les journaux d'agence quelque chose en rapport avec la culture d'entreprise.

L'agence mercier est la plus multiculturelle parmi toutes les agences que compte l'I, donc elle s'adapte en fonction des agents. Je pense aussi que chaque agence s'adapte selon son

environnement de travail sinon il y aurait des chocs culturels, et à l'agence mercier le directeur prône le respect entre les employés à cause des valeurs et cultures différentes.

Donc Éric le directeur d'agence coordonne bien pour manager malgré quelques petits écarts et frictions surtout en ce qui concerne les blagues males placées.

**3-Selon vous les différents moyens de communication établis au sein de la compagnie sont-ils efficaces?**

Efficace oui, mais on pourrait toujours l'améliorer. Par exemple pour le traitement d'un problème dans une police d'assurance on ne peut pas directement communiquer avec la direction générale au Québec, il y a trop d'intermédiaire dans le processus de communication.

Nous devons communiquer avec les secrétaires de l'agence, puis elles par la suite communiquent avec nos directeurs de vente, et du directeur de vente à telle autre personne en charge pour régler le problème. Donc il y a trop de délai dans le traitement des dossiers, peu d'efficacité et il faut un meilleur suivi.

**4- Il y a-t-il des échanges interactionnels directs ou indirects entre les dirigeants et les agents ou entre les différentes équipes de travail?**

Oui, selon les circonstances. Rapport entre agents, rapport entre le directeur d'agence les directeurs de vente et les agents, mais nous n'avons aucun rapport avec la direction générale.

**5-Selon vous les dirigeants de la compagnie sont- ils transparents et cohérents à travers les messages, décisions et informations qu'ils communiquent?**

Oui dans l'ensemble.

**6- Avez-vous un sentiment d'appartenance et de fidélité envers la compagnie dans laquelle vous travaillez?**

**Si oui ou non, quelles sont les raisons qui justifient votre réponse?**

Bien que favorable à certaines améliorations sur certains aspects de la compagnie (alléger les communications pour ce qui est du règlement des dossiers clients ; faciliter la communication directe au niveau des différents intervenants dans les traitements de dossiers ; prôner la rigueur et l'efficacité dans le milieu administratif pour la qualité du service dans la chaîne de travail...pour ne citer que ces exemples...),

Je dirai que oui, d'autant plus que j'y suis depuis maintenant quelques années.

**7- ConteZ- vous faire carrière dans le domaine des assurances?**

Ne sais pas... et j'ai jamais su mais ça fait 10 ans et je suis encore là.

**8- Pouvez – vous nous dire si depuis votre arrivée dans la compagnie il y eu des changements positifs ou négatifs?**

Stable..., mais quelques changements qui ne sont pas toujours en la faveur des représentants, ni même des employés de la compagnie ; par exemple, il y a de plus en plus de charges administratives pour les représentants parce que le personnel administratif en nombre restreint ne peut pas satisfaire toutes ces exigences...

**9- Sur un plan communicationnel et dans l'exercice de vos fonctions quelles sont les difficultés auxquelles vous pouvez être confronté (eé) ?**

Tout le monde pourrait être confronté de façon directe ou indirecte à quelque difficulté que ce soit, non seulement dans l'environnement de travail (qui reste un milieu où se côtoient plusieurs personnes avec des personnalités différentes aux origines diverses), mais aussi dans les rapports avec les clients pas toujours faciles à satisfaire...

D'où l'importance de maintenir un bon équilibre relationnel malgré tout...

**10- S'il fallait modifier quelque chose dans la compagnie, selon vous des changements devraient être fait sur quel plan?**

Il y a toujours de la place pour l'amélioration et il le faut pour toute compagnie qui veut grandir.

Mais encore faut-il que les dirigeants soient prêts à le faire selon l'incidence directe sur le chiffre d'affaire ; autrement dit, la compagnie serait-elle prête à se préoccuper de la santé physique et mentale de ses représentants, compte tenu du stress continu auquel ils sont confrontés continuellement ?

La compagnie serait-elle prête à verser un salaire de base à ses représentants afin de veiller à la qualité de leur travail sur le terrain ainsi qu'à leur qualité de vie ? Pour ne citer que ces exemples... Toutes ces préoccupations n'ayant pas une incidence directe négative sur le chiffre d'affaire de la compagnie comme mentionné plus haut, que gagnerait-elle donc à apporter des améliorations dans ce sens ? Puisque sa priorité n'est pas les représentants engagés qui constituent la force de la compagnie et qui sont malheureusement toujours laissés pour compte, mais plutôt, le recrutement perpétuel de nouveaux, qui une fois dans le moulin sont eux aussi laissés pour compte et ainsi de suite...

Tout ceci se résumerait bien en l'adage qui dit que un de perdu, dix de trouvés.

Alors on comprendrait bien la position de la compagnie qui ne fait pas d'effort dans ce sens, parce qu'elle n'est financièrement nullement affectée par les tracasseries que pourraient vivre ses représentants.

