

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

IMPACT DE LA RÉMUNÉRATION SOUS FORME DE COMMISSION SUR LA  
PERFORMANCE FINANCIÈRE : CAS DES COMPAGNIES D'ASSURANCE AU  
QUÉBEC

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAITRISE EN COMPTABILITÉ, CONTRÔLE ET AUDIT

PAR

PIERRE RICHARD LOISEAU

NOVEMBRE 2021

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.07-2011). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

## REMERCIEMENTS

Je remercie le Grand Dieu de l'univers de son amour, de m'avoir permis de rester en santé et de m'avoir accompagné tout au long de ce programme d'études. Cela n'a pas été facile, mais il était, et il est encore là pour m'aider.

Mes remerciements les plus sincères vont à l'endroit de Monsieur Michel Sayumwe, mon directeur de recherche, professeur au département des sciences comptables de l'École des Sciences de la Gestion (ESG) de l'Université du Québec à Montréal (UQAM), pour son accompagnement, sa contribution exceptionnelle, ses commentaires techniques et ses précieux conseils tout au long de la rédaction de mon mémoire, sans lesquels je n'aurais pu achever ce travail.

Je remercie également Madame Hanen Khemakhem, professeure à l'ESG UQAM et directrice du programme de maîtrise en comptabilité, contrôle et audit, pour son aide et ses conseils, et à travers elle, tous les professeurs dudit programme.

J'en profite pour exprimer ma gratitude envers ma famille, spécialement à ma mère Alourdes Moïse et mon père Pierre Louis Loiseau, mes frères et ma sœur. Un remerciement spécial à mes deux garçons Christian Richard Loiseau et Lukkary Maël Loiseau, pour tout le bonheur qu'ils m'apportent tous les jours.

Je remercie Monsieur Jean Luders Romain de m'avoir permis de démarrer ma carrière professionnelle à ses côtés. Je dis merci à l'équipe de JC international S.A, l'entreprise qui m'a vu grandir et qui m'a inculqué les bonnes valeurs. Un grand remerciement à Monsieur Frantz Desvarieux, mon premier directeur, et aussi au regretté Jacques Eddy Coquillot. Je remercie de façon spéciale Pierre Michele Jessie pour ses bons conseils.

Elle est pour moi, une seconde maman. Merci une fois de plus à tous ceux et celles qui m'ont aidé au cours de ce long chemin.

## DÉDICACE

Je dédie mon travail à l'honneur de trois personnes malheureusement décédées. Martha Bélanger Datko et Thomas A. Datko, qui m'ont beaucoup soutenu ici au Québec et qui étaient pour moi une famille adoptive. Je dédie aussi ce travail à l'honneur de mon ami Fargot Zamor qui nous a quittés subitement à la suite d'un cancer dépisté durant la phase terminale. Il nous a laissés tôt et sans nous dire au revoir. Personnellement je pleure encore ce départ.

## TABLES DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS .....	ii
DÉDICACE .....	iv
TABLES DES MATIÈRES .....	v
LISTE DES FIGURES ET GRAPHIQUES .....	ix
LISTE DES TABLEAUX.....	x
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES .....	xi
RÉSUMÉ .....	xiv
CHAPITRE I.....	1
PROBLÉMATIQUE.....	1
1.1 Introduction.....	1
1.2 Question de recherche.....	13
1.3. Objectif de recherche.....	14
CHAPITRE II REVUE DE LITTÉRATURE, Cadre théorique et hypothèses de recherche .....	16
2.1 Les deux principales parties prenantes.....	17
2.1.1 Les dirigeants .....	18
2.1.1.1 Impacts positifs .....	18
2.1.1.2 Impacts négatifs .....	20
2.1.2 Les travailleurs ou vendeurs.....	23

2.1.2.1 Impacts positifs .....	23
2.1.2.2 Impacts négatifs .....	25
2.2 Performance globale.....	27
2.2.1 Performance financière (École bureaucratique).....	28
2.2.2 Performance sociale (École de pensées des relations humaines).....	29
2.2.3 Performance organisationnelle (École de pensées systémique).....	29
2.2.4 École des constituants .....	30
2.3 Cadre théorique .....	30
2.3.1 Approches scientifiques .....	31
2.3.1.1 Approche universaliste.....	31
2.3.1.2 Approche contingentielle .....	32
2.3.2 Théories de recherche .....	34
2.3.2.1 Théorie des attentes.....	35
2.3.2.2 Théorie institutionnelle .....	36
2.4 Formulation des hypothèses.....	40
2.4.1 La rémunération variable (rémunération sous forme de commission).....	41
2.4.2 La rémunération variable et la rémunération fixe et la performance financière.....	44
2.4.3 Les réseaux de distribution.....	45
 CHAPITRE III .....	 49
 CADRE MÉTHODOLOGIQUE .....	 49
3.1 Échantillonnage.....	50
3.2 Sources des données.....	51
3.3 Modèle empirique .....	52
3.4 Définition et mesure des variables .....	54
3.4.1 La performance financière (variable dépendante).....	54
3.4.2. Les variables indépendantes (variables d'intérêts) .....	56
3.4.3 Variables de contrôle.....	58
 CHAPITRE IV .....	 62

PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS .....	62
4.1 Introduction.....	62
4.2 Présentation de l'échantillon final.....	63
4.3 Présentation du modèle empirique et des statistiques descriptives.....	64
4.3.1 Présentation du modèle empirique.....	65
4.3.2 Présentation des statistiques descriptives des modèles de régression.....	66
4.4 Présentation des conditions d'application de la régression linéaire.....	68
4.4.1 Absence de multicollinéarité.....	69
4.4.2 La normalité de la variable dépendante .....	72
4.4.3 Linéarité des variables.....	74
4.4.4 Absence d'autocorrélation .....	75
4.4.5 Absence d'hétéroscédasticité .....	76
4.5 Présentation et analyse des résultats de notre modèle de régression linéaire .....	77
4.5.1 Analyse de la significativité du premier modèle empirique.....	77
4.5.2 Analyse des résultats de notre premier modèle.....	80
4.6 Présentation des résultats du deuxième modèle (sans indemnités et commissions) 84	
4.7 La méthode <i>Stepwise</i> , ou méthode de régression par étapes.....	88
4.7.1. Significativité du modèle avec la méthode <i>Stepwise</i> .....	89
4.7.2 Analyse des résultats avec la méthode <i>Stepwise</i> .....	89
4.8 Synthèse des résultats.....	91
4.9 Conclusion du quatrième chapitre.....	93
CHAPITRE V .....	94
CONTRIBUTIONS, LIMITES ET AVENUES DE RECHERCHES.....	94
5.1 Contributions de la recherche.....	94
5.2 Limites de la recherche .....	97
5.3 Avenues futures.....	98
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....	99



## LISTE DES FIGURES ET GRAPHIQUES

Figure ou graphique	Page
1.0 Schéma des activités des assureurs .....	8
4.1 L'histogramme avec la courbe normale .....	73
4.2 Tracée P-P normal de régression des résidus standardisés du modèle.....	74
4.3 Nuage des points de la régression de la valeur prédite standardisée du modèle .....	76

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
4.1 Échantillon final .....	64
4.2 Ventilation des statistiques descriptives .....	67
4.3 Matrice de corrélation des variables du premier modèle de base .....	70
4.4 Calcul du facteur d'inflation de la variance du premier modèle .....	71
4.5 Calcul du facteur d'inflation de la variance sans le volume de vente du premier modèle .....	72
4.6 Tests de normalité (Kolmogorov & Sapiro-Wolk) .....	73
4.7 Test d'absence d'auto-corrélation de Durbin-Watson .....	75
4.8 Analyse de la variance du premier modèle de régression linéaire .....	79
4.9 Estimation de la régression linéaire du premier modèle .....	83
4.10 Significativité du deuxième modèle avec le volume des ventes .....	85
4.11 Estimations de la régression linéaire du modèle avec le volume des ventes .....	87
4.12 Significativité du modèle selon la méthode <i>Stepwise</i> .....	89
4.13 Test d'hypothèse selon la méthode <i>Stepwise</i> .....	90
4.14 Régression des variables exclues de la méthode <i>Stepwise</i> .....	91
4.15 Résumé des résultats des tests d'hypothèses .....	92

## LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

AMF	Autorité des marchés financiers
BSIFC	Bureau du surintendant des institutions financières du Canada
EERH	Enquête sur l'emploi, la rémunération et les heures de travail
ENDETT	Endettement
GSRH	Gestion stratégique des ressources humaines
IRRC	Centre de recherche sur la responsabilité des investissements
PF	Performance financière
PGRH	Principes de gestion des ressources humaines
PGSRH	Principes de gestion stratégique des ressources humaines
ROE	<i>Return on equity</i>
SEDAR	Système électronique de données, d'analyse et de recherche
SPSS	<i>Statistical package for social sciences</i>
VIF	<i>Variance of inflation factor</i>

## RÉSUMÉ

Cette étude examine l'impact de la rémunération sous forme de commission sur la performance financière des sociétés d'assurance au Québec. Ce secteur a connu une expansion vertigineuse et ne cesse de grandir année après année, malgré des difficultés de toutes sortes. La rémunération dans ce secteur peut prendre la forme de salaire fixe, de salaire variable et dans bien des cas, de salaire mixte. L'activité principale dans ce milieu, consistant à écouler les produits et services financiers, est concentrée entre les mains de travailleurs faisant partie des réseaux de distribution. Ces réseaux de distribution sont composés du réseau de carrière et du réseau de courtage qui rémunèrent leurs travailleurs à la commission. Il y a aussi des réseaux de distribution, au sein desquels les personnes engagées ont un statut d'employé et reçoivent un salaire fixe.

Cette recherche veut déterminer, étudier et analyser la relation existante entre la rémunération sous forme de commission et la performance financière des entreprises dans le secteur des assurances. Cependant, l'analyse de nos différents résultats de la recherche démontre que l'impact de cette forme de rémunération est significatif seulement avec le réseau de courtage. Nos deux hypothèses de recherche soutiennent au départ une relation positive entre la rémunération sous forme de commission ainsi que la rémunération sous forme de salaire fixe sur la performance financière. Cette dernière est mesurée par le rendement des capitaux propres et représente la variable dépendante. Elle est expliquée premièrement, par trois variables d'intérêt et ces trois variables qui sont: le salaire fixe, le réseau de carrière et le réseau de courtage, représentent en même temps, les divers réseaux de distribution dans nos différents modèles. Deuxièmement, elle est aussi expliquée par quatre variables de contrôle qui sont: le volume de ventes, la commission versée, les dépenses et indemnités totales et sans oublier l'endettement. Pour évaluer l'impact de la pratique de rémunération variable, plus précisément celle de la rémunération sous forme de commission, sur la performance financière, nous avons utilisé un échantillon de 34 sociétés d'assurance qui œuvrent au Québec et qui disposent de données continues pour la période allant de 2013 à 2018. Notre étude est réalisée dans le contexte québécois, avec un modèle d'équation linéaire de base, un autre modèle circonstanciel et aussi nous avons fait appel à la méthode de régression par étapes, communément appelée *stepwise*, afin de déterminer la variable qui explique le mieux notre variable dépendante. Nos résultats montrent qu'il existe une association positive et statistiquement significative, au seuil

de 5%, entre le réseau de courtage et la performance financière mesurée par le rendement des capitaux propres. Cette relation supporte notre première hypothèse selon laquelle, il existe une association positive et significative entre la rémunération sous forme de commission et la performance financière dans le secteur des assurances au Québec. Cette hypothèse est confirmée pour les sociétés qui utilisent les réseaux de courtage pour écouler leurs produits et services financiers. Pour ce qui est des réseaux de carrière ainsi que les réseaux des personnes qui sont engagées avec un statut d'employé, nos deux hypothèses ne sont pas validées. La méthode *stepwise*, pour sa part, montre que le réseau de carrière explique négativement la performance financière mesurée par le rendement des capitaux propres et c'est la seule variable retenue selon cette méthode.

Notre étude est organisée autour de cinq chapitres. Le premier, traite de notre problématique. Dans le second sont présentés une revue de littérature, le cadre théorique et nos hypothèses de recherche. Le troisième contient notre méthodologie. Le quatrième expose la présentation et l'analyse des résultats. Enfin, dans notre cinquième et dernier chapitre, il sera question de notre contribution, de la limite de l'étude ainsi que de nouvelles voies pour d'autres recherches.

Mots clés : performance financière, rémunération sous forme de commission, réseau de carrière, réseau de courtage

## CHAPITRE I

### PROBLÉMATIQUE

#### 1.1 Introduction

Dans ce chapitre, nous allons traiter de la rémunération dans son ensemble et nous allons l'étudier dans le secteur des assurances. Nous allons aussi nous intéresser à la rémunération variable, plus précisément à la rémunération sous forme de commission. Celle-ci est très utilisée dans le secteur des assurances. Cependant, dans ce secteur, les sociétés ne sont pas unanimes quant à l'application et l'utilisation de la rémunération sous la base de commission. Des sociétés comme certaines banques commerciales optent pour d'autres formes de rémunération (fixe ou mixte). S'il existe une relation entre la rémunération variable et la performance financière, la nature de cette relation n'a pas été déterminée dans le secteur des assurances. À notre avis, la relation entre la rémunération sous forme de commission, qui est une forme de rémunération variable et individuelle et la performance financière n'a pas fait l'objet de beaucoup d'études scientifiques dans le secteur des assurances et nous nous questionnons sur cet enjeu.

Dans toute structure administrative, une gestion efficace et efficiente vise avant tout la rationalité des dépenses de fonctionnement et d'exploitation. Parallèlement à cet

objectif, les entités doivent s'assurer que leurs projets d'affaires soient intéressants et susceptibles d'alimenter les intérêts de chacun. Les produits et services offerts doivent pouvoir répondre aux besoins. Kunze et Weil (2002) pensent qu'un projet d'affaires est intéressant quand il est porteur d'une conception innovante, idée reprise par Le Masson *et al.* (2006). Cependant, sans une bonne gestion des dépenses d'exploitation et de fonctionnement, même quand un projet d'affaires suscite de l'intérêt et que les produits et services offerts sont innovants et capables de répondre convenablement à des besoins, l'entité en question pourrait se retrouver dans des difficultés.

Beaucoup de chercheurs ont travaillé sur la rationalisation des dépenses dans divers secteurs d'activité et sont unanimes à conclure que cette dernière a une place centrale dans la performance des firmes (Leroy et Orsoni, 2014; Perret, 2006) pour les administrations publiques (Desbois et Legris, 2007) pour l'agriculture et la transformation. Sans rentrer dans les détails et sans tenir compte des aspects scientifiques, techniques et sociaux, nous devons nous rappeler qu'une gestion efficace et efficiente a pour but de satisfaire tout d'abord les actionnaires surtout sur le plan économique. Viardot (2010) nous a énuméré des principes de gestion comme : le principe de dépassement du seuil critique, le principe de performance, le principe de masse, etc. pouvant aider les administrateurs, non seulement à mieux effectuer leur travail, mais aussi à atteindre leur objectif qui n'est autre que satisfaire les propriétaires. Selon lui, en les (les principes de gestion) appliquant, les dépenses pourraient être réduites à leur niveau le plus bas possible, et cette diminution de dépenses pourrait dégager beaucoup plus de gains pour les mandants (Propriétaires, actionnaires). Ces derniers, de leur côté, veulent et exigent que leurs investissements prennent de la valeur. En confiant de façon implicite le mandat aux dirigeants de gérer à leur place, ils attendent de leur part, du rendement.

Les dirigeants pour leur part, dans leurs modes de fonctionnement ou dans leurs attributions, utilisent diverses méthodes pour arriver à leurs buts ou à leurs objectifs.

Ils veulent sans doute trouver un moyen ou une méthode de satisfaire les actionnaires. Parmi leurs méthodes, la pratique de gestion des ressources humaines (PGRH) est très utilisée et représente une source de connaissance inépuisable pour les chercheurs. Chrétien *et al.* (2005) pensent qu'elle reste et demeure un phénomène inconnu. La GRH (gestion des ressources humaines), par définition, désigne l'ensemble des moyens qui sont mis en œuvre pour garantir en permanence à l'entreprise une adéquation entre ses ressources et ses besoins en personnel, sur le plan quantitatif comme sur le plan qualitatif<sup>1</sup>. Selon Schuler (1995), la gestion des ressources humaines, qui devient au fil des années la gestion stratégique des ressources humaines, considère les ressources humaines comme un actif précieux et vise trois objectifs fondamentaux, soit des objectifs explicites<sup>2</sup>, implicites<sup>3</sup> et à long terme<sup>4</sup>. Les pratiques sont nombreuses et nous pouvons citer, par exemple, l'anticipation des besoins en ressources humaines, la gestion et le développement des compétences, le processus de gestion des talents solides, la gestion de l'embauche, ou encore la pratique et la gestion de la rémunération, etc.

Selon Roman (2016), la rémunération représente un levier de management<sup>5</sup> essentiel pour les dirigeants. Il poursuit en disant qu'elle organise les liens entre les objectifs, le système de mesure des résultats et le système de récompense et d'incitation qui oriente et dynamise les ressources et les comportements. En d'autres termes, la rémunération est un stabilisateur comportemental, dans le sens où elle peut aider, par exemple, les

---

<sup>1</sup> <https://www.marketing-etudiant.fr/ressources-humaines.html>

<sup>2</sup> L'objectif explicite veut attirer et garder les employés qualifiés.

<sup>3</sup> L'objectif implicite veut une amélioration de la productivité.

<sup>4</sup> L'objectif à long terme veut assurer des avantages concurrentiels et une meilleure rentabilité.

<sup>5</sup> Le levier du management fait référence à l'ensemble des moyens utilisé par le manager pour mettre la qualité de vie au travail au service de la performance individuelle et collective. Ensuite, au quotidien, il doit maintenir l'équilibre mis en place en motivant, encourageant et accompagnant ses collaborateurs au quotidien. <https://www.aeos-consultants.fr/fr/actualites/id-13-les-principaux-leviers-du-management>

dirigeants à contrôler le niveau de satisfaction des travailleurs et à rehausser le niveau d'engagement et d'implication de ces derniers à l'égard de l'entreprise.

Il existe dans la littérature plusieurs définitions de la rémunération. Elle se définit comme étant toute forme de compensation, de rétribution pour un emploi ou un travail, versée par un employeur à son employé (Ress, 1978). Elle est, selon Audet (1992) et Chourouk (2006), une activité fondamentale de gestion qui favoriserait la réussite d'une entreprise. Elle est le prix que paie l'entreprise pour obtenir un facteur de production dont elle a besoin, au même titre qu'elle paie pour obtenir d'autres facteurs de production tels que les matières premières, la technologie, les biens financiers et les équipements (Khadidja, 2010). Les définitions de la rémunération supposent que le concept est très large et touche différents paliers dans une structure organisationnelle.

Au sein de la pratique de la rémunération, on retrouve la rémunération fixe, la rémunération variable ainsi que la rémunération mixte ou le système de rémunération hybride (Fournier, 2016).

- a) La rémunération est fixe quand elle est établie en fonction d'un taux horaire et du temps que l'employé a consacré au travail (Milkovich et Newman, 2008; St-Onge *et al.*, 2006). On peut penser par exemple au salaire d'un fonctionnaire.
- b) La rémunération est variable, quand elle est attribuée en fonction du rendement ou la productivité des employés (St-Onge et al., 2006). À ce stade précis, on peut déduire que la rémunération est liée, soit en partie ou, soit totalement à la productivité. Tel est le cas de la rémunération à la pièce et la rémunération à commission.

- c) La rémunération mixte est celle qui octroie un salaire fixe de base et y ajoute une partie variable en fonction de la performance ou la productivité de l'employé (Dumont, 2006).

La rémunération est un sujet d'actualité qui est très étudié par beaucoup de chercheurs dans divers secteurs d'activités. Elle est considérée comme une activité et aussi comme un outil de gestion (Audet, 1992). La quantité et la qualité du travail qui s'y rattachent justifient sa place parmi les principales activités de gestion. Leur importance dans la prise de décision des dirigeants leur a conféré un rôle d'outil de gestion déterminant et primordial.

Selon Roman (2016), la rémunération a deux grandes fonctions, soit la fonction de rétribution et de reconnaissance ainsi que la fonction d'incitation et de motivation. La première fonction, à savoir celle de rétribution et de reconnaissance, se justifie par un devoir de gratification des dirigeants par rapport à l'accomplissement des travailleurs dans les tâches effectuées dans le cadre de leurs fonctions. Les fonctions d'incitation et de motivation trouvent leur justification dans les problèmes qui sont liés à la productivité. Pour la plupart, le problème de productivité se résume à une question de gratification ou de récompense monétaire. Ceci est peut-être vrai en partie, mais l'effet nuisible de cette fonction de la rémunération par ces différentes formes de récompenses, est de créer chez le travailleur un sentiment le poussant à s'engager uniquement dans des activités qui lui sont bénéfiques et le pousse ainsi à négliger la partie du travail qui n'est ni mesurable et ni mesurée (St-Onge *et al.*, 2006). Rynes *et al.* (2004), pour leur part, pensent que la rémunération monétaire est l'une des récompenses les plus valorisées par les individus. En fonction de cette réflexion, nous pouvons déduire qu'une bonne rémunération pourrait aider les dirigeants à atteindre convenablement leurs objectifs aux yeux des actionnaires ou propriétaires.

La rémunération a une place importante dans l'amélioration de l'efficacité organisationnelle (Abbane *et al.*, 2019). Abbane *et al.*, (2019) en voulant étudier l'impact de la communication sur la motivation des salariés, admettent que l'enjeu de la rémunération est omniprésent et incontournable dans la gestion administrative de toute entreprise. Il est présent dans le secteur public ainsi que dans le secteur privé. Il est aussi présent dans les entreprises de service, les entreprises de fabrication et surtout dans les services commerciaux. La rémunération joue aussi un rôle important dans le secteur financier.

Selon Rinaldis et Rousseau (2019), le secteur financier est déterminant et très important dans l'économie et la performance financière d'un pays. Ici au Canada, ce secteur est composé des grandes banques canadiennes et étrangères présentes sur le territoire canadien, des sociétés de fiducie, des entreprises de crédit, des compagnies d'assurance, des agences de recouvrement, des sociétés de courtage en valeurs mobilières, des cabinets de courtage en épargne collective, des cabinets de courtage en plans et bourses d'études, etc.<sup>6</sup> Ce secteur a une place importante dans l'économie nationale et constitue un moteur de développement et un générateur d'emplois. Son effet remarquable contribue à la relance et à l'accroissement de l'économie, non seulement sur le plan national (à travers le Canada), mais aussi pour chaque province.

Au Québec, depuis des années, ce secteur représente l'un des principaux moteurs économiques de la province. Selon l'AMF (l'Autorité des marchés financiers), en 2017, le PIB du Québec a connu une croissance de 3,1 % et le secteur financier pour la même année en a enregistré une de 2,3 %. En 2018, ce secteur représentait 20,6 milliards de dollars canadiens soit 6,3 % du PIB et 4,1 % des emplois totaux du Québec. Il comptait environ 149 500 emplois à la fin de l'année 2017 et aide des milliers de

---

<sup>6</sup><https://www.conseiller.ca/nouvelles/industrie/le-secteur-financier-canadien-est-en-croissance/>

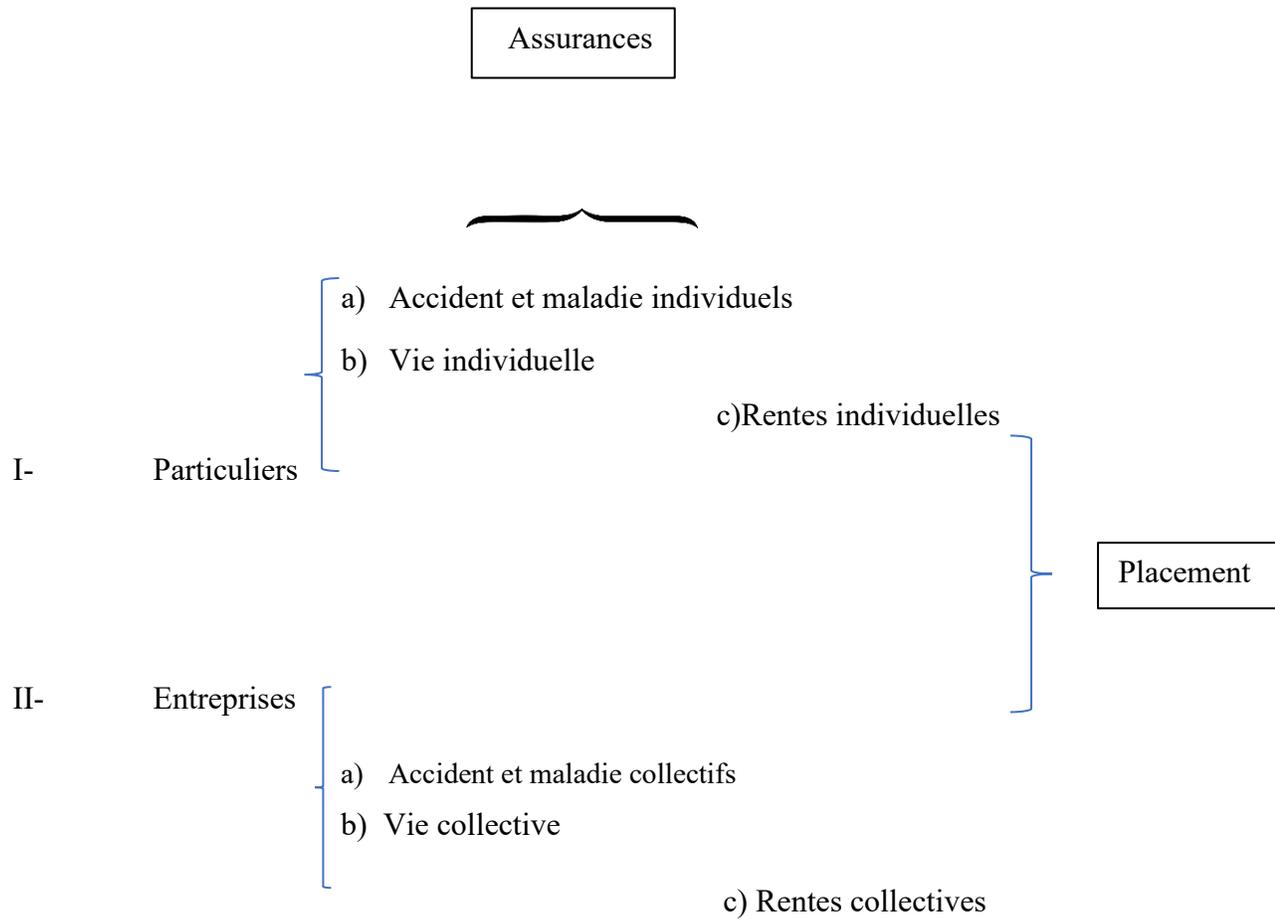
travailleurs et travailleuses dans différents secteurs d'activités<sup>7</sup>. L'industrie des assurances est partie prenante de ce secteur (secteur financier) et occupe une place importante dans l'ensemble de ses activités. À elle seule, elle compte environ 248 assureurs ou entreprises qui sont autorisés à œuvrer dans ces activités (selon les données de 2020 de l'Autorité des marchés financiers). Les entreprises ou les sociétés d'assurance exercent un ensemble d'activités qui sont regroupées en deux grandes catégories de services. Ces catégories de services sont: les services aux entreprises et les services aux particuliers. Les produits offerts par ces assureurs sont répartis en deux grandes catégories aussi qui sont: les produits de placements et les produits d'assurance.

La figure 1.1 illustre très bien cette configuration.

---

<sup>7</sup> <https://lautorite.qc.ca/grand-public/>

Figure 1.1 Schéma des activités des assureurs



Avant d'aller plus loin, faisons un peu l'historique de l'industrie des assurances canadienne.

L'assurance a pris naissance au Canada, en 1804 grâce à la compagnie anglaise *Phoenix Company of London*. En 1809, la première compagnie d'assurance canadienne fut créée à Halifax (*Fire Association of Halifax*), et la même année, s'est créée au Québec une première compagnie d'assurance (*Fire Insurance company*), qui fut la deuxième au Canada (Moreau, 2002). Sur le plan juridique, le Québec se distingue du reste du Canada. En matière d'assurance, c'est en 1908 que les lois sur les compagnies d'assurances du Québec ont été promulguées. Ces dernières régissaient à la fois les opérations des assureurs, celles des intermédiaires, les organisations et les administrations. La législation sur les compagnies d'assurance est entrée en vigueur au Québec en 1974 (Moreau, 2002). Au début, les compagnies d'assurance offraient uniquement des protections contre le feu et aujourd'hui on est rendu à un niveau où on pourrait dire que tout est assurable, y compris la vie. La croissance de ce secteur a été fulgurante et se poursuit toujours aujourd'hui. Beaucoup d'investisseurs sont intéressés par ce secteur, car il semblerait que c'en est un très lucratif. Les banques, à travers des filiales, détiennent une partie importante du marché et tiennent à conserver leurs places dans le secteur.

Qu'en est-il de la rémunération dans ce secteur?

Les sociétés du secteur des assurances font pour la plupart une pratique de rémunération variable. Cependant, les banques commerciales utilisent une partie de leur personnel administratif pour écouler les produits et services financiers. À cet effet, nous pouvons dire que la rémunération dans ce secteur est fixe, variable et peut être mixte dans bien des cas. Selon l'EERH (Enquête sur l'emploi, la rémunération et les

heures de travail)<sup>8</sup>, la rémunération hebdomadaire moyenne, c'est-à-dire le salaire hebdomadaire normal ou régulier, le bonus, les commissions et tout autre type de paiements spéciaux, est passée de 888,45 \$ canadien en 2006 à 1178.55 en 2016. L'Institut de la statistique du Québec dans : <<Rémunération hebdomadaire moyenne par industrie selon l'enquête sur l'emploi, la rémunération et les heures de travail>>, stipule dans son édition de 2018 que la rémunération moyenne en matière de salaire fixe des sociétés d'assurance au Québec pour 2017 était égale à 39,318.00 \$ canadiens par année, tandis que le niveau global de rémunération (fixe et variable) dans le même secteur et pour la même période était égal à 64,064.00 \$ canadiens. Cela signifie que dans le secteur des assurances, la rémunération fixe représente en proportion 59 % du total, versus 41 % pour la rémunération variable. En Europe, Sanchez (2016), dans <<La structure des rémunérations dans le secteur privé>>, une étude réalisée auprès de 18 000 entreprises françaises, relate que la rémunération variable dans le secteur des assurances représente 27.2 % de la rémunération globale versus 72.8 % pour la rémunération fixe.

En faisant le portrait du secteur des assurances et en regardant les pratiques de rémunération, nous pouvons conclure que la rémunération fixe et la rémunération variable au Québec, sont appliquées quasiment à parts égales en proportion sur la masse salariale. Cependant, en faisant une comparaison, 41 % de la masse salariale est attribué aux travailleurs du secteur sous forme de salaire variable, ici au Québec, tandis qu'en Europe, plus précisément en France, ce pourcentage tombe à 27.2 %. Nous pouvons conclure que la pratique de la rémunération variable est plus utilisée au Québec qu'en France pour l'ensemble du secteur des assurances. Pour les travailleurs faisant partie

---

<sup>8</sup> L'Enquête sur l'emploi, la rémunération et les heures de travail constitue la seule source de données détaillées quant au nombre total d'employés rémunérés, la rémunération brute, les heures travaillées et les postes vacants à des niveaux précis tant pour l'industrie qu'à l'échelle provinciale et territoriale. <https://www.statcan.gc.ca/fra/enquete/entreprise/2612> (une division de statistique Canada)

du réseau de distribution, nous pouvons dire que cette réalité est un peu mitigée, dans le sens où la rémunération variable est pratiquée en plus forte proportion que la rémunération fixe. Les sociétés d'assurance qui utilisent la rémunération fixe adoptent généralement la rémunération variable comme base de référence. C'est-à-dire que le salaire annuel fixe qui est calculé pour les travailleurs se situe autour du salaire variable moyen du secteur tout en laissant une possibilité d'ajustement en fonction de la productivité. En procédant de cette façon, le niveau de salaire annuel fixe est attribué aux travailleurs sur une base de salaire variable de façon indirecte. Ce niveau de salaire correspond à un niveau de production annuel espéré et calculé sur une base de rémunération variable (généralement sur une base de rémunération sous forme de commission). Ce niveau de production espéré représente l'objectif imposé par les dirigeants aux travailleurs.

Les travailleurs commerciaux, communément appelés les vendeurs, sont utilisés par différents réseaux de distribution dans le secteur des assurances. Les sociétés d'assurance privées utilisent pour la plupart le réseau de courtage ou leur propre réseau de distribution, communément appelé réseau carrière. Dans les deux (réseau de carrière et réseau de courtage), les travailleurs sont rémunérés sur une base de commission.

Le réseau de courtage est constitué de cabinets indépendants en assurance qui embauchent des représentants indépendants ou autonomes pour écouler les produits et services financiers des différents assureurs. Ces représentants peuvent vendre pour plusieurs assureurs en même temps.

Le réseau de carrière est constitué, quant à lui, d'un ensemble de représentants affiliés qui sont autorisés à écouler les produits pour une seule compagnie (la compagnie qui les a mis sous contrat).

Les banques commerciales, la plupart du temps, utilisent leur personnel administratif pour écouler leurs produits et services. Certaines d'entre elles utilisent non seulement leurs employés, mais font aussi affaire avec le réseau de courtage. Dans bien des cas, certaines institutions financières développent aussi leurs propres réseaux de carrière.

L'ensemble des activités dans l'industrie des assurances peut se résumer en une démarche de sollicitation et de promotion afin d'écouler les produits et services financiers. Les produits d'assurance constituent un plan de protection élaboré par la compagnie pour les clients. Nous avons comme exemple de produits d'assurances : l'assurance vie, l'assurance invalidité, l'assurance maladie, etc. Le service financier est un plan d'investissement élaboré et offert par les compagnies avec des suivis personnalisés pour les clients.

Ce travail de recherche s'intéresse à la pratique de la rémunération variable, plus précisément à la rémunération sous forme de commission dans le secteur des assurances. Cette forme de rémunération est très utilisée par les compagnies d'assurance. Elle est une forme de rémunération qui est réservée aux travailleurs autonomes et aux employés qui opèrent dans le service commercial (Audet, 1992; Dolan, 1995). Elle constitue le partage des bénéfices entre le vendeur et le propriétaire (Chourouk, 2006). Elle se calcule en appliquant un taux, communément appelé taux de commission sur un montant de transaction bien déterminé. Selon Mitchel (2002), elle se représente comme une valeur relative sur un volume total des primes. En un mot, cette rémunération représente une partie de la valeur de la transaction. Pour les assurances vie par exemple, elle se situe entre 40% à 50 % du total de la prime versée par l'assuré pour la première année (Mitchel, 2002)

Cette forme de rémunération est non seulement incitative, mais sert aussi à améliorer la performance des entreprises (Barrette et Simeus, 1997; Delaney et Huselid, 1996). Cependant, selon Benoit (2012), la rémunération sous forme de commission exerce une pression sur les employés. D'autres auteurs évoquent le problème d'insatisfaction lié à cette forme de rémunération (Daher, 2010). McCausland *et al.* (2005) et Theodossiou et Panos (2007), pour leur part, pensent que cette forme de rémunération peut provoquer un problème d'incertitude de revenus. Ces contradictions poussent notre réflexion un peu plus loin et la section suivante du travail déterminera la question et l'objectif de notre recherche.

## 1.2 Question de recherche

Selon St-Onge *et al.* (2006), la rémunération sous forme de commission (variable) lie le salaire des travailleurs à leur productivité. Gerhart *et al.* (2009), pour leur part, pensent qu'une telle forme de rémunération encourage les employés à fournir des efforts additionnels en vue d'atteindre leurs objectifs. La rémunération sous forme de commission est très répandue, et selon Cloutier *et al.* (2010), 35% des entreprises canadiennes offrent au moins un régime de rémunération sous forme de commission.

Dans le secteur financier, les sociétés d'assurance utilisent beaucoup la rémunération sous forme de commission. Pour beaucoup d'entre elles, et dans bien des cas, elle devient l'unique forme de rémunération pour les travailleurs, surtout pour ceux qui font partie du réseau de distribution. Plusieurs chercheurs pensent que cette forme de rémunération peut produire des effets variés sur la productivité des travailleurs, tel est le cas de (Roman, 2016) dans <<bâtir une stratégie de rémunération>>. Selon lui, la

rémunération directe représente non seulement des coûts essentiels dans la plupart des secteurs, mais détermine aussi le mode d'optimisation des ressources humaines et du management de la performance. Un peu mitigé et les idées sont contradictoires et divergentes si nous tenons compte du côté négatif de cette forme de rémunération. À la lumière de ceci et dans le cadre de ce travail, notre question de recherche est formulée comme suit.

Quel est l'impact de la rémunération sous forme de commission sur la performance financière des sociétés d'assurance québécoises?

### 1.3.Objectif de recherche

La rémunération sous forme de commission a fait l'objet de beaucoup d'études scientifiques dans divers domaines d'activités. Dans ce travail de recherche, nous allons l'explorer dans le secteur des assurances. L'effet positif de cette forme de rémunération a été démontré par plusieurs chercheurs dans divers secteurs d'activités comme St-Onge *et al.* (2006), Gerhart *et al.* (2009), Werner et Ward (2004), Lazear, (2000). D'autres chercheurs comme St-Onge *et al.* (2013), McCausland *et al.* (2005), Griffeth et Hom (2001), Wayne *et al.* (1997) en ont démontré les inconvénients. L'objectif de cette recherche est de déterminer l'impact de la rémunération sous forme de commission sur la performance financière des sociétés d'assurance qui opèrent au Québec.

Pour bien mener ce travail de recherche, le prochain chapitre va explorer en profondeur les impacts positifs et négatifs de la rémunération sous forme de commission sur la

performance financière des sociétés d'assurance et sur la productivité des travailleurs dans le secteur. Pour les impacts, la position des deux principales parties prenantes sera évaluée. Ce chapitre constituera en même temps la revue de la littérature et le cadre théorique, après quoi nous procéderons à la formulation des hypothèses de la recherche.

## CHAPITRE II

### REVUE DE LITTÉRATURE, CADRE THÉORIQUE ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

Dans le chapitre précédent, nous avons posé notre question de recherche comme suit : quel est l'impact de la rémunération sous forme de commission des travailleurs sur la performance financière des sociétés d'assurance québécoises? Dans ce chapitre, nous allons aborder d'une part dans la revue de la littérature, les enjeux qui découlent de la rémunération sous forme de commission de façon générale et nous allons nous concentrer sur le secteur des assurances tout en étudiant l'impact de cette forme de rémunération sur la performance financière. D'autre part, nous allons essayer d'appuyer notre recherche sur des théories scientifiques afin de dégager nos hypothèses de recherche.

Comme nous l'avons décrit au début, la rémunération, étant une partie de la pratique de la gestion des ressources humaines (PGRH), reste et demeure un vaste champ d'activités et de compétences (Arthur, 1994; St-Onge et al., 2013). Dans ce chapitre, la position des principales parties prenantes de la structure organisationnelle sera évaluée et analysée. En effet, il sera question de comprendre les avantages et les inconvénients découlant de la rémunération sous forme de commission pour les dirigeants et les travailleurs. La performance dans ce secteur d'activité et plusieurs indicateurs retiendront notre attention. En tenant compte de la position de Lacoursière *et al.* (2004), la performance des entreprises peut se mesurer à plusieurs niveaux, par exemple, par les indicateurs d'efficacité, d'efficience et croissance. Dans le cadre de notre

recherche, nous utilisons ces mêmes indicateurs de mesure pour mieux évaluer la performance des sociétés d'assurance québécoises. Les évaluations de la performance et sa relation avec cette forme de rémunération seront aussi effectuées. Dans un autre contexte, nous accentuons notre recherche sur la relation entre la pratique de la rémunération sous forme de commission et la performance financière des sociétés d'assurance québécoises. Nous allons aussi analyser la relation entre la performance financière et les différentes structures organisationnelles des réseaux de distribution de ce secteur.

## 2.1 Les deux principales parties prenantes

Dans toute organisation, il existe plusieurs parties prenantes. Nous pouvons citer comme exemple : les propriétaires, les dirigeants, les clients, le gouvernement, les employés, etc. Dans le cas de cette recherche, nous allons analyser en profondeur les deux parties prenantes qui sont les plus importantes en ce qui concerne la rémunération. Il s'agit sans nul doute, des dirigeants et des travailleurs. On aurait pu considérer toutes les parties prenantes de la structure organisationnelle, cependant nous arrêtons notre réflexion sur ces deux catégories, car elles sont les deux principales concernées par l'effet direct de la rémunération.

Le mandat des dirigeants est de créer de la richesse pour les actionnaires. L'importance et les répercussions de l'effet direct de la rémunération permettent aux dirigeants de s'orienter et de prendre les meilleures décisions. Notre choix peut être aussi expliqué par le fait que la rémunération représente la première source de motivation des travailleurs, car elle motive et stimule ces derniers à produire des efforts additionnels.

Pour n'importe quel secteur elle exige (la rémunération) un contrôle approfondi. Dans la section suivante, nous allons regarder l'effet de la pratique de rémunération du côté des dirigeants.

### 2.1.1 Les dirigeants

Dans la structure d'une organisation, les dirigeants sont constitués du personnel administratif (le conseil d'administration, les membres de la direction exécutive, etc.). Ils représentent les actionnaires propriétaires par leur mandat implicite et dirigent à leur place. Ils voient la rémunération sous forme de commission sous un angle différent des travailleurs. L'utilisation de cette pratique, pour les dirigeants, rejoint l'idée d'Audet (1992) qui considère la rémunération comme un outil de gestion, dans le sens où elle est utilisée pour permettre à ces derniers d'atteindre des objectifs. Cependant, l'impact de cette pratique peut être positif ou négatif.

#### 2.1.1.1 Impacts positifs

À travers la littérature, plusieurs auteurs ont travaillé sur la pratique de la gestion des ressources humaines et arrivent à démontrer que la rémunération variable a beaucoup d'impacts positifs sur le niveau de performance des entreprises.

Barrette et Simeus (1997), dans une collecte de données par questionnaires réalisée auprès de 80 entreprises canadiennes dans le domaine de la technologie, avec 45% de taux de réponse, ont trouvé une relation positive entre la pratique de la rémunération

directe (salaire en commission) et la performance organisationnelle. Selon leur étude, la rémunération directe est positivement liée à l'accroissement de la productivité. Les auteurs ont invoqué l'approche universaliste selon laquelle la relation est directe, étroite et positive avec la productivité. Il faut rappeler que dans cette étude, les auteurs avaient appliqué une pratique de rémunération visant la réduction du coût de l'agence.

Henninger-Vacher (2000), de son côté, a réalisé une étude auprès de 155 entreprises, afin de vérifier l'impact des différentes pratiques de rémunération sur la performance. Leur étude avait révélé plusieurs résultats et pour l'appréciation de la nôtre, ils ont trouvé une corrélation positive entre la rémunération variable et la performance commerciale. Ici, l'étude avait pris en compte la rémunération sur la stratégie de diversification.

D'Art et Turner (2004), pour leur part, dans leur étude réalisée auprès de 2827 entreprises dans 11 pays européens, ont constaté dans deux pays que la relation est positive entre la pratique de rémunération par partage de profit et la performance financière. Selon eux, la relation est significative et positive entre la performance et la rémunération variable. Dans cette étude, les démarches aboutissant à des résultats sur la relation entre la rémunération variable et la performance étaient portées sur une étude approfondie dans le cadre du partage des bénéfices sur la rentabilité, la productivité, la rotation du personnel et l'absentéisme.

Lacoursière *et al.* (2004), dans la même veine, ont réalisé une étude dans le secteur des PME manufacturières, et trouvent quasiment les mêmes résultats. Selon eux, il existe une relation positive entre les pratiques de rémunération variable et la performance organisationnelle. Ici, il était plutôt question de la rémunération incitative, la participation, la formation et le développement, la communication, la socialisation et la sécurité d'emploi, qui rehausserait la structure de l'organisation.

Pour les dirigeants, une telle forme de rémunération encourage les employés à produire des efforts additionnels en vue d'atteindre leurs objectifs (Gerhart et al., 2009). Pour beaucoup de chercheurs, elle fait accroître le rendement et la productivité des employés (Gerhart et al., 2009; Honeywell-Johnson et al., 2002; Werner et Ward, 2004; Barrette et Simeus, 1997). D'autres pensent qu'elle fait accroître la performance commerciale (Henniger-Vacher, 2000), ou encore la performance financière (D'Art et Turner, 2004). Enfin, cette forme de rémunération permet aux dirigeants d'orienter l'intérêt des vendeurs sur un ou des produits bien spécifiques en jouant sur des facteurs incitatifs comme le taux de commission (St-Onge et al., 2005). À ce stade-ci, nous pouvons conclure que les impacts positifs sont nombreux.

Voyons maintenant les impacts négatifs.

#### 2.1.1.2 Impacts négatifs

Les aspects négatifs dans cette section sont aussi nombreux et importants et demandent d'être pris en compte dans ce travail de recherche. Beaucoup de chercheurs suggèrent plusieurs impacts négatifs de la rémunération variable sur la performance (Darmon, 1995 ; Lal, 1994; Rao,1990).

Dans une étude exploratoire menée sur la rotation des vendeurs des services commerciaux, Darmon (1994) a relaté cinq facteurs antécédents de la rotation des vendeurs. Selon lui, les trois premiers sont contrôlables par le management à savoir, l'environnement de l'entreprise, les caractéristiques des vendeurs et la politique de l'entreprise. Cependant, les deux autres, à savoir la satisfaction et la motivation des

vendeurs ainsi que leurs performances de ventes varient en fonction de la pratique de la gestion des ressources humaines.

L'auteur a répertorié des études qui ont traité le phénomène de rotation des vendeurs et selon lui, l'insatisfaction a un impact direct sur la motivation et représente la première cause de départ d'un travailleur. Il poursuit et affirme que la motivation des vendeurs a un grand impact sur leur performance. Dans le cadre de notre recherche dans le secteur des assurances, la majorité des vendeurs travaillent sans supervision. L'auteur a évoqué le problème de vision et d'objectif des deux parties (les dirigeants et les travailleurs). Selon lui, quand la vision des dirigeants ne va pas dans la même direction que celles des travailleurs, cela peut créer des problèmes et cela se fait sentir dans les résultats (Darmon, 1994). Donc, ce problème de vision pourrait être un obstacle aux attentes des dirigeants et pourrait nuire en même temps l'objectif visé par rapport à la performance.

Pour rejoindre notre travail, selon Darmon (1994), les dirigeants premièrement, sont incapables d'observer le travail des vendeurs sur le terrain. Deuxièmement, les vendeurs sont libres d'orienter leurs efforts vers des intérêts autres que ceux de l'entreprise en posant des actes qui vont être mieux rémunérés. Troisièmement, la différence d'écart d'horizon pose aussi un problème. Les dirigeants à ce stade-ci travaillent à long terme afin d'assurer la pérennité et la continuité d'exploitation des organisations, tandis que les travailleurs ou les vendeurs choisissent des options à court terme juste pour assurer leur quotidien.

Lal (1994), dans son étude intitulée : <<Plan de rémunération de la force de vente : les conséquences managériales des derniers développements théoriques>>, avance qu'en fonction des activités et surtout dans le cadre des produits destinés à la vente, une forme de rémunération est appropriée pour motiver ou stimuler les travailleurs du réseau de distribution, afin de tirer le maximum de leur capacité. Selon lui, dans le cas de la vente

des produits promotionnels dans un marché où la concurrence est élevée et où les articles ou produits sont disponibles partout, un plan de rémunération uniforme et flexible devrait être appliqué. Ceci permettrait de répondre aux exigences de tous et permettrait aussi de démontrer de la flexibilité afin de satisfaire les besoins spécifiques de chaque vendeur (Rao, 1990). Ce faisant, cela aurait un impact direct sur le niveau de vente ou encore sur la performance commerciale. Cependant, le contraire pourrait produire l'effet inverse.

Lal (1994) poursuit en disant qu'une bonne rémunération fait accroître le niveau de satisfaction des travailleurs ou des vendeurs. Elle fait accroître la motivation et, surtout, fait augmenter le niveau d'engagement des travailleurs envers l'entreprise. Dans le cas des sociétés d'assurances, les travailleurs sont en grande partie rémunérés sur une base de commission et selon l'auteur, cette forme de rémunération ne tient pas compte des aléas qui peuvent affecter sérieusement les activités des vendeurs. Alors, nous pouvons déduire que, mis à part des inconvénients relatifs à l'incapacité des dirigeants à superviser les travailleurs ou vendeurs, il y a aussi un problème de divergence d'intérêt entre les dirigeants et les travailleurs. Enfin, la différence de l'écart d'horizon peut aussi diminuer considérablement l'engagement des travailleurs face aux entreprises.

Le problème d'engagement a été traité par beaucoup de chercheurs. Ils l'ont abordé dans la pratique de la gestion des ressources humaines sous un autre angle. Griffeth et Hom (2001) et St-Onge *et al.* (2013), pensent que la rémunération peut provoquer un problème d'engagement des travailleurs vis-à-vis de la société. Ils relatent aussi que l'engagement est un facteur explicatif du succès et de la rétention des employés (Griffeth et Hom, 2001; St-Onge *et al.*, 2013).

En fin de compte, nous avons vu à travers la littérature que la rémunération variable peut provoquer de multiples problèmes organisationnels : problème de vision, de

motivation et de satisfaction (Darmon, 1994), problème d'engagement des travailleurs (Lal, 1994; Griffeteh et Hom, 2001; St-Onge *et al.*, 2013). Nous avons aussi remarqué qu'un plan de rémunération inadéquat peut aussi affecter la motivation et la satisfaction des travailleurs (Lal, 1994; Rao, 1990).

Qu'en est-il pour les travailleurs?

### 2.1.2 Les travailleurs ou vendeurs

Dans le secteur des assurances, les vendeurs représentent le réseau de distribution des produits et services financiers. Ce réseau est constitué d'employés, des vendeurs autonomes (travailleurs autonomes), des représentants affiliés ou rattachés et de représentants des réseaux de courtage. L'industrie offre une pratique de rémunération en grande partie sous forme de commission. Les impacts de cette pratique de rémunération vont être considérés de façon globale sur les différentes couches de la structure administrative. Ces impacts sont variés et sont perçus différemment par les travailleurs. Les retombés et les perceptions à l'égard de cette pratique de rémunération peuvent être positifs ou négatifs. Il faut noter que nous nous intéressons à la politique de rémunération dans le secteur des assurances qui est en très grande partie sous forme de commission. La recherche concerne spécifiquement tous les travailleurs qui font partie des réseaux de distribution des produits et services dans le secteur des assurances et qui sont rémunérés sur une base dite de commission.

#### 2.1.2.1 Impacts positifs

La gratification monétaire reste et demeure le mode de rémunération le plus valorisé pour le travailleur (Cloutier et Gascon, 2019; Rynes et al., 2004). En recevant cette gratification monétaire, les travailleurs peuvent se procurer des biens et services dont ils ont besoin pour leur quotidien. Les personnes qui travaillent, pour la grande majorité, cherchent constamment à augmenter leur salaire (monétaire bien entendu) par n'importe quels moyens, que ce soit en travaillant pour une promotion ou par l'ancienneté ou encore en réalisant des heures ou des travaux excédentaires.

Dans le secteur des assurances, la vente des produits et services financiers représente les principales activités des travailleurs, et le volume de ces ventes représente la productivité de ces derniers. La rémunération dans ce secteur est généralement variable parce qu'elle est toujours en fonction du volume de ventes. Sans nul doute pour les travailleurs, il y a beaucoup d'impacts positifs dans cette pratique. Beaucoup de chercheurs ont contribué à la littérature en faisant ressortir les impacts positifs de la rémunération variable (Wener et Ward, 2004; Heneman et al. 1988).

La vente des produits et services financiers offre aux vendeurs la possibilité d'augmenter leurs salaires en augmentant tout simplement la vente des produits disponibles. Ils sont rémunérés sous forme de commission et cela signifie que, plus le volume des ventes augmente, plus la rémunération augmente. Cette pratique permet aux travailleurs d'augmenter leur salaire en les incitant à produire des efforts additionnels (Werner et Ward, 2004).

Heneman et al. (1988), dans une étude menée auprès de 104 employés du secteur de la santé réalisée dans le but d'évaluer la relation entre la perception de la rémunération en matière de performance et la satisfaction à l'égard cette rémunération, ont constaté une relation positive multidimensionnelle, contrairement aux études précédentes. Sans tenir compte de la qualité du rendement, un fait est certain, le salaire est directement et positivement lié au rendement ou à la productivité. Selon Heneman et al. (1988), la relation entre le salaire et la productivité est positive, et plus le salaire tient compte du de la productivité, plus les individus sont satisfaits de leur salaire.

En résumé, les impacts positifs de la rémunération variable sont nombreux pour les travailleurs. Cette forme de rémunération, motive les travailleurs à produire des efforts additionnels (Werner et Ward, 2004), diminue la pression psychologique par l'absence de subordination pour les travailleurs dans le secteur des assurances (Antonmattei et Sciberras, 2008) et enfin, favorise la satisfaction des travailleurs à l'égard de leur rémunération (Heneman et al.,1988).

#### 2.1.2.2 Impacts négatifs

Dans cette section de la recherche, nous allons étaler les impacts négatifs et les effets pervers de la pratique de la rémunération sous forme de commission. Ils sont nombreux et tout comme les impacts positifs, ils doivent être traités avec une attention particulière, compte tenu de leur complexité et de leur subjectivité.

Lal (1994) nous a parlé du cas de la vente incertaine dans le service commercial pour les travailleurs autonomes qui sont des vendeurs. À ce stade précis, l'auteur nous

pousse à regarder la compétence et la force de persuasion du vendeur. Selon lui, quand la vente est incertaine et risquée, le vendeur réclame une plus grande part de revenu sous forme de salaire. Dans le secteur des assurances, le vendeur fait toujours appel à sa compétence et son pouvoir de persuasion, et malgré tout, cela ne change pas sa rémunération. Pour être plus clair, les clients qui sont analytiques et exigeants demandent beaucoup plus d'effort de la part du travailleur. Dans bien des cas, ce dernier doit faire appel à l'ensemble leurs bagages de connaissances pour satisfaire ces clients. Malgré les efforts déployés, la rémunération reste la même. Plus loin, Benoit (2012) affirme que la rémunération sous forme de commission exerce une sorte de pression sur les travailleurs, car le rendement, selon lui, ne suit pas toujours les efforts.

L'incertitude des revenus, dans cette recherche, doit attirer notre attention. Pour McCausland et al. (2005); Theodossiou et Panos (2007), la rémunération sous forme de commission peut provoquer chez le travailleur autonome de l'incertitude de revenus. Comme nous venons tout juste de le mentionner, la productivité ne suit pas toujours l'effort, et cela signifie que, quand la productivité n'est pas présente, la rémunération n'y est pas non plus.

Le problème de satisfaction ou d'insatisfaction des travailleurs a toujours été un sujet d'actualité. Pour Daher (2010), l'insatisfaction est l'une des causes des comportements déviants au travail. En effet, en examinant cette pratique de rémunération, nous pouvons dire qu'elle pourrait produire de l'insatisfaction compte tenu de l'incertitude dans les activités de vente. En conséquence, le comportement des travailleurs pourrait nuire au bon fonctionnement de l'organisation.

Le problème de soutien de l'organisation est évoqué dans la littérature existante par plusieurs chercheurs. Pour beaucoup d'entre eux, les employés qui perçoivent un

soutien de la part de l'organisation sont favorables à produire plus d'efforts et évidemment, le cas contraire produirait l'effet inverse (Eisenberger et al., 1986).

Le problème d'engagement est abordé par plusieurs chercheurs et ils pensent que la rémunération sous forme de commission peut aussi provoquer un problème d'engagement des travailleurs vis-à-vis de la société. D'ailleurs, Lal (1994) a clairement mentionné qu'une bonne rémunération renforce le niveau d'engagement du travailleur envers l'entreprise. D'autres chercheurs avancent que l'engagement est un facteur susceptible de contribuer au succès et à la rétention des employés (Griffeth et Hom, 2001; St-Onge et al., 2013).

En résumé, nous avons vu à travers la littérature que les impacts négatifs de cette forme de rémunération sont aussi nombreux. Nous avons évoqué le problème d'incertitude lié à la réalisation des revenus (Lal, 1994; Benoit, 2012; Mc Causland et al., 2005; Theodossiou et Panos, 2007), le problème d'insatisfaction (Daher, 2010), le problème du soutien de l'organisation (Eisenberger et al., 1986) et le problème de rétention des vendeurs (Griffeth et Hom, 2001; St-Onge et al., 2013). Nous avons déduit ces différentes facettes (impacts positifs et négatifs) de la rémunération variable ou sous forme de commission, tant du côté des dirigeants et du côté des travailleurs et maintenant, qu'en est-il pour la performance financière?

## 2.2 Performance globale

Le concept de performance est l'un des plus grands défis auxquels font face les dirigeants des organisations, pour ne pas dire l'unique défi aux yeux des actionnaires.

Sur le plan global, plusieurs définitions peuvent être évoquées pour mieux cerner ce concept.

Selon Lorino (2003), la performance des entreprises, en contrôle de gestion, est fondée sur une amélioration de la création nette de valeur. Elle contribue à améliorer le rapport coût-valeur de l'entreprise.

Berland (2007) définit la performance comme étant, une réalisation des objectifs organisationnelle, quelles que soient la nature et la variété de ces derniers. Il poursuit en disant que cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultats, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène aux résultats (actions) valables, ni pour l'individu et ni pour l'organisation.

Nous ne pouvons pas parler de la performance sans évoquer les quatre écoles de pensées qui sont l'école bureaucratique, l'école des relations humaines, l'école de pensée systémique et l'école des multiples constituants. Selon Morin et al. (1994), chaque école de pensée fait référence à un type de performance. Nous allons les définir dans la suite de notre travail.

### 2.2.1 Performance financière (École bureaucratique)

Selon Bruna et Chauvet (2013), la performance financière est considérée comme l'ensemble des indicateurs chiffrés servant à estimer les résultats d'une entreprise. Cette définition fait référence à l'école bureaucratique, qui base l'évaluation de la performance sur des concepts économiques. Selon Morin et al. (1994), la société est construite dans le but d'atteindre des objectifs. De plus, l'efficacité de l'organisation

serait atteinte en faisant un minimum d'investissements en vue d'atteindre ces objectifs. Les critères retenus généralement dans cette école de pensée pour la mesure de la performance sont la productivité, la production, l'efficacité, le profit, la qualité et la croissance (Morin et al., 1994). Cependant, l'auteur a des réserves sur l'application de cette école de pensée, car selon lui l'aspect humain et social est négligé.

### 2.2.2 Performance sociale (École de pensées des relations humaines)

Dans un contexte global, la performance sociale vise la réduction de la pauvreté (Adair et Berguiga, 2010). Dans le cadre de la gestion d'une entreprise, elle sert à mesurer le climat social, comme le bien-être, au sein d'une entreprise ou au travail (Capron et Quairel, 2016). Les auteurs poursuivent leurs réflexions et concluent que, le comportement social doit servir la performance économique.

### 2.2.3 Performance organisationnelle (École de pensées systémique)

Selon Morgan (1989), il existe plusieurs conceptions de la performance organisationnelle. L'atteinte de but évoqué par Prince (1972) sera la base de réflexion dans le cadre de ce travail de recherche. En effet, selon cette approche, une organisation existe dans le but d'accomplir des objectifs spécifiques et la performance organisationnelle représente l'état d'évaluation par rapport à ces objectifs spécifiques, par rapport à la stratégie de l'entreprise ou aux attentes des parties prenantes (Prince, 1972).

#### 2.2.4 École des constituants

Selon cette école, l'évaluation de la performance est basée sur une approche qui tient compte des différents constituants et qui les satisfait. Ceci explique, selon cette école de pensée, que l'évaluation est faite en fonction des trois premières formes de performances.

En résumé, nous avons vu la performance de façon globale et nous avons aussi fait un survol sur les différentes écoles de pensées traitant ce concept. Dans la section suivante, nous allons nous intéresser à l'étude de théorique de notre recherche. Alors il sera question d'appuyer notre travail sur des théories scientifiques afin d'élaborer les hypothèses de la recherche.

### 2.3 Cadre théorique

Dans le but de comprendre, d'une part, pourquoi la pratique de la rémunération variable est très répandue, et d'autre part, l'effet de cette pratique sur la performance, cette section sera consacrée à une étude théorique qui mettra en valeur deux approches scientifiques, qui sont l'approche universaliste et l'approche contingentielle, ainsi que deux théories scientifiques, qui sont la théorie des attentes et la théorie institutionnelle.

### 2.3.1 Approches scientifiques

Comme nous l'avons annoncé, dans un premier temps nous aborderons l'approche universaliste et l'approche de contingence. À notre avis, ces approches sont incontournables dans l'étude de la GSRH et de la performance des entreprises. Avant d'aller plus loin, nous devons préciser que nous avons laissé de côté l'approche configurationnelle, car notre recherche traite de la rémunération variable, qui représente une seule forme de pratique de la gestion des ressources humaines. Il faut aussi préciser que ces approches théoriques, selon Delery et Doty (1996), avaient fait l'objet de beaucoup de critiques pour des raisons claires de différenciation. Selon les critiques, chacune des approches emprunte de façon explicite les assises théoriques des autres. En commençant par l'approche universelle pour aboutir à l'approche configurationnelle, en passant par l'approche contingentielle, la base initiale est renforcée et donne naissance à une nouvelle approche. Malgré les critiques, nous ne pouvons omettre de souligner leurs perspectives fort intéressantes.

#### 2.3.1.1 Approche universaliste

Selon Cadin et Guérin (2015), Taylor, Fayol et Weber font partie du panthéon de la théorie des organisations et avaient pour objectif commun de définir les caractéristiques de la meilleure organisation. Dans notre recherche, nous n'allons pas élaborer sur cette théorie au complet. Cependant, l'approche universaliste, qui découle de la théorie des organisations et qui a été la base de réflexion de Taylor, a retenu notre attention. Ce dernier avait proposé un compromis social échangeant une redéfinition des rôles

respectifs de la direction et des ouvriers contre une augmentation de salaire. Ce faisant, cela aurait un impact direct sur la motivation et la production. Selon Pfeffer et Veiga (1999), l'approche universaliste, indépendamment des stratégies, fait accroître la performance organisationnelle. En un mot, la pratique de la gestion des ressources humaines permettrait d'augmenter la performance des entreprises et ceci représente le but même de la stratégie. Comme mentionné précédemment, la performance organisationnelle mesure le niveau d'accomplissement en fonction des objectifs. Cela étant dit, si nous faisons le rapprochement avec le secteur des assurances, nous pouvons conclure que la pratique de la gestion stratégique des ressources humaines pourrait faire accroître le niveau des ventes des produits et services financiers. C'est tout simplement la relation simple et directe entre la PGSRH, dont fait partie la rémunération sous forme de commission, et la performance organisationnelle, qui est traduite par l'objectif. Comme notre travail traite de la performance financière et que nous savons pertinemment que la performance organisationnelle représente la porte d'entrée vers les autres formes de performance, il apparaît que cette approche semble établir un lien entre la rémunération sous forme de commission et la performance financière.

### 2.3.1.2 Approche contingentielle

L'approche contingentielle a été évoquée par Lawrence et Lorsch (1967), et depuis, elle représente une base de réflexion pour les chercheurs. Cette approche dans un sens large stipule « qu'il n'y a pas d'absolu dans la science de la gestion et que, par conséquent, il n'y a pas de pratiques ou de méthodes applicables à tous les contextes » (Van Doesburg, 2002). Dans ce cas précis, les variables doivent être obligatoirement mises en relation avec d'autres variables pour réellement évaluer leur impact sur la performance des entreprises. L'environnement de l'entreprise doit être pris en

considération. L'environnement interne touche les propriétaires, les employés et les stratégies, et l'environnement externe regarde l'entreprise sur un plan d'ensemble et exerce aussi sa pression sous toutes les formes. Laouami et Faridi (2019) pensent que l'entreprise doit se transformer en fonction des décisions internes et aussi des pressions de son environnement. Alors, cette approche analyse l'impact des principes appliqués qui n'est autre que la rémunération qui doit suivre des tendances et satisfaire des exigences de son environnement immédiat sur les résultats financiers de l'entreprise ou proprement dit sur la performance financière.

Van Doesburg (2002), suggère que le fondement de cette approche s'identifie dans l'ensemble de relations entre trois principaux groupes de variables. Ces groupes de variables touchent les dirigeants, l'organisation et l'environnement des entreprises. Nous n'allons pas nous concentrer sur ces groupes de variables. Cependant, il faut souligner que la gestion des ressources humaines selon l'approche contingentielle est considérée comme un système ouvert d'interactions entre l'environnement interne et externe des organisations (Mahé de Boislandelle, 1988).

Sur cette même lancée, Fabi et al. (1998) pensent que cette approche peut se caractériser par trois grandes variables, qui sont : les variables qui tiennent compte des facteurs humains (propriétaires, dirigeants et employés), les facteurs stratégiques dits organisationnels, et les facteurs externes qui tiennent compte de tout ce qui est en lien avec le commerce et le social.

En résumé, le tout vient supporter l'idée d'Arcand (2001) selon laquelle, la relation entre les variables indépendantes et dépendantes varie en fonction des facteurs dits facteurs de contingents qui ne sont autres que les stratégies de l'organisation.

### 2.3.2 Théories de recherche

Dans le cadre de cette recherche, nous allons étudier deux théories (théorie des attentes et théorie institutionnelle) que des chercheurs utilisent dans les études de la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH). Selon (Bernard, 2012), ces deux théories se penchent sur l'autonomie et sur le mode de fonctionnement des organisations. L'une tente d'expliquer la raison qui motive les travailleurs à produire des efforts additionnels (théorie des attentes), tandis que l'autre propose d'expliquer le comportement des dirigeants face à l'adoption ou à la mise en application d'une pratique de rémunération bien déterminée (théorie institutionnelle). Ces deux théories constituent la base de nos hypothèses de recherche, dans le sens où elles orientent et expliquent le choix des dirigeants et des travailleurs. Pour nos deux hypothèses, la théorie institutionnelle, que nous allons expliquer un peu plus loin, se justifie par l'adoption de deux pratiques de rémunération qui auraient un impact sur la performance financière. La première est la pratique de rémunération sous forme de commission qui est adoptée par presque la majorité des sociétés d'assurance, et la seconde est la pratique de rémunération fixe qui est appliquée par certaines filiales des banques commerciales. La théorie des attentes se réfère spécifiquement aux impacts des pratiques de rémunération sur la performance financière. Cette théorie, d'une part, explique la motivation des travailleurs. D'autre part, il semblerait qu'elle montre que cette motivation pourrait augmenter le rendement ou la productivité des travailleurs et ce qui pourrait sans doute avoir un impact sur la performance financière des sociétés d'assurance.

### 2.3.2.1 Théorie des attentes

La théorie des attentes est un concept développé par Vroom (1964) et qui met en relation directe la rémunération et la performance des travailleurs. D'ailleurs, c'est la théorie la plus utilisée pour illustrer cette forme de relation. Elle a pour mission première d'expliquer pourquoi les travailleurs sont motivés à avoir un meilleur rendement ou meilleure productivité. L'auteur avait repris les fondements des travaux de Tolman (1932), de Lewin (1936) et de Peak (1955) pour arriver à un concept axé sur trois éléments qui justifient la relation entre la rémunération et la performance. Selon Vroom (1964), les trois éléments à considérer pour cette justification sont : l'attente, l'instrumentalité et la valence.

Le terme expectation se justifie principalement par l'attente, qui est à notre avis, l'élément directeur de cette théorie. L'attente stipule que la pratique de rémunération explique à elle seule un niveau de rendement ou de productivité bien déterminé en produisant un niveau d'effort spécifique. Donc, des stratégies sont utilisées, d'abord pour donner des résultats, et ces résultats en conséquence, déterminent les objectifs des dirigeants. Il faut se rappeler que la gestion des ressources humaines, en soi, représente un ensemble de mesures stratégiques qui visent l'atteinte des objectifs.

L'instrumentalité fait ressortir ici l'aspect d'outil de motivation de la PGSRH. À cet effet, l'auteur stipule qu'une augmentation de la productivité implique automatiquement une rémunération proportionnelle en fonction la perception des travailleurs. Cet élément de la théorie met en évidence le processus motivationnel qui viserait à expliquer surtout des situations irrégulières ou encore des niveaux de performance irréguliers dans le travail des individus (Roussel et al. 2000).

La valence, à ce stade précis, fait référence à l'attrance pour une activité bien précise ou bien à la satisfaction que ressent le travailleur vis-à-vis de la rétribution qui découle de sa performance. Comme l'ont si bien décrit Roussel et al. (2000), l'individu performe simultanément, quand ses attentes l'incitent à agir, quand il perçoit une relation d'instrumentalité et quand il pense qu'il a la chance de recevoir une récompense appréciable en fonction de sa performance.

Au fil des années, le modèle initial de la théorie des attentes de Vroom a été repris et repensé par d'autres chercheurs en psychologie des organisations comme Lawler et Hall (1970) ainsi que Porter et Lawler (1968). Bien que les travaux réalisés traitent toujours de la question de rétribution, ils proposent un cadre causal de référence entre le processus motivationnel, le niveau des efforts déployés par les travailleurs, leurs niveaux de performance réalisés, les récompenses attribuées et la satisfaction au travail.

Dans le cadre de la théorie des attentes, nous essayons de comprendre pourquoi les travailleurs sont motivés à produire des performances qui sont parfois anormales. En effet, il aurait été aberrant d'étudier la rémunération sans aborder la théorie qui explique en profondeur la motivation des travailleurs.

À notre avis, la théorie des attentes regarde le côté des travailleurs et la théorie institutionnelle regarde le comportement des dirigeants. Regardons maintenant du côté des dirigeants.

#### 2.3.2.2 Théorie institutionnelle

La théorie institutionnelle ou la théorie néo-institutionnelle tente d'expliquer le phénomène de l'homogénéité dans les organisations. Les premières réflexions sur les institutions ont été initiées vers la fin du XIXe et au début du XXe siècle. À cette époque, les chercheurs s'intéressaient à la place dominante de la bureaucratie des institutions dans la société. Des sociologues commençaient au fil des années à unifier les études sur les institutions afin de créer une base systémique de réflexion. Cette approche s'adonnait complètement à des activités concernant les institutions politiques, les institutions formelles du gouvernement et de l'État avec une perspective comparative. Vers les années 1940, les réflexions sur la théorie institutionnelle étaient plus approfondies, mais en sciences sociales. Vers la fin des années 1970 avec le travail de Meyer et Rowan (1977), l'approche sociologique de la théorie néo-institutionnelle naissait et ouvrait la porte sur d'autres réflexions. D'autres chercheurs ont suivi cette ligne de pensée et déduisent que la théorie néo-institutionnelle reconnaît que les institutions évoluent dans un environnement institutionnel, ce qui sous-entend qu'elles évoluent dans un environnement qui contient d'autres institutions (cas de Scott et Meyer 1983, de DiMaggio et Powell, 2012). Selon cette pensée ou réflexion, les organisations doivent faire plus que réussir, économiquement parlant. Étant faites partie d'une institution, elles doivent se comporter comme les autres institutions et même s'identifier par l'application des normes communes existantes.

La théorie institutionnelle, selon Meyer et Rowan (1977), soutient que le comportement des individus peut être influencé de deux façons : soit par l'incitation à maximiser les bénéfices au sein des institutions, soit sous l'angle d'une approche normative. La partie incitative de cette théorie est explicitement décrite par la théorie des choix rationnels d'Adam Smith<sup>9</sup>. L'approche économique d'une certaine manière peut influencer le

---

<sup>9</sup>[https://www.google.com/search?q=th%C3%A9orie+des+choix+rationnels+d%27Adam+Smith+avec+son+concept+de+main+invisible&client=firefox-b-d&ei=2Qt0Yc6\\_OMGDwbkPhIyV4A0&ved=0ahUKEwiOkNjOz-DzAhXBQTABHQRGBdwQ4dUDCA0&uact=5&oq=th%C3%A9orie+des+choix+rationnels+d%27A](https://www.google.com/search?q=th%C3%A9orie+des+choix+rationnels+d%27Adam+Smith+avec+son+concept+de+main+invisible&client=firefox-b-d&ei=2Qt0Yc6_OMGDwbkPhIyV4A0&ved=0ahUKEwiOkNjOz-DzAhXBQTABHQRGBdwQ4dUDCA0&uact=5&oq=th%C3%A9orie+des+choix+rationnels+d%27A)

comportement des individus. Selon ces deux concepts (l'approche normative et approche économique), l'individu va agir uniquement pour son intérêt ou quand il pense recevoir en retour une satisfaction ou une récompense. Ceci est prouvé et justifié dans le secteur des assurances, car les travailleurs, surtout ceux qui sont rémunérés sous une forme de commission, ont généralement tendance à poser des actions qui sont rémunérées. Dans le cadre de notre recherche, nous abordons de préférence la réflexion entourant les tendances dans les organisations.

Touron (2000), dans son travail de recherche intitulé << Apports et limites de la théorie institutionnelle des organisations >> a fait sortir deux principales lignes directrices de pensées de cette théorie, qui traitent des tendances des organisations. Ces lignes directrices sont : l'adoption d'une structure de symbole et l'adoption qui relève d'une rationalité collective. Dans le cadre de notre travail, nous allons appuyer notre réflexion sur l'aspect de la rationalité collective d'une tendance.

La théorie institutionnelle est une référence en sociologie des organisations. Elle étudie, le phénomène d'homogénéité dans les organisations. L'environnement dans lequel évolue une entreprise force les dirigeants, surtout ceux d'un même secteur d'activités, à adopter presque unanimement la même position. La théorie institutionnelle se donne pour objectif d'expliquer pourquoi les entreprises évoluent d'une certaine façon (Hall et Taylor, 1996). Pour revenir à la rationalité collective, ce concept est subdivisé en trois catégories, qui sont l'isomorphisme coercitif, l'isomorphisme mimétique et enfin l'isomorphisme normatif (Touron, 2000).

Selon l'isomorphisme coercitif, les organisations suivent la tendance vers la conformité, ce qui est normal et légitime. La théorie institutionnelle se donne pour objectif d'expliquer pourquoi les entreprises évoluent d'une telle façon (Hall et Taylor, 1996). Selon Scott (1987), les institutions sont symboliques, basées sur des règles et des normes qui transcendent les organisations et déterminent leur attitude sociale (Cormier, 2000).

Selon l'isomorphisme mimétique, les organisations imitent tout simplement la gestion de la meilleure entreprise du secteur, même s'il n'y a aucun rapport entre les succès et les cadres. Selon D'Andrade et al. (1984), la partie cognitive de cette théorie est basée sur l'appréciation de l'environnement dans lequel l'entreprise évolue. Pour Aerts et al. (2006), le mode de fonctionnement dans un secteur bien déterminé se justifie aussi par un haut degré de mimétisme.

Et selon l'isomorphisme normatif, la tendance penche vers la normalisation. Selon Touron (2000), les organisations qui adoptent une position de normalisation de tendance souhaitent en réalité exercer le pouvoir de contrôle.

En résumé, la rationalité collective d'une tendance nous a démontré, par l'environnement, comment et pourquoi les organisations, surtout du même secteur d'activité, adoptent une position unique. Comme nous le savons, la théorie institutionnelle reconnaît l'existence de l'environnement institutionnel. Cependant, l'objectif principal pour les organisations est la survie. L'environnement institutionnel exige la légitimité si on peut le dire ainsi, mais tout semble croire que les organisations veulent la performance. Dans le secteur des assurances, la rémunération est en grande partie sous forme de commission. Est-ce pour satisfaire l'approche économique? Est-ce un choix rationnel?

Pour conclure, la rationalité collective nous a expliqué la raison du comportement unique dans un secteur d'activité, mais ne tient pas compte des inconvénients. Dans le secteur des assurances, d'autres formes de rémunérations sont utilisées pour rétribuer les travailleurs de la distribution ou de la vente. Nous nous intéressons à la rémunération sous forme de commission dans le cadre de notre recherche, parce que c'est très répandu et nous voulons aussi en même temps, étudier l'impact de cette forme de rémunération sur la performance financière dans ce secteur.

Dans la prochaine section, nous allons, à partir de nos théories, élaborer nos hypothèses de recherches. Les différentes formes de rémunérations seront évaluées. Leurs pratiques dans les différentes structures de distribution retiendront notre attention et aussi la relation avec la performance financière sera aussi étudiée.

## 2.4 Formulation des hypothèses

Au début de notre travail, nous avons parlé de la rémunération fixe, de la rémunération variable et de la rémunération mixte. Nous allons mettre l'accent sur ces formes de rémunération afin d'élaborer nos hypothèses de recherche. Dans le secteur des assurances, le canal de distribution est constitué de travailleurs faisant partie du réseau de carrière, des travailleurs du réseau de courtage et aussi des travailleurs qui sont des employés. Chacune de ces catégories de travailleurs semble contribuer à sa façon dans la performance financière des sociétés d'assurance même quand les pratiques de rémunération sont un peu variées (variable, fixe et mixte) dans le secteur.

Dans cette section de la recherche, nous allons regarder en profondeur l'impact de ces formes de rémunération sur la performance financière, afin de nous mieux rapprocher de notre question et de notre objectif de recherche. Ce faisant, les enjeux se rattachant à des éventuelles hypothèses de recherche seront clairement identifiés.

#### 2.4.1 La rémunération variable (rémunération sous forme de commission)

La rémunération, étant une pratique de la gestion des ressources humaines, est un instrument incitatif ou un facteur incitatif qui motive les travailleurs et en même temps un outil indispensable pour les administrateurs (Jouber et Fakhfakh, 2017; Pfeffer et Villeneuve, 1994). Delaney et Huselid (1996) pensent que la rémunération variable a un impact positif sur l'amélioration de la productivité. Selon d'autres chercheurs dans des études plus récentes, elle exerce une forte influence sur la performance organisationnelle (Hallée *et al.*, 2019; Khenissi *et al.*, 2019). Leonard (1990), Henninger-Vacher (2000), pour sa part, pense que l'impact de la pratique de la rémunération variable est positif sur la performance financière. Si nous retournons à Hallée *et al.* (2019) dans leur étude intitulée : <<La rémunération variable au service de la responsabilité sociale>> nous voyons qu'ils concluent en disant que cet impact est non seulement positif sur la performance financière, mais aussi sur la performance extrafinancière<sup>10</sup>. Cependant, Becker et Gerhart (1996) pensent que si la relation est évidente entre la pratique de la rémunération variable et la performance financière, la nature de cette relation n'est pas définie. Guest (1997) et (Didier B., 1999), dans le but

---

<sup>10</sup> La performance extra financière remplace le rapport RSE (Rapport de la responsabilité sociale et environnementale) <https://youmatter.world/fr/definition/declaration-performance-extra-financiere-definition-objectifs-contenu>

d'expliquer cette relation, ont introduit des variables intermédiaires et arrivent à conclure que la pratique de la rémunération (variable) sous forme de commission peut augmenter la performance financière seulement par l'intermédiaire de la performance sociale et organisationnelle. Ces deux concepts (performance sociale et performance organisationnelle) avaient déjà été définis antérieurement et nous allons en tenir compte. Respectivement, ils représentent le climat social ou encore le bien-être au sein de l'organisation, ainsi que le niveau d'accomplissement par rapport à des objectifs spécifiques. Regardons un peu plus en profondeur ces deux concepts.

Comme nous l'avons précisé, la performance sociale mesure le climat social ou encore le bien-être au sein de l'organisation. Une mauvaise performance sociale pourrait entraîner soit un licenciement, soit un départ volontaire. Le licenciement survient quand l'employeur décide de mettre fin au contrat de travail pour diverses raisons. Dans le cas qui nous concerne, cette décision pourrait survenir à la suite d'une productivité inadéquate de la part du travailleur. Par ailleurs, le départ volontaire peut survenir dans deux situations qui, selon beaucoup de chercheurs, sont les principales raisons. Ce sont la retraite précoce (*Voluntary retirement*) et l'intention de changer (*voluntary turnover*). Ces deux raisons sont les deux principales causes qui peuvent pousser un jeune travailleur à quitter un emploi (Adams et Beehr, 1998). Ils pensent qu'un mauvais climat de travail favorise en majeure partie le départ des plus jeunes travailleurs, et, parallèlement, si le climat est bon, cela peut engager davantage les jeunes employés. Bertrand et Hansez (2010), pour leur part, pensent que l'insatisfaction par rapport au milieu du travail favorise le départ anticipé des travailleurs et qu'une performance sociale inadéquate augmente le taux de roulement des travailleurs. Qu'en est-il de la performance organisationnelle?

La performance organisationnelle, comme nous l'avons dit, mesure le niveau d'accomplissement par rapport à des objectifs visés. Dans le travail des vendeurs et selon Parissier *et al.* (2005), on distingue la performance des résultats comportementaux, dans le rôle et dans l'extrarôle<sup>11</sup>. Selon cette réflexion, la performance des vendeurs renforce la performance organisationnelle.

Dans le secteur des assurances, il semble que ces deux formes de performances sont maîtrisées, car à notre avis, on aurait senti les conséquences. La souscription à un produit et service financier reste et demeure un contrat d'adhésion<sup>12</sup>. Alors, si les clients sont restés fidèles, cela prouve que cet aspect est maîtrisé. Rappelons que cette recherche veut tester l'impact de la rémunération sous forme de commission sur la performance financière des sociétés d'assurance canadienne.

Sur la base de cette réflexion et en tenant compte de ces arguments, nous émettons notre première hypothèse de la recherche comme suit :

---

<sup>11</sup> **La performance des résultats**

Il s'agit des résultats atteints par le collaborateur et qui sont la plupart du temps d'ordre quantitatif (volume réalisé, nombre de dossiers clients traités, niveau de profitabilité atteint...).

**La performance in-rôle**

c'est une évaluation de l'efficacité au travail. Elle dépend des tâches spécifiques qui doivent être accomplies ; les objectifs rattachés à ce type de performance sont aussi bien d'ordre quantitatif que qualitatif.

**La performance extra-rôle**

C'est une performance qui est bien au-delà du strict devoir au sein de l'organisation et qui contribue à l'efficacité de l'organisation. Par essence, ce sont des comportements discrétionnaires d'ordre qualitatif. Ces comportements discrétionnaires exigent un effort volontaire de la part du collaborateur. Cet effort est profitable à l'entreprise pour trois raisons essentielles : l'amélioration de la productivité ; la libération de ressources pour des buts plus productifs ; l'accroissement de la capacité de l'organisation à attirer et à retenir les meilleurs éléments. On parle de « comportements de citoyenneté organisationnelle ». <http://www.kreno-consulting.fr/portfolio/evaluer-performance-dun-collaborateur-oui-evaluer-quoi>

<sup>12</sup> <https://www.definition-juridique.fr/contrat-d-adhesion/>

H<sub>1</sub> : Il existe une association positive et significative entre la rémunération variable (rémunération sous forme de commission) et la performance financière dans le secteur des assurances au Québec.

Regardons maintenant les deux principales formes de rémunérations (rémunération variable et rémunération fixe).

#### 2.4.2 La rémunération variable et la rémunération fixe et la performance financière.

Depuis plusieurs années, la rémunération variable est étendue presque partout à travers le monde. Selon certains auteurs, le travailleur bénéficie directement de la rentabilité et de la performance de l'entreprise, via la rémunération variable, dans la mesure où il est à l'origine de celle-ci. À l'inverse, les travailleurs qui ne remplissent pas les critères de performance de l'entreprise sont sanctionnés automatiquement (Lazear, 2000). Bacache-Beauvallet (2011), de son côté, pense que la rémunération variable lie le salaire à la productivité. Selon lui, c'est un contrat incitatif, car le travailleur est récompensé pour ses efforts. Cette forme de rémunération est impartiale et permet une meilleure allocation des salariés. Lazear (2000), pour sa part, pense que le salaire à la performance est un instrument de sélection des meilleurs salariés par l'entreprise. Le travailleur qui sait déjà que sa productivité est plus élevée par rapport au reste sait pertinemment que sa rémunération va suivre cette même tendance. Ce travailleur en question, s'il doit choisir son mode de fonctionnement, va être plus attiré par une structure qui lui permet de rapprocher sa rémunération à son rendement ou sa productivité. Pour les dirigeants, en appliquant la rémunération variable, l'espérance

de rendement se situe entre un rendement normal et un rendement maximal (Lazear, 2004).

Qu'en est-il pour la rémunération fixe?

Au début de notre travail, nous avons défini la rémunération fixe comme une rémunération qui est établie en fonction d'un taux horaire et du temps que l'employé a consacré au travail (Milkovich et Newman, 2008; St-Onge *et al.*, 2006). Selon Lazear, (1979), contrairement à la pratique de la rémunération variable, la rémunération fixe n'attire pas forcément les meilleurs talents et son espérance de rendement se situe entre un rendement minimal acceptable et un rendement moyen. Il poursuit en disant que si la rémunération est fixe et uniforme, le travailleur qui peut produire un rendement supérieur à la moyenne est plus attiré vers une structure qui peut le récompenser pour son effort excédentaire.

Nous ne pouvons pas parler de la rémunération dans le secteur des assurances sans parler des réseaux de distribution des produits et services.

#### 2.4.3 Les réseaux de distribution

La vente des produits et services financiers passe généralement par deux grands canaux de distribution, qui sont le réseau de courtage et le réseau de carrière. Dans le réseau de courtage, on retrouve les vendeurs indépendants, les vendeurs associés, les courtiers, les cabinets affiliés ou associés, etc. Ces travailleurs, pour la grande majorité, sont complètement autonomes et ont acquis beaucoup d'expérience dans le domaine de la

vente des produits et services financiers. Ils travaillent à leur compte et absorbent totalement leurs dépenses de fonctionnement. Les travailleurs du réseau de carrière sont considérés, pour certains assureurs, comme des travailleurs autonomes, pour d'autres comme des partenaires d'affaires, et pour certaines sociétés, ils sont des employés (le cas de certaines filiales des banques commerciales).

Dans le secteur des assurances, les travailleurs sont rémunérés en grande partie sous forme de commission. Les sociétés d'assurance privées utilisent beaucoup cette forme de rémunération. Les travailleurs autonomes, le réseau de courtage et aussi certaines sociétés qui bâtissent leur propre réseau de carrière utilisent la rémunération sous forme de commission. Les sociétés d'assurance, qui sont des filiales des banques commerciales pour la plupart, utilisent leurs employés pour écouler les produits et services financiers. Leurs employés sont rémunérés en grande partie par salaire fixe. Selon Karpik (1989), l'écart entre ces deux catégories de travailleurs se creuse ou se justifie par l'incertitude du revenu et aussi sur la qualité du travail. Selon lui, l'incertitude des revenus et la mauvaise qualité du travail sont beaucoup plus grandes dans les travaux des sous-traitants que des salariés. Les travailleurs contractants sont autonomes et ils sont motivés, comme tous les autres employés par la rémunération, cependant la pression est présente et de façon continue. Ils se questionnent toujours sur l'avenir. Ils veulent que leurs efforts soient récompensés au maximum. Ils veulent aussi à tout prix une rétribution à la hauteur de leur rendement ou productivité et peut-être même plus. À ce stade précis, les dirigeants pensent que le rendement ou la productivité espéré(e) de la rémunération variable est supérieur à celui de la rémunération fixe (Lazear, 2004). Les salariés, pour leur part, sont sous le contrôle direct des dirigeants, et ces derniers ont pour objectif de réduire au niveau le plus bas, l'incertitude dans l'accomplissement de leurs tâches. Cependant, Baudry (1994), pense que le mécanisme de l'autorité ne suffit pas à enlever à lui seul toutes les incertitudes. Selon lui, les dirigeants vont et doivent sûrement faire appel à la relation interpersonnelle entre les

contractants (dirigeants et salariés) et aux normes de coopérations du milieu professionnel, même quand ces derniers sont placés sous leur autorité. Ce faisant, les incertitudes liées à la rémunération et à la qualité du travail des salariés ne poseront pas de problème. Selon McCausland et al. (2005); Theodossiou et Panos (2007), que nous avons mentionnés précédemment, un salaire fixe soit total ou partiel devrait résoudre le problème d'incertitude des revenus lié dans les activités de ventes. La pression sur les travailleurs des services commerciaux qu'exerce la rémunération sous forme de commission, décrite par Benoit (2012), pourrait être résolue en octroyant un salaire fixe total ou partiel aux travailleurs. Ce faisant, le travailleur pourra fonctionner en toute quiétude et sans pression, car il n'y aura pas d'incertitude au niveau des revenus, même quand ce n'est pas le niveau de revenu espéré. Si le salaire fixe total répond adéquatement aux besoins du travailleur, ce dernier va satisfaire les exigences des dirigeants adéquatement aussi. Si le salaire fixe est partiel, il diminuera non seulement la pression et les incertitudes, mais aussi le travailleur pourra augmenter la productivité pour aller chercher des rémunérations additionnelles.

Sur cette base de réflexion et en tenant compte de ces arguments, nous émettons la deuxième hypothèse de notre recherche comme suit :

H<sub>2</sub> : Il existe une association positive entre la rémunération et la performance financière pour les sociétés d'assurance qui utilisent au moins une forme de rémunération fixe pour les travailleurs.

En résumé, dans ce chapitre, nous avons expliqué les impacts positifs et les impacts négatifs de la rémunération sous forme de commission, tant pour les dirigeants ainsi bien pour les travailleurs dans revue de la littérature. Nous avons déterminé le cadre

théorique pour notre recherche. Nous avons aussi illustré nos hypothèses de recherche. Le prochain chapitre traitera de la méthodologie. En effet, il s'agira d'expliquer, et de définir l'échantillon, les variables et le test utilisé.

## CHAPITRE III

### CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Nous avons exploré à travers la littérature, les différentes formes de performance. Nous avons aussi examiné des recherches traitant de la relation entre la rémunération variable (sous forme de commission) et la performance financière, ou encore des recherches qui traitent l'impact de cette forme de rémunération sur la performance financière. Dans la section du cadre théorique, nous avons construit le fondement de notre réflexion sur les approches universalistes et contingentielles et sur les théories des attentes et institutionnelle. Nos deux hypothèses de recherche ont été aussi élaborées. Ce chapitre traitera le cadre méthodologique de la recherche. En effet, pour cette section (chapitre) du travail, il s'agira d'étudier de façon empirique nos modèles de recherche.

Cette recherche sera de nature quantitative et la présente section représente notre cadre méthodologique. L'objectif de la recherche est d'établir la relation entre la rémunération sous forme de commission et la performance financière dans le secteur des assurances dans la Province du Québec. Notre cadre méthodologique comprendra, l'étude échantillonnage, la présentation du modèle empirique, la définition et mesure des variables ou concepts et les tests et logiciels statistiques utilisés.

### 3.1 Échantillonnage

Le secteur des assurances au Canada (niveau fédéral) est réglementé par le bureau du surintendant des institutions financières du Canada (BSIFC). Cependant, la plupart des Provinces, comme le Québec, légifèrent et promulguent des lois régissant presque la totalité du fonctionnement dans tout le secteur financier sur leur territoire. Nous avons limité notre étude sur la province du Québec, car l'AMF qui est l'instance étatique de réglementation dans le milieu financier dans la province détient l'ensemble des informations annuelles qui sont fiables, complètes et disponibles pouvant nous aider à mieux constituer notre échantillon. Tous les assureurs qui œuvrent au Québec sont des assureurs nationaux, c'est-à-dire qu'ils offrent leurs produits et services sur le territoire canadien. Une grande partie sont des multinationaux qui non seulement sont sur le territoire canadien, mais aussi qui sont dans plusieurs autres pays et continents. Ces assureurs sont représentés ici au Québec, pour la plupart comme des filiales. En considérant les informations consolidées, on serait placé dans une situation difficile avec nos variables, si nous voulons faire une démarcation. En nous concentrons sur la province du Québec, nous réglons automatiquement ce problème, car les données de l'AMF sont limitées sur la province du Québec. Alors, notre échantillon sera composé de la liste des sociétés d'assurance qui œuvrent dans cette province pour la période allant de 2013 à 2018. Cette liste de l'AMF, contient tous les noms des sociétés d'assurance, et l'ensemble des informations sur les activités pour la même période de recherche.

Nous avons défini plusieurs critères pour la sélection des entreprises qui doivent constituer l'échantillonnage de notre travail de recherche. Les critères tiennent compte des éléments suivants :

i) les entreprises appartiennent au secteur des assurances canadiennes et plus précisément québécoises.

ii) les entreprises sont actives pour la période allant de 2013 à 2018

iii) les entreprises sélectionnées contiennent des données financières pour les activités des assurances de personnes et les travailleurs de distribution ou de la vente. Ces données sont disponibles pour la période de notre étude.

### 3.2 Sources des données

Les données que nous avons sélectionnées sont celles de SEDAR, qui contiennent les informations financières des grandes entreprises canadiennes cotées à la Bourse de Toronto, et celles de Bloomberg, qui rassemblent aussi certaines informations financières complémentaires. Comme nous l'avons dit dans le paragraphe de l'échantillon, nous avons considéré les sociétés d'assurances qui œuvrent au Québec pour la période allant de 2013 à 2018. Alors, nous allons utiliser la base de données de l'AMF (Autorité des marchés financiers), qui contient des informations sur l'exploitation des activités dans la province du Québec. Les informations pour les variables dépendantes et indépendantes seront calculées à partir de la base des données de l'Autorité des marchés financiers, et ces données concernent uniquement les

sociétés qui œuvrent au Québec. Les variables indépendantes sont divisées en deux catégories qui sont des variables d'intérêts et des variables de contrôle. Ces données seront collectées, non seulement sur le site de l'AMF, mais aussi, sur SEDAR et Bloomberg. Nous utilisons beaucoup les informations du site de l'AMF, non seulement pour leurs disponibilités et fiabilités, mais aussi cela nous permet de concentrer l'étude sur le Québec. En fin de compte, nous aurons recours aux sites officiels de chaque société pour des informations additionnelles.

### 3.3 Modèle empirique

Pour effectuer les tests sur les hypothèses formulées dans cette étude, nous nous proposons de tester nos modèles par une régression linéaire en utilisant le logiciel SPSS 26.

Rappelons que nos hypothèses de recherches ont été émises de la manière suivante :

*H<sub>1</sub> : Il existe une association positive et significative entre la rémunération variable (rémunération sous forme de commission) et la performance financière dans le secteur des assurances au Québec.*

Et

*H<sub>2</sub> : Il existe une association positive entre la rémunération et la performance financière pour les sociétés d'assurance qui utilisent au moins une forme de rémunération fixe pour les travailleurs.*

Le modèle est présenté à partir de l'équation suivante :

$$\text{PERFORM} = \beta_0 + \beta_1 \text{VV} + \beta_2 \text{COMMV} + \beta_3 \text{DINDTOT} + \beta_4 \text{SALFIX} + \beta_5 \text{RESCAR} + \beta_6 \text{RESCOUR} + \beta_7 \text{ENDETT} + \varepsilon$$

Où PERFORM désigne la performance financière des sociétés et qui représente la variable dépendante ou variable expliquée. Cette dernière est mesurée à partir d'un indicateur comptable, qui est à notre avis l'indicateur approprié dans le contexte de notre recherche (nous allons l'expliquer un peu plus loin). Le ROE (rendement des capitaux propres), c'est la variable qui mesure le rendement des capitaux propres, et qui en un mot donne aux investisseurs une idée du rendement de leur investissement. Les variables indépendantes sont : le volume de ventes, la commission versée, les dépenses et indemnités totales, le salaire fixe, le réseau de carrière, le réseau de courtage et enfin l'endettement.

Ces variables sont sommairement présentées à partir de l'équation suivante :

$$\text{ROE} = \beta_0 + \beta_1 \text{VV} + \beta_2 \text{COMMV} + \beta_3 \text{DINDTOT} + \beta_4 \text{SALFIX} + \beta_5 \text{RESCAR} + \beta_6 \text{RESCOUR} + \beta_7 \text{ENDETT} + \varepsilon$$

Où

ROE : Return on Equity/ Rendement des capitaux propres

VV : Volume de ventes

COMMV : Commissions versées

DINDTOT : Dépenses et indemnités totales

SALFIX : Salaire fixe

RESCAR : Réseau de carrière

RESCOUR : Réseau de courtage

ENDETT : Endettement

$\beta_0$  : une constante  
 $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5, \beta_6, \beta_7$  : les paramètres à estimer  
 $\varepsilon$  : le terme d'erreur

### 3.4 Définition et mesure des variables

À partir de nos deux hypothèses, nous pouvons constater qu'il y a plusieurs concepts qui doivent être pris en considération dans cette section de notre travail. Nous allons maintenant définir et mesurer nos variables.

#### 3.4.1 La performance financière (variable dépendante)

À partir de notre objectif de recherche et en fonction des hypothèses émises, la performance financière (PERFORM) représente la variable dépendante de notre modèle empirique. Cette variable sera représentée par le rendement des capitaux propres (ROE). Dans le contexte de cette étude, nous voulons déterminer une éventuelle relation entre la rémunération sous forme de commission et la performance financière (ROE). Pour réaliser notre travail, la performance sera expliquée par des variables explicatives qui sont: le volume de ventes, les commissions versées, les dépenses et indemnités totales, le salaire fixe, le réseau de carrière, le réseau de courtage et l'endettement. Selon Cormier *et al.* (2001), la performance financière est basée sur, ou peut être mesurée par, des indicateurs boursiers. D'Arcimoles et Trebucq (2003) pensent qu'elle est aussi basée sur des indicateurs comptables.

Quand nous parlons d'indicateurs boursiers, le cours boursier vient souvent en tête comme référence. Le cours boursier, dans une acception plus large, désigne la valeur moyenne de l'ensemble des titres répartis sur un marché boursier à un moment précis<sup>13</sup>. Plusieurs études ont relaté la relation étroite existant entre le cours boursier et la performance financière. Sbai (2019) pense qu'une évaluation à la hausse du cours boursier favoriserait la performance financière, via la performance commerciale des entreprises. Pour certains auteurs (Ball et Watts, 1972), le cours boursier suit la trajectoire des données financières historiques. Le cours boursier intéresse particulièrement les actionnaires, car il leur donne, à des moments bien déterminés, la valeur de leur investissement. En termes clairs, nous pouvons dire que cette variable les intéresse, car ils espèrent toujours pouvoir tirer profit de leur investissement en se basant sur la valeur marchande des titres qu'ils détiennent. Selon Cadin et Guérin (2015), il existe une relation positive entre le profit réalisé et la valeur des titres en bourses. En effet, une hausse des cours boursiers pourrait mettre l'entreprise dans une position confortable et dans une situation de confiance. Dans le secteur des assurances, tout semble croire que cette réputation est très importante pour la continuité de l'exploitation. Dans le cadre de notre recherche, les cours boursiers, indépendamment des circonstances, pourraient mesurer adéquatement la performance financière. Si la valeur des actions est affectée à la baisse, cela peut créer des doutes dans la tête des clients et aussi nuire à l'activité des vendeurs. Cependant, étant donné que notre étude vise l'impact de la rémunération sous forme de commission sur la performance financière et que les données collectées touchent seulement les assureurs qui œuvrent au Québec, nous ne pouvons pas considérer le cours boursier comme variable dans notre équation. Ceci se justifie par plusieurs raisons. Premièrement, tous les assureurs ne sont pas des sociétés cotées en bourse. Deuxièmement l'assurance représente une

---

<sup>13</sup><https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-economique-et-financier/1199149-cours-de-la-bourse-definition-traduction-et-synonymes>

partie des activités d'exploitation de ces sociétés, qui est peut-être rémunérée sur une base de commissions. Troisièmement, ces sociétés ne sont pas obligatoirement des sociétés québécoises ou canadiennes et sont représentées comme des filiales des entreprises étrangères.

Alors dans le cadre de notre recherche, nous allons considérer un indicateur comptable pour mesurer la performance financière. Nous avons opté pour le ROE qui est l'indicateur comptable approprié pour notre recherche, car il est très utilisé dans d'autres recherches. TAJER *et al.* (2021), dans leurs études visant à étudier la relation entre la structure de l'actionnariat et la performance financière de 31 entreprises marocaines cotées en bourses, ont utilisé le ROE comme indicateur comptable pour mesurer la performance financière. ALAMI *et al.* (2021), ont aussi utilisé le ROE comme mesure de la performance financière dans le secteur bancaire marocain.

Le ROE représente la rentabilité ou le rendement des capitaux propres. Il mesure la capacité de l'entreprise à générer des bénéfices au moyen des capitaux propres. Il est calculé en faisant le rapport entre le résultat net et les capitaux propres. (ROE= Bénéfice net/Capitaux propres).

#### 3.4.2. Les variables indépendantes (variables d'intérêts)

Comme nous l'avons dit précédemment, les variables indépendantes sont divisées en deux catégories dans le cadre de notre travail. Ici les variables d'intérêts sont des variables explicatives qui influencent une autre variable qui fait l'objet de l'étude statistique. Dans notre étude, nous avons choisi trois variables d'intérêts qui déterminent la forme de distribution des produits et services des assureurs en fonction des stratégies mises en place. Ces variables sont : le statut employé qui est représenté par le salaire fixe, le réseau de carrière et le réseau de courtage.

a) Salaire fixe (SALFIX)

Le salaire fixe représente en même temps, une forme de rémunération pour les travailleurs (vendeur), et aussi définit le statut lié à l'emploi dans le secteur des assurances. Les institutions bancaires qui œuvrent dans le secteur des assurances, pour la grande majorité, utilisent cette forme de rémunération pour rémunérer les employés (salariés). Cette variable indépendante représente une variable d'intérêt dans notre modèle empirique et elle détermine pour notre recherche le statut d'employé pour les travailleurs de la distribution. Bien que cette variable puisse être représentée par des données chiffrées, dans le cadre de notre recherche, nous allons la considérer comme une variable binaire. Nous tenons à préciser aussi notre choix par le fait que la plupart des entreprises englobent les chiffres de salaire des différents départements et directions dans un seul poste aux états financiers, et n'offrent aucun choix de démarquer le montant approprié par département. Comme dans notre cas, pour la plupart des entreprises, c'est impossible de trouver avec exactitude le montant de salaire alloué aux travailleurs de la vente. Alors, ceci explique pourquoi nous avons choisi de transformer cette variable en variable binaire. En fonction de cette considération, nous formulons notre réflexion comme suit : 1 pour les sociétés qui utilisent au moins une forme de rémunération fixe pour rémunérer ses travailleurs, sinon 0.

b) Réseau de carrière (RESCAR)

Comme nous l'avons expliqué au début, le réseau de carrière est représenté par un groupe de travailleurs d'une même société d'assurance. Ce réseau est pensé et développé de façon distincte par chaque société qui désire écouler ses produits et services par cette voie. Nous ramenons cette variable dans nos modèles afin de vérifier

le niveau d'association entre la performance financière et la rémunération sous forme de commission pour les sociétés qui choisissent de développer un réseau de carrière et celles qui utilisent d'autres formes de distributions. Cette variable est une variable indépendante et binaire. C'est ainsi que 1 sera utilisé pour les sociétés qui utilisent un réseau de carrière et 0 pour les sociétés qui n'utilisent pas un réseau de carrière.

#### c) Réseau de courtage (RESCOUR)

Le réseau de courtage, contrairement au réseau de carrière, est représenté par un groupe de travailleurs vendeurs appelés courtiers, qui exercent les mêmes activités que les travailleurs du réseau de carrière, mais qui ne sont pas liés par un contrat de travail à une seule société. Ils peuvent écouler les produits et services de plusieurs sociétés en même temps. Dans le secteur des assurances, chaque société a le droit de choisir, soit le réseau de carrière ou soit le réseau de courtage, dans bien des cas, les deux. Il y a aussi des sociétés qui utilisent, non seulement les deux réseaux de distribution (carrière et courtage), mais aussi des employés qui sont rémunérés par le salaire fixe pour la vente des produits et services financiers. Cette variable à savoir, le réseau de courtage, sera binaire et indépendante dans nos modèles. (1 pour les sociétés qui utilisent le réseau de courtage, sinon 0)

#### 3.4.3 Variables de contrôle

Les variables de contrôle sont des paramètres ou des indicateurs qui indépendamment de toute circonstance, peuvent exercer une influence sur la variable dépendante dans un modèle empirique. Ces variables sont considérées par la littérature comme des variables qui ont un impact ou une influence sur la variable dépendante. Elles sont au nombre de quatre dans le cadre de notre travail de recherche. Nous avons le volume de

ventes, les commissions versées, les dépenses et indemnités totales et pour la robustesse de notre modèle empirique, nous y avons introduit l'endettement.

a) Le volume de ventes (VV)

Le volume de ventes représente la valeur du chiffre d'affaires à prix constants et, à ce titre, constitue un indice de quantité. Il peut être établi à partir du chiffre d'affaires à prix courants, corrigé par le déflateur des ventes, ou sous la forme d'un indice de quantité calculé directement sur la base de la quantité de biens vendus.<sup>14</sup> Comme nous l'avons décrit au début de notre travail, la viabilité d'un projet dépend d'abord de son chiffre d'affaires. Dans le secteur des assurances, le volume de ventes est représenté par le montant total de primes versé par les clients pour une période bien déterminée.

b) Commissions versées (COMMV)

Les commissions versées représentent la rémunération des travailleurs de la vente et sont proportionnelles à leur productivité. Comme nous l'avons écrit au début, c'est le partage du bénéfice entre le travailleur et le propriétaire. Cette variable est généralement calculée dans le secteur des assurances, en appliquant le barème de commission sur le montant total des primes pour une période. Elle est représentée dans notre modèle par des données chiffrées et sera une variable indépendante ou une variable explicative.

c) Les dépenses et indemnités totales

---

<sup>14</sup> <https://www.tarifdouanier.eu/info/abbreviations/4305>

Dans le secteur des assurances, les dépenses jouent un rôle important dans le contrôle de gestion, et ceci à plusieurs niveaux dans l'administration. Comme nous l'avons défini dans notre mise en contexte, un produit ou un régime d'assurance, couvre généralement un besoin de protection. L'assureur prend un risque immédiat en acceptant de souscrire un particulier à un contrat de protection. L'indemnité n'est autre que ce qui est attribué à quelqu'un en réparation d'un dommage, d'un préjudice ou encore d'une perte. L'assurance de personnes, comme nous l'avons décrit, touche et vise toutes les formes de protections collective et individuelle. Généralement, le montant versé à l'assuré est attribué en réparation. Voici quelques exemples: les dommages et préjudices corporels, l'absence de bien-être pour des raisons de santé, les cas d'accident avec ou sans mutilation, le remplacement des biens ou encore la perte de vie humaine. Nous avons introduit cette variable dans notre modèle à cause de son importance dans la gestion des compagnies d'assurance. Selon les données de notre étude, recueillies auprès de l'Autorité des marchés financiers (AMF) le montant des dépenses et des indemnités, excluant les commissions versées, tournent autour de 69% des chiffres d'affaires des sociétés d'assurances qui œuvrent au Québec en 2018. Selon El Ouazzani et Barakat (2018), les dépenses d'entreprise peuvent représenter un obstacle à la performance. Dans le cas qui nous concerne, un tel montant doit-être pris en considération. Cette variable sera mesurée à partir des données recueillies sur la base de données de L'AMF. Le montant de dépenses et indemnités totales sera une variable chiffrée et indépendante disponible pour chaque année dans cette base de données.

#### d) Endettement (ENDETT)

Selon Benabdelmoula (2017), le niveau d'endettement est considéré comme des emprunts ou des lignes de crédit contractés par les entreprises aux créanciers pour assurer la pérennité de leur exploitation. Selon la littérature existante, le niveau de la dette entraîne des dépenses additionnelles à l'entreprise. Jensen (1986), pour appuyer

cette idée, pense que la dette oblige les gestionnaires à puiser dans leur flux de trésorerie pour payer non seulement le principal, mais aussi le coût de la dette aux créanciers. Le montant des intérêts que les gestionnaires doivent verser diminue automatiquement le seuil de bénéfice de l'entreprise. Myers (1977) pour sa part pense que les déboursements de ces flux de trésorerie sont susceptibles de nuire au bon fonctionnement de l'entreprise. C'est ainsi que nous déduisons que l'endettement a un impact direct sur la performance financière des entreprises. Dans notre modèle empirique, l'endettement sera mesuré par le ratio de l'endettement, qui est calculé par le rapport de la dette totale sur l'actif total. (Ratio d'endettement = dette totale / actif total)

Ce chapitre nous a permis de présenter notre démarche méthodologique et l'étude d'échantillonnage. Nous avons aussi pris soin de définir toutes les variables faisant partie de notre modèle. Les tests seront, pour les variables qui seront utilisées dans notre modèle, des régressions linéaires multiples. Nous avons un indicateur de performance, qui est le ROE (Rentabilité des capitaux propres), et nous allons effectuer les tests statistiques sur notre modèle décrit un peu plus haut. Le chapitre suivant sera consacré à la présentation des principaux résultats et des analyses qui seront dégagés à travers les différents tests statistiques.

## CHAPITRE IV

### PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS

#### 4.1 Introduction

Le chapitre précédent traite du cadre méthodologique de notre travail de recherche. Nous avons présenté l'échantillon de l'étude, nos variables, notre modèle empirique et les sources des données. Ce chapitre présentera d'une part l'échantillon final de notre étude et d'autre part, les différents résultats relatifs à notre modèle de régression linéaire ainsi que les statistiques descriptives y relatives. La faisabilité de l'application du test de régression linéaire fera l'objet d'une attention particulière et nous ferons aussi les différents tests relatifs à notre modèle en utilisant l'outil statistique « SPSS26 ». Enfin, nous présenterons l'analyse et l'interprétation des résultats assortis de ces tests ainsi qu'une conclusion de ce chapitre.

## 4.2 Présentation de l'échantillon final

Les sociétés qui fonctionnent dans le secteur des assurances au Québec sont pour la plupart des filiales d'autres sociétés nationales ou multinationales. Ces sociétés mères peuvent être des sociétés privées, publiques ou des coopératives. L'activité de vente des travailleurs faisant partie du réseau de distribution représente pour certaines sociétés une partie importante de leur chiffre d'affaires et pour d'autres, c'est tout à fait le contraire. Les données recueillies pour notre échantillon touchent uniquement l'assurance de personnes au Québec et sont recueillies sur le site officiel de l'Autorité des marchés financiers du Québec (AMF), mais aussi sur le site officiel de chaque société faisant partie de notre échantillon. Nous avons aussi choisi l'assurance de personnes comme base de référence pour les travailleurs, car cette partie d'activité détient assez de données disponibles nous permettant de faire le rapprochement entre la rémunération sous forme de commission et la performance financière.

L'assurance de personnes regroupe les produits offerts à des particuliers ainsi qu'à des entreprises via des plans collectifs. Ces produits sont ceux qui sont en rapport avec l'assurance vie (individuelle et collective) et les placements ou rentes (individuels et collectifs). Dans notre cas, notre analyse tiendra compte uniquement des chiffres d'affaires et de la valeur distincte de ces entités au Québec. Nous avons aussi pris soin d'extraire toutes les informations qui concernent les sociétés mères, car un assureur peut se trouver dans une situation financière délicate au Québec sans que ce soit le cas pour la société mère. Dans d'autres cas, pour une société multinationale par exemple, le chiffre d'affaires au Québec peut paraître insignifiant par rapport au chiffre d'affaires total du groupe. Alors, pour éliminer les biais dans nos calculs, nous avons jugé bon de garder seulement les informations relatives aux activités ayant lieu au Québec.

Les rapports annuels de l'AMF contiennent la liste de toutes les sociétés d'assurance actives au Québec pour la période concernée. Pour constituer notre échantillon, nous avons considéré les sociétés d'assurance qui étaient actives au Québec pour la période allant de 2013 à 2018. Elles étaient au nombre de 101. De ce nombre, nous avons soustrait 19 assureurs qui ne remplissaient pas cette condition. Nous avons aussi soustrait 48 autres assureurs qui présentaient des données aberrantes pour au moins une année de la période de l'étude (comme une société qui a un poste de commission négatif ou un poste de revenu négatif). Le tableau 4.1 illustre très bien notre travail sur l'échantillon.

Tableau 4.1 Échantillon final

Échantillon des sociétés	Effectif
Sociétés tirées sur la base de données de l'AMF	101
Moins : Sociétés qui ne sont pas actives consécutivement de 2013 à 2018	19
Moins : Les sociétés qui présentent des données aberrantes pour au moins une des années de l'étude	48
Sociétés faisant partie de l'échantillon	34

Après avoir présenté l'échantillon final faisant partie de l'échantillon, nous allons vous présenter à présent notre modèle empirique ainsi que les statistiques descriptives.

#### 4.3 Présentation du modèle empirique et des statistiques descriptives

Dans cette section, nous allons décrire et présenter le modèle empirique ainsi que les statistiques descriptives relatives.

#### 4.3.1 Présentation du modèle empirique

Notre modèle empirique est composé, premièrement, d'une variable expliquée, la performance financière mesurée par le ratio de la rentabilité des capitaux propres (le ROE). Deuxièmement, de sept autres variables explicatives ou indépendantes, qui sont réparties respectivement, en quatre variables de contrôle qui sont : le volume des ventes (VV), les commissions versées (COMMV), les dépenses et indemnités totales (DINDTOT) et l'endettement (ENDETT) et de trois variables d'intérêts qui sont, le salaire fixe (SALFIX), réseau de carrière (RESCAR), le réseau de courtage (RESCOUR).

L'équation générale du modèle de régression linéaire se présente ainsi :

$$\text{ROE} = \beta_0 + \beta_1 \text{SALFIX} + \beta_2 \text{RESCAR} + \beta_3 \text{RESCOUR} + \beta_4 \text{VV} + \beta_5 \text{COMMV} + \beta_6 \text{DINDTOT} + \beta_7 \text{ENDETT} + \varepsilon$$

#### 4.3.2 Présentation des statistiques descriptives des modèles de régression

À travers cette sous-section, nous allons présenter les statistiques descriptives relatives aux différentes variables du modèle de régression linéaire.

Selon les informations générées par les statistiques descriptives, le ratio de rentabilité des capitaux propres (ROE) des sociétés d'assurance au Québec varie entre 0.00 (valeur minimum) et 0.48 (valeur maximum), avec une moyenne de 0.12 et un écart type de 0.08, pour un total de 204 observations

Le volume de ventes des travailleurs affiche un montant minimal de 1,745M dollars canadiens et un montant maximal de 18,734,764 M\$(M= millier), avec une moyenne de 2,340,622.11M\$ et un écart type de 4,020,157.45M\$, pour un total de 204 observations.

Quant aux montants des commissions versées, nous observons une variation entre 0 pour les sociétés qui ne versent pas de commission et 1,316,429M\$. Ces deux bornes représentent respectivement le montant minimum et le montant maximum des commissions versées et la moyenne est de 170,927.18 M\$, avec un écart-type de 284,785.72M\$ pour 204 observations.

Les dépenses et indemnités totales varient entre un montant minimal de 357 M\$ et un montant maximal de 15,470,837 M\$, et la moyenne est de 1,755,910.54 M\$, avec un écart type de 3,062,506.08 M\$, toujours pour 204 observations.

Le ratio de l'endettement, quant à lui, varie de 0.0691 % (valeur minimale) à 99.78 % (valeur maximale), avec une moyenne de 74.00 % et un écart-type de 67%, toujours pour 204 observations.

Comme nous pouvons le constater, à l'exception des variables ROE et ENDETT qui présentent une faible variabilité, les autres présentent des fluctuations assez instables.

Tableau 4.2 Ventilation des statistiques descriptives

M=millier

Variables	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart type
ROE	204	0.00	0.48	0.12	0.08
VV	204	1,745M	18,734,764M	2,340,622.11M	4,020,157.45M
COMMV	204	0	1,316,429M	170,927.18M	284,785.72M
DINDTOT	204	357M	154,708,374M	1,755,910.04M	306,250.08M
SALFIX	204				
RESCAR	204				
RESCOUR	204				
ENDETT	204	0.0691%	99,7848%	74,8655%	67,1465%
Variable dépendante					
ROE : <i>Return on Equity</i> (Rendement des avoirs) = Bénéfice net/ Capitaux propres					
Variables indépendantes/ variables d'intérêts					
SALFIX : Salaire fixe, variable binaire qui prend la valeur 1, si la société utilise au moins une forme de rémunération fixe, sinon 0.					
RESCAR : Réseau carrière, variable binaire qui prend la valeur 1, si la société développe un réseau de carrière pour ses travailleurs, sinon 0					
RESCOUR : Réseau de courtage, variable binaire qui prend la valeur 1, si la société utilise le réseau de courtage pour écouler les produits et services financiers, sinon 0					
Variables indépendantes/ variables de contrôles					
VV : Volume de ventes, données chiffrées (variables quantitatives)					
COMMV : Commissions versées, données chiffrées (variables quantitatives)					
DINDTOT : Dépenses et indemnités totales, données chiffrées (Variable quantitative)					
ENDETT : Endettement passif total/Actif total					

Après la présentation du modèle de régression et des statistiques descriptives, il nous faut vérifier les différentes conditions requises à l'application de la régression linéaire.

#### 4.4 Présentation des conditions d'application de la régression linéaire

La méthode de régression linéaire est soumise à un ensemble de conditions d'application qui, selon des auteurs, doivent être satisfaites à priori et à posteriori (Palm et Iemma, 2002). Le rôle de la régression linéaire est de modéliser une variable dépendante continue à partir de la combinaison d'une ou de plusieurs variable(s) indépendante(s) continue(s), nominale(s), etc. Ainsi, pour que les conditions d'applications soient respectées, nous devons nous assurer : de l'absence du problème de multicollinéarité, d'absence de problème d'autocorrélation et d'hétéroscédasticité et enfin compte, il faut que, la normalité et la linéarité soient respectées (Labarere, 2012).

Avant de vérifier les conditions d'application de la régression linéaire, nous devons tout d'abord nous pencher sur un constat frappant dans notre base de données. Notre variable dépendante qui est le ROE ainsi que l'endettement varie de 0 % à 100%. Nous avons aussi trois variables d'intérêts sous forme de variables binaires, à savoir: le salaire fixe (SALFIX), réseau carrière (RESCAR) et le réseau courtier (RESCOUR) et qui prennent comme valeur 1 ou 0. Nous avons, en fin de compte, trois autres variables indépendantes : le volume des ventes (VV), la commission versée (COMMV) et l'indemnité et dépenses totales, (INDTOT) qui sont représentées par des données chiffrées très élevées (en milliards même). Pour ramener les variables sur un même niveau de grandeur, nous procédons à la transformation par la fonction logarithme les variables VV, COMMV, INDTOT, qui deviendront Log VV, Log COMMV et Log

INDTOT. Cela aiderait non seulement à atténuer l'effet de grandeur, mais aussi à respecter l'hypothèse de normalité (Heckman et Hotz, 1989).

Dans les sous-sections ci-dessous, nous allons vérifier tour à tour les conditions d'application de la méthode de régression linéaire pour nos notre modèle.

#### 4.4.1 Absence de multicollinéarité

On parle de multicollinéarité lorsqu'une ou plusieurs variables indépendantes d'un modèle forment une association linéaire. Selon Chatterjee *et al.* (2000), le problème de multicollinéarité peut être constaté à partir de la réalisation d'une matrice de corrélation et du calcul du facteur d'inflation de la variance (VIF). Selon Brata (2009), le problème de multicollinéarité existe si les coefficients de corrélations entre les variables explicatives sont supérieurs à 0.8 et si le calcul du facteur d'inflation de la variance (VIF) génère une valeur supérieure ou égale à 10, où la valeur moyenne des VIF est supérieure ou égale à 2.

L'absence de multicollinéarité est une des conditions requises pour pouvoir estimer un modèle linéaire, et une forte multicollinéarité entre plusieurs variables peut poser un problème dans l'estimation et l'interprétation dans ce même modèle. Dans notre matrice de corrélation, il y a multicollinéarité entre le volume de vente, la commission versée et les dépenses d'indemnité totales.

En observant le tableau 4.3, on peut percevoir que la matrice de corrélation montre un risque élevé de colinéarité entre le volume de ventes, l'indemnité et la commission versée. Cela signifie que ces variables, semble-t-il, captent sensiblement la même réalité.

Tableau 4.3 Matrice de corrélation des variables du premier modèle de base

	ROE	LCommis versées	LIndamnit�et dépenses	LVolume Ventes	Statut D'employé, Salaire fixe	Réseau Carrière	Réseau courtier	Endett ement
ROE	1.000	-0.105	-0.052	-0.013	0.055	-0.242	-0.075	-0.072
LCommisvers ées		1.000	0.806	0.833	-0.632	0.548	0.418	0.035
LIndamnit�etd �epenses			1.000	0.967	-0.479	0.429	0.184	0.050
LVolumeVente s				1.000	-0.509	0.429	0.209	0.046
Statut d'employé, Salaire fixe					1.000	-0.261	-0.424	-0.026
Réseau Carrière						1.000	0.673	0.085
Réseau courtier							1.000	-0.030
Endettement								1.000

Dans le tableau 4.4, les valeurs élevées du facteur d'inflation de la variance (VIF) confirment la présomption de multicollinéarité faite avec l'observation de la matrice des corrélations notamment pour les variables : volume de ventes et dépenses d'indemniti e totales.

Tableau 4.4 Calcul du facteur d'inflation de la variance du premier modèle de base

	Standardized Coefficients		T	Sig.	Collinearity Statistics	
	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	0.015		8.356	0.000		
LVolume Ventés	0.000	0.280	0.793	0.429	0.037	26.715
LCommis versées	0.000	-0.090	-0.658	0.511	0.250	3.999
Endettement	0.008	-0.037	-0.535	0.593	0.976	1.024
LIndemnité et dépenses	0.000	-0.131	-0.397	0.692	0.043	23.277
Réseau courtier	0.018	0.197	1.924	0.056	0.447	2.235
Réseau Carrière	0.016	-0.370	-3.760	0.000	0.484	2.067
Statut d'employé, Salaire fixe	0.013	0.056	0.701	0.484	0.737	1.357

Pour pallier ce problème, nous reprenons le modèle en éliminant le volume de ventes (VV), car cette dernière présente une multi colinéarité avec la commission versée ainsi qu'avec l'indemnité.

Notre premier modèle empirique devient :

$$\text{ROE} = \beta_0 + \beta_1 \text{SALFIX} + \beta_2 \text{RESCAR} + \beta_3 \text{RESCOUR} + \beta_4 \text{COMMV} + \beta_5 \text{DINDTOT} + \beta_6 \text{ENDETT} + \varepsilon$$

En recalculant les facteurs d'inflation de la variance selon le tableau 4.5., nous pouvons conclure que ce modèle respecte l'absence de multi colinéarité entre les variables dépendantes.

Tableau 4.5 Calcul du facteur d'inflation de la variance sans le volume de ventes du premier modèle de base

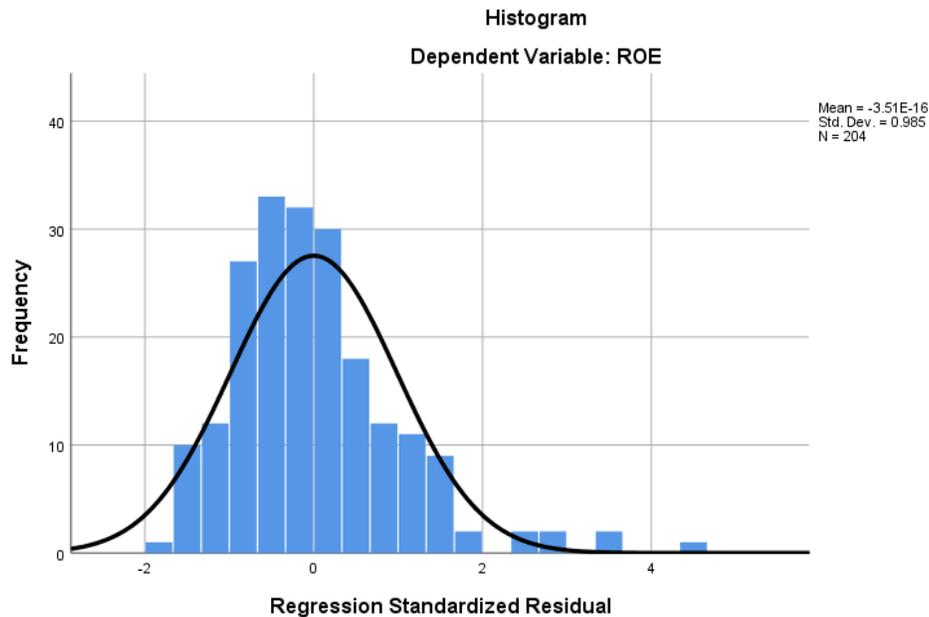
	Standardized Coefficients		T	Sig.	Collinearity Statistics	VIF
	Std. Error	Beta			Tolerance	
(Constant)	0.015		8.402	0.000		
LCommis versées	0.000	-0.052	-0.405	0.686	0.285	3.503
Endettement	0.008	-0.037	-0.535	0.594	0.976	1.024
LDépenses et indemnité totales	0.000	0.111	0.879	0.380	0.294	3.401
Réseau courtier	0.018	0.196	1.919	0.056	0.447	2.235
Réseau Carrière	0.016	-0.371	-3.773	0.000	0.484	2.066
Statut d'employé, Salaire fixe	0.013	0.053	0.663	0.508	0.739	1.354

#### 4.4.2 La normalité de la variable dépendante

La normalité de la variable dépendante peut être vérifiée à partir de l'analyse de l'histogramme. Quand le nombre des observations dépasse 30, il est fort probable que la normalité de la variable dépendante soit respectée. La figure 4.1 et le tableau 4.6 présentent tour à tour l'histogramme et le test de normalité de la variable dépendante ROE.

Après une analyse de la figure 4.1 présentant l'histogramme avec la courbe normale, nous pouvons constater que l'histogramme a l'air normal. Cela signifie que les données suivent une distribution normale, et cela sous-entend que l'hypothèse de normalité est respectée.

Figure 4.1 l'histogramme avec la courbe normale



Le test de normalité de Shapiro-Wilk (nombre échantillon inférieur à 500) du tableau 4.6, montre également une significativité. Cela sous-entend que, la variable dépendante ROE ne respecte pas l'hypothèse de normalité. Cependant, étant donné que la courbe de l'histogramme a l'air normale et que le nombre d'observations est relativement élevé, la significativité que projette le test de normalité ne représente pas un handicap pour la suite de notre analyse.

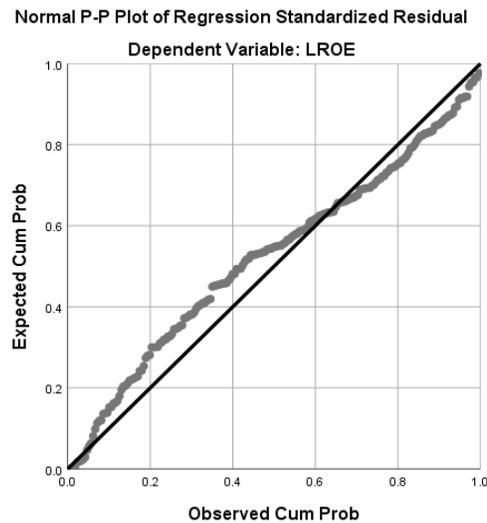
Tableau 4.6 Test de normalité (Kolmogorov &amp; Shapiro-Wilk)

	<b>Tests of Normality</b>					
	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
Standardized Residual	.107	204	.000	.928	204	.000

#### 4.4.3 Linéarité des variables

La régression linéaire exige que la relation entre la variable dépendante et la ou les variables indépendantes soit linéaire. La linéarité peut être vérifiée a priori et a posteriori à partir du graphique des valeurs prédites standardisées et des résidus standardisés, ainsi que par le nuage de points. En faisant l'analyse du tracé P-P normal de régression des résidus dans la figure 4.2, nous avons constaté que les nuages de points ont tendance à se rapprocher de la droite. Cette tendance du rapprochement permet de conclure que l'hypothèse de linéarité de notre modèle est respectée.

Figure 4.2 Tracé P-P normal de régression des résidus standardisés du modèle



#### 4.4.4 Absence d'autocorrélation

L'hypothèse selon laquelle, les résidus ne doivent pas être corrélés fait référence directe à une absence d'autocorrélation. Selon cette hypothèse, les erreurs doivent être indépendantes. Elle est vérifiée a posteriori à partir du test de Durbin-Watson. Lorsque le test de Durbin-Watson est proche de 2, l'hypothèse d'indépendance des erreurs ou l'absence d'autocorrélation est respectée. Le tableau 4.7 illustre bien cette situation. Le test de Durbin-Watson est de 1.871 proche de 2, alors l'absence d'autocorrélation est respectée.

Tableau 4.7 Test d'absence d'autocorrélation de Durbin-Watson

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	.296 <sup>a</sup>	.088	.060	.074419573094204	1.871

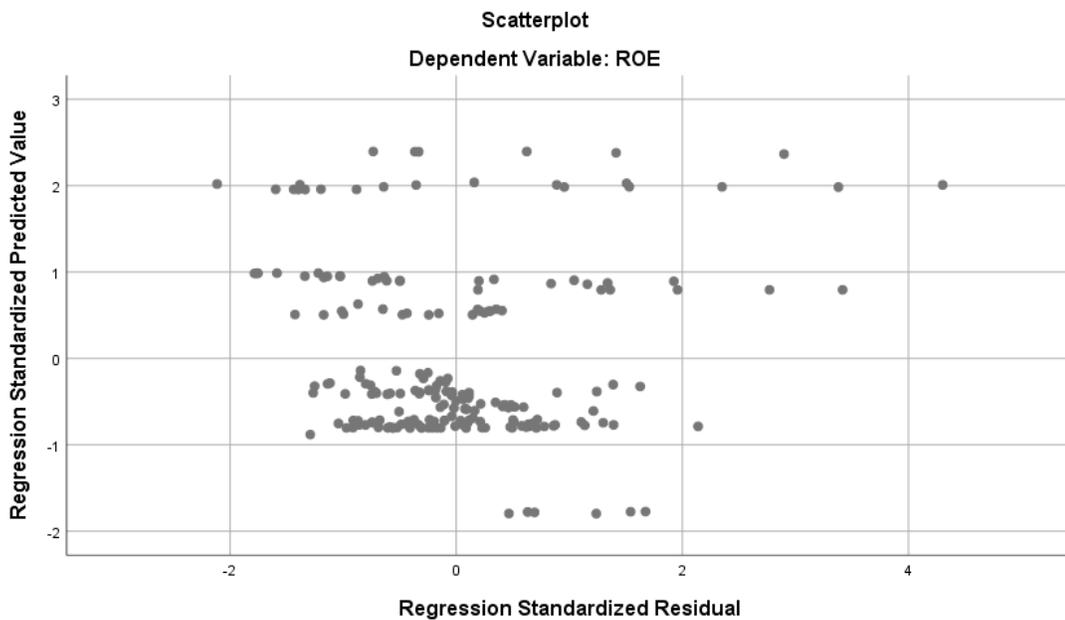
a. Prédicteurs : (Constante), Endettement, Statut d'employé, Salaire fixe, Réseau Carrière, Dépenses et Indamnit  totales, Réseau courtier, LCommisvers es

b. Variable dépendante : ROE

#### 4.4.5 Absence d'hétéroscédasticité

Le graphique des nuages des points entre les valeurs prédites et des résidus standardisés nous permet de vérifier l'absence ou la présence d'hétéroscédasticité. Cette vérification est faite de façon à posteriori. Cette hypothèse est respectée lorsque la variance des résidus est constante selon le niveau des prédicteurs. Une analyse des nuages des points de la figure 4.3 ci-dessous permet de voir l'absence d'hétéroscédasticité. À partir de cette analyse exhaustive de la figure précitée, on peut constater que l'agglomération des nuages des points n'a pas l'allure d'une courbe. Par conséquent, l'hypothèse de l'absence d'hétéroscédasticité est respectée.

Figure 4.3 Nuages des points de la régression de la valeur prédite standardisée du modèle



Les conditions évoquées ci-dessus sont justifiées et notre modèle remplit toutes les exigences de validation liées à la régression linéaire. Ainsi, nous sommes en mesure de présenter et d'analyser les résultats assortis des tests de notre modèle.

#### 4.5 Présentation et analyse des résultats de notre modèle de régression linéaire

Dans cette section, nous allons présenter et analyser les résultats provenant des tests statistiques de notre modèle linéaire. Rappelons que notre objectif consiste à déterminer l'association qui existe entre la rémunération sous forme de commission et la performance financière des sociétés d'assurance au Québec. Plus précisément nous voulons déterminer l'impact de cette forme de rémunération sur la performance financière des sociétés d'assurance au Québec. Il faut aussi se rappeler que notre étude traite des données pour la période allant de 2013 à 2018.

##### 4.5.1 Analyse de la significativité du premier modèle empirique

Nous avons mentionné précédemment que la performance financière est la variable expliquée et qu'elle est mesurée à partir de la rentabilité des capitaux propres. Cet indicateur de mesure est présenté à travers notre modèle d'équation linéaire suivante.

$$\text{ROE} = \beta_0 + \beta_1 \text{SALFIX} + \beta_2 \text{RESCAR} + \beta_3 \text{RESCOUR} + \beta_4 \text{COMMV} + \beta_5 \text{DINDTOT} + \beta_6 \text{ENDETT} + \varepsilon$$

Le tableau 4.8 ci-dessous présente l'analyse de la variance du modèle linéaire et permet d'évaluer la qualité d'ajustement de ce dernier.

Nous constatons que le F de Fisher, d'une valeur de 3.149 est statistiquement significatif au seuil de 5% (valeur  $p < 0.006$ ). En considérant ce résultat, nous pouvons déduire que notre modèle est statistiquement significatif. Ainsi, les variables explicatives de ce modèle permettent d'expliquer à un certain niveau la variable dépendante. Par conséquent, il est probable, qu'il existe une relation statistiquement significative entre la variable dépendante, le ROE et les variables indépendantes, Statut d'employé (SALFIX), le réseau de carrière (RESCAR), le réseau de courtage (RESCOUR), la commission versée (COMMV), les dépenses et indemnités totales (DINDTOT) et ainsi que l'endettement (ENDETT).

Selon les informations provenant du tableau 4.7, le coefficient de corrélation  $r$  informe sur le degré d'ajustement des données au modèle. Ce coefficient est égal à 0,296. Cette valeur informe dans l'ensemble que les données sont passablement ajustées à notre modèle. La valeur de  $R^2$  signale que le modèle explique un pourcentage de la variance à 8,8%. Le  $R^2$  ajusté renseigne sur la composition afin de tenir compte du nombre de prédicteurs dans le modèle. Une valeur de  $R^2$  ajustée de 6,0% montre que les prédicteurs sont ajustés à notre modèle, mais de façon très faible. À ce stade, nous pouvons déduire qu'il y a d'autres variables qui expliquent, semble-t-il, mieux la performance des compagnies d'assurance mesurée par le rendement des capitaux propres. Ainsi, dans notre cas, les variables explicatives permettent d'influencer la variable dépendante qui est la rentabilité des capitaux (ROE) à ce même niveau faible (seulement à 6 %). L'erreur standard indique que l'écart type tourne autour de la droite de régression à 7,44%.

Tableau 4.8 Analyse de la variance du premier modèle de régression linéaire

<b>ANOVA</b>					
<b>Modèle</b>	<b>Somme des carrés</b>	<b>ddl</b>	<b>Carre moyen</b>	<b>F</b>	<b>Sig</b>
Régression	0.105	6	0.017	3.149	0.006
Résidu	1.091	197	0.06		
Total	1.196	203			
N=204					
<b>Variable dépendante</b>					
ROE : ( <i>Returns On Equity</i> ) Rentabilité des capitaux propres, variable dépendante, mesure de performance					
Variables indépendantes/ variables d'intérêts					
SALFIX : Salaire fixe, variable binaire qui prend la valeur 1, si la société utilise au moins une forme de rémunération fixe, sinon 0.					
RESCAR : Réseau carrière, variable binaire qui prend la valeur 1, si la société développe un réseau de carrière pour ses travailleurs, sinon 0					
RESCOUR : Réseau de courtage, variable binaire qui prend la valeur 1, si la société utilise le réseau de courtage pour écouler les produits et services financiers, sinon 0					
Variables indépendantes/ variables de contrôles					
VV : Volume de ventes, données chiffrées (variables quantitatives)					
COMMV : Commissions versées, données chiffrées (variables quantitatives)					
DINDTOT : Dépenses et indemnités totales, données chiffrées (Variable quantitative)					
ENDETT : Endettement passif total/Actif total					

Après la discussion sur la significativité de la régression linéaire de notre modèle, il nous revient de l'analyser, afin de comprendre la validité des hypothèses.

#### 4.5.2 Analyse des résultats de notre premier modèle

Dans cette sous-section nous allons analyser les résultats de notre modèle linéaire dans le but de valider ou non nos hypothèses.

Nous devons nous rappeler que les hypothèses que nous voulons tester sont les suivantes :

$H_1$  : Il existe une association positive et significative entre la rémunération variable (rémunération sous forme de commission) et la performance financière dans le secteur des assurances au Québec.

$H_2$  : Il existe une association positive entre la rémunération et la performance financière pour les sociétés d'assurance qui utilisent au moins une forme de rémunération fixe pour les travailleurs.

Il faut se rappeler aussi que la validation de nos hypothèses tourne autour du mode ou de la pratique de la rémunération appliquée dans ce secteur d'activité. Nous y avons identifié deux structures administratives distinctes, qui utilisent la rémunération sous forme de commission. Il s'agit du réseau carrière et du réseau de courtage. Parallèlement à ces deux structures, nous avons aussi identifié certaines des sociétés qui utilisent au moins une forme de rémunération fixe. Alors en fonction des résultats obtenus, nous allons pouvoir tour à tour valider ou non nos hypothèses.

Une analyse exhaustive du tableau 4.9 de la régression linéaire du modèle de base permet de constater une relation négative et non statistiquement significative au seuil de 5% entre la performance financière mesurée par le rendement des capitaux (ROE) et les variables indépendantes suivantes : la commission versée et le niveau d'endettement.

Il existe aussi une relation positive, mais non significative entre la performance financière mesurée par le rendement des capitaux (ROE) et les variables suivantes : le montant de dépense et indemnité total (DINDTOT) et le salaire fixe.

Une relation négative et significative a été paradoxalement observée entre le rendement des capitaux propres et le réseau de carrière ( $\beta = -0.067$ , valeur  $p = 0.000$ )

Nous avons aussi constaté une relation positive et significative entre la performance financière mesurée par le ROE et le réseau de courtage. Le coefficient est positif ( $\beta = 0.041$ ) et significatif (valeur  $p = 0.028$ ). En effet, lorsque le réseau de courtage augmente d'une unité, le rendement des capitaux propres augmente de 4.1 %.

La commission versée est une forme de rémunération variable. Les travailleurs des réseaux de carrière et de courtage sont rémunérés sous forme de commission. Ainsi, en fonction de nos résultats, la première hypothèse ( $H_1$ ) de notre recherche qui prétend qu'il existe une association positive et significative entre la rémunération variable (rémunération sous forme de commission) et la performance financière est confirmée seulement avec le réseau de courtage ( $\beta = 0.041$ ,  $p = 0.028$ ). Les autres variables, comme, le réseau de carrière et la commission versée, qui représentent aussi cette forme de rémunération, ne confirment pas, malheureusement, la première hypothèse. Jaafar *et al.* (2012), dans leur travail de recherche, avaient mesuré la performance des

entreprises familiales malaisienne par le ROE et ROA. Contrairement au secteur des assurances au Québec, leur résultat avait révélé une relation positive et significative entre la rémunération directe et la performance.

La deuxième hypothèse (H<sub>2</sub>) de notre recherche stipulant, qu'il existe une association positive entre la rémunération fixe et la performance financière pour les sociétés d'assurance qui utilisent au moins une forme de rémunération fixe pour les travailleurs, n'est pas confirmée par la seule variable destinée à cette fin qu'est le salaire fixe ( $\beta=0.015$ ,  $p=0.322$ ). La relation est positive, mais non significative avec la variable qui explique la performance financière. La position de Theodossiou et Panos (2007), qui pensent que les employés qui reçoivent un salaire fixe ne souffrent pas de l'incertitude de salaire et sont beaucoup plus motivés à produire des efforts excédentaires, semble ne pas être justifiée dans le secteur des assurances.

Tableau 4.9 Estimation de la régression linéaire du premier modèle de base

Modèle	Coefficients		t	Valeur p	VIF
	$\beta$	$\beta$ Standardisés			
CONS	0.071		1.816	0.071	
SALFIX	0.015	0.095	0.993	0.322	1.995
RESCAR	-0.067	-0.419	-3.821	0.000	2.590
RESCOUR	0.041	0.236	2.219	0.028	2.447
LCOMMV	-0.001	-0.051	-0.359	0.720	4.398
LDINDTOT	0.005	0.172	1.411	0.160	3.214
ENDETT	-0.004	-0.033	-0.485	0.628	1.026
r					0.296
R <sup>2</sup>					0.088
R <sup>2</sup> ajusté					0.060
Erreur standard de l'estimation					0.074
Durbin-Watson					1.871
ROE : ( <i>Returns On Equity</i> ), variable dépendante, mesure de performance					
Variable indépendante / Variables d'intérêts					
SALFIX : Salaire fixe, variable binaire qui prend la valeur de 1, si la compagnie d'assurance utilise au moins une forme de rémunération fixe pour les travailleurs du réseau de distribution, sinon 0.					
RESCAR : Réseau carrière, variable binaire qui prend la valeur de 1, si la compagnie forme et développe au moins un réseau de travailleurs qui représentent exclusivement celle-ci, sinon 0.					
RESCOUR : Réseau courtage, variable binaire qui prend la valeur de 1, si la compagnie utilise exclusivement ou de façon alternative les réseaux de courtage pour écouler les produits, sinon 0.					
Variables indépendantes/ variables de contrôles					
COMMV : Commissions versées, variable chiffrée et loguée (LCOMMV)					
DINDTOT : Dépenses et indemnité totales					
ENDETT : Endettement qui est une variable chiffrée qui est calculée par le rapport dettes totales sur l'actif total					

Après l'analyse et les résultats du modèle de base, nous allons maintenant reconsidérer une variable très importante que nous avons mise de côté pour cause de multicollinéarité. Le volume de ventes, comme nous l'avons dit précédemment, représente la performance des travailleurs de distribution. Il ne serait pas normal, de ne pas considérer cette variable dans un modèle afin d'analyser sa force dans une association avec la performance financière. Rappelons que dans notre cas, cette performance est mesurée par le rendement des capitaux propres (ROE).

#### 4.6 Présentation des résultats du deuxième modèle (sans indemnités et commissions)

En tenant compte de la variable précédemment écartée, notre deuxième modèle devient :

$$\text{ROE} = \beta_0 + \beta_1 \text{SALFIX} + \beta_2 \text{RESCAR} + \beta_3 \text{RESCOUR} + \beta_4 \text{VV} + \beta_5 \text{ENDETT} + \varepsilon$$

Nous savons très bien que les conditions d'application de la régression linéaire étaient respectées de façon générale.

Dans les informations provenant du tableau 4.10 ci-après, le coefficient de corrélation  $r$  informe sur le degré d'ajustement des données au modèle. Ce coefficient est égal à 0.316, ce qui signifie que les données sont ajustées à notre modèle. La valeur de  $R^2$  signale que le modèle explique un pourcentage de la variance à 10.00 %. Le  $R^2$  ajusté montre que les prédicteurs sont ajustés à 7.7 % ce qui est un peu faible. En un mot, les variables explicatives permettent d'influencer la variable dépendante qui est la rentabilité des capitaux propres (ROE) à ce même niveau faible. L'erreur standard indique que l'écart type tourne autour de la droite de régression à 7.37 %.

Tableau 4.10 Significativité du deuxième modèle avec le volume des ventes

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.316 <sup>a</sup>	.100	.077	.073721964301698

a. Prédicteurs : (Constante), Endettement, Statut d'employé, Salaire fixe, Réseau Carrière, LVolumeVentes, Réseau courtier

b. Variable dépendante : ROE

L'analyse du tableau 4.11 nous permet de constater une relation positive et statistiquement significative au seuil de 5% entre la performance financière mesurée par le rendement des capitaux (ROE) et la production des travailleurs qui est représentée par le volume des ventes (VV). La valeur du coefficient de cette variable est positive ( $\beta = 0.007$ ) et significative (valeur  $p = 0.020$ ). Ainsi, selon l'interprétation du résultat, chaque dollar en moyenne de vente peut faire augmenter à 0.7 % la performance financière des sociétés d'assurance qui est mesurée par le rendement des capitaux (ROE).

Nous avons constaté, toujours au seuil de 5 %, une relation positive ( $\beta = 0.024$ ) et faiblement significative (valeur  $p = 0.095$ ) entre la performance financière mesurée par le ROE et le salaire fixe. Ainsi, les sociétés qui utilisent au moins une forme de rémunération fixe pourraient voir leur rendement des capitaux apprécié de 2.4 %.

Nous avons aussi constaté en fonction du résultat, une relation positive et significative entre la performance financière mesurée par le ROE et le réseau de courtage. Le coefficient est positif ( $\beta = 0.044$ ) et significatif (valeur  $p = 0.016$ ). En effet, lorsque le

réseau de courtage augmente d'une unité, le rendement des capitaux propres augmente de 4.4 %.

Une relation négative paradoxale ( $\beta = -0.074$ ) et significative (valeur  $p=0.000$ ) est observée entre la performance financière mesurée par le rendement des capitaux (ROE) et le réseau de carrière.

Enfin, une relation négative et non significative est observée entre la performance financière et le niveau d'endettement. Le coefficient associé à la variable d'endettement (ENDETT) est négatif ( $\beta = -0.003$ ) et non significatif (valeur  $p=0.653$ ). Ce résultat confirme, d'une certaine façon, la position de certains chercheurs qui pensent que des dépenses liées à une charge de dette peuvent nuire au bon fonctionnement de l'entreprise sans pour autant affecter la performance financière de cette dernière (Myers, 1977).

En conclusion, dans ce deuxième modèle (avec le volume de ventes), la première hypothèse ( $H_1$ ), prétendant qu'il existe une association positive et significative entre la rémunération variable (rémunération sous forme de commission) et la performance financière est encore confirmée avec la variable réseau courtage ( $\beta = 0.044$ ,  $p=0.016$ ).

La deuxième hypothèse ( $H_2$ ) dans ce modèle, qui prétend qu'il existe une association positive entre la rémunération fixe et la performance financière pour les sociétés d'assurance qui utilisent au moins une forme de rémunération fixe pour les travailleurs, est confirmée avec le salaire fixe ( $\beta = 0.024$ ,  $p = 0.095$ ). Ici il faut être prudent, car la valeur de  $p$  est un peu élevée, mais reste acceptable.

Tableau 4.11 Estimation de la régression linéaire

Modèle	Coefficients		t	Valeur p	VIF
	$\beta$	$\beta$ Standardisés			
CONS	0.035		0.794	0.428	
SALFIX	0.024	0.148	1.676	0.095	1.715
RESCAR	-0.074	-0.460	-4.400	0.000	2.407
RESCOUR	0.044	0.254	2.537	0.016	2.381
LVV	0.007	0.208	2.342	0.020	1.174
ENDETT	-0.003	-0.031	-0.450	0.028	1.025
Variable dépendante					
ROE : ( <i>Returns On Equity</i> ) Rentabilité des capitaux propres, variable dépendante, mesure de performance					
Variable indépendante/ variables d'intérêts					
SALFIX : Salaire fixe, variable binaire qui prend la valeur de 1, si la compagnie d'assurance utilise au moins une forme de rémunération fixe pour les travailleurs du réseau de distribution, sinon 0.					
RESCAR : Réseau carrière, variable binaire qui prend la valeur de 1, si la compagnie forme et développe un réseau au moins un réseau de travailleurs qui représentent exclusivement celle-ci, sinon 0.					
RESCOUR : Réseau courtage, variable binaire qui prend la valeur de 1, si la compagnie utilise exclusivement ou de façon alternative les réseaux de courtage pour écouler les produits, sino 0.					
Variables indépendantes/variables de contrôles					
VV : Volume ventes, variable chiffrée et loguée (LVV)					
ENDETT : Endettement qui est une variable chiffrée qui est calculée par le rapport dettes totales sur l'actif total.					

Selon nos hypothèses de recherche, nous pouvons dire que la variable « réseau de courtage » est intéressante. Cette variable confirme la première hypothèse dans les deux modèles, tandis que la deuxième hypothèse est confirmée avec le salaire fixe, seulement dans le modèle avec le volume de vente (deuxième modèle).

D'après notre analyse, nous pouvons dire que les résultats sont mitigés, car nous n'arrivons pas vraiment à trouver le ou les prédicteurs qui contribuent réellement à prédire notre variable dépendante. En un mot, nous n'arrivons pas à détecter la ou les variables indépendantes qui expliquent mieux la variable dépendante et excluent ceux qui ne contribuent pas à cette prédiction. El Haddad et Zakaria (2017) nous ont montré dans leur travail de recherche que la méthode *stepwise* communément appelée la méthode pas-à-pas peut nous aider à faire ressortir les variables indépendantes qui expliquent le mieux la variable dépendante.

#### 4.7 La méthode *Stepwise*, ou méthode de régression par étapes.

Avant de continuer, il faut préciser que la méthode de régression par étape fait partie de la méthode de régression logistique. Selon Desjardins (2005), cette méthode se définit comme étant une technique permettant d'ajuster une surface de régression à des données lorsque la variable dépendante est dichotomique. Notre logiciel SPSS examine lequel ou lesquels de ces prédicteurs contribuent réellement à prédire notre variable dépendante. Les tableaux 4.12 et 4.13 illustrent l'analyse des résultats de la méthode par étapes.

#### 4.7.1. Significativité du modèle avec la méthode Stepwise

Dans le tableau 4.12, il y a un fait frappant sur le coefficient de corrélation  $r$  qui nous informe sur le degré d'ajustement des données au modèle. Ce coefficient est égal à 0.242. Cette valeur nous informe que les données sont ajustées à notre modèle à 24.2 %. La valeur de  $R^2$  signale que le modèle explique un pourcentage de la variance à 5.8 %. Le  $R^2$  ajusté montre que les prédicteurs sont ajustés à 5.4 % ce qui est faible, mais fort dans notre modèle de base.

Tableau 4.12 Significativité du modèle selon la méthode *Stepwise*

##### Récapitulatif du modèle <sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.242 <sup>a</sup>	.058	.054	.074657562233727

a. Prédicteurs : (Constante), Réseau Carrière

b. Variable dépendante : ROE

#### 4.7.2 Analyse des résultats avec la méthode *Stepwise*

En utilisant toutes les variables, la méthode *stepwise* ne retient qu'une seule variable. Elle retient la variable réseau de carrière (RESCAR). Selon le tableau 4.13, nous avons constaté, une relation négative et significative entre la performance financière mesurée par le ROE et le réseau de carrière. Le coefficient est négatif ( $\beta = -0.039$ ) et significatif (valeur  $p = 0.001$ ). En effet, lorsque le réseau de carrière augmente d'une unité, le rendement des capitaux propres diminue de 3.9 %, si nous voulons l'interpréter bien entendu, mais je m'abstiens à cette interprétation. En dépit de la force de cette variable

explicative sur la variable expliquée, nous constatons malheureusement qu'elle ne confirme pas notre première hypothèse. Le tableau 4.13 illustre bien ces faits.

Tableau 4.13 Test d'hypothèses selon la méthode *Stepwise*

Coefficients <sup>a</sup>									
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Intervalle de confiance à 95,0% pour B		Statistiques de colinéarité	
	B	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Borne supérieure	Tolérance	VI F
1 (Constante)	.141	.009		16.044	.000	.124	.159		
Reseau Carrière	-.039	.011	-.242	-3.538	.001	-.060	-.017	1.000	1.000

a. Variable dépendante : ROE

La méthode *stepwise* nous permet d'apprécier dans un tableau de synthèse les variables exclues. Le tableau 4.14 nous montre ces variables exclues par la méthode pas-à-pas et nous pouvons déduire que les valeurs de p pour ces variables sont très élevées. Cela signifie que ces variables n'ont pas d'influence sur la performance financière des sociétés d'assurance mesurée par le rendement des capitaux propres.

Selon nos différents résultats pour le modèle *stepwise*, le réseau de carrière est la seule variable retenue. Cela explique que cette variable explique mieux la performance financière mesurée par le rendement des capitaux propres. Les résultats nous montrent que l'association négative que forment le réseau de carrière et la performance financière est très significative. Malheureusement ici, aucune hypothèse n'est confirmée.

Tableau 4.14 Régression des variables exclues de la méthode *stepwise*

Variables exclu <sup>es</sup>					Statistiques de colinéarité		
Modèle	Bêta In	T	Sig.	Corrélation partielle	Tolérance	VIF	Tolérance minimum
1 LCommisversées	.040 <sup>b</sup>	.484	.629	.034	.700	1.429	.700
LIndamnitétédépen ses	.063 <sup>b</sup>	.829	.408	.058	.816	1.226	.816
LVolumeVentes	.111 <sup>b</sup>	1.474	.142	.103	.816	1.225	.816
Statut d'employé, Salaire fixe	-.008 <sup>b</sup>	-.117	.907	-.008	.932	1.073	.932
Réseau courtier	.161 <sup>b</sup>	1,751	.081	.123	.547	1.827	.547
Endettement	-.052 <sup>b</sup>	-.753	.452	-.053	.993	1.007	.993

a. Variable dépendante : ROE

b. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), Reseau Carrière

#### 4.8 Synthèse des résultats

Dans cette section, nous présentons au tableau 4.15 la synthèse des résultats pour notre modèle linéaire de base (premier modèle) ainsi que pour le modèle avec le volume de vente (deuxième modèle).

Nous résumons les hypothèses, les variables (dépendantes, indépendantes), les associations (attendues, obtenues) et les hypothèses qui sont confirmées.

Nous constatons que la forme de rémunération sous forme de commission utilisée pour rémunérer les travailleurs du réseau de courtage confirme notre première hypothèse dans les deux modèles. Cette hypothèse n'est pas confirmée avec le réseau de carrière et ceci dans les deux modèles. Elle n'est pas confirmée non plus dans le modèle *stepwise*, qui retient seulement le réseau de carrière comme variable qui explique le

mieux la performance financière. Parmi les autres variables, le coefficient du volume de ventes est statistiquement significatif, et la relation est positive au seuil de 5 % dans le modèle approprié. L'endettement (ENDETT) est non significatif et sa relation est négative dans les deux modèles. Enfin, la forme de rémunération fixe utilisée par certaines sociétés d'assurance québécoises pour les travailleurs confirme la deuxième hypothèse de notre recherche.

Tableau 4.15 Résumé des résultats des tests d'hypothèses

Hypothèse	Variables		Relation attendue	Relation obtenue	1 <sup>er</sup> modèle de base	2 <sup>e</sup> modèle avec le volume de ventes
	Dépend.	Indépend.				
H1	PF	RESCOUR	+	+**	C	C
H2	PF	SALFIX	+	+	N.C	C
Seuil de Signification de 0.01 ou 1%					*	
Seuil de signification de 0.05 ou 5%					**	
Seuil de signification de 0.10 ou 10%					***	
Hypothèse confirmée					C	
Hypothèse non confirmée					N.C	

#### 4.9 Conclusion du quatrième chapitre

Dans ce chapitre, nous avons présenté l'échantillon final de l'étude, le modèle de régression linéaire de base, un modèle circonstanciel qui représente notre deuxième modèle avec les volumes de ventes, la méthode de régression par étapes et les statistiques descriptives appropriées. Nous avons également présenté les différentes conditions d'application du modèle linéaire et nous les avons aussi justifiées. Nous avons aussi effectué les tests statistiques dans le but de vérifier la relation linéaire entre la variable expliquée ou dépendante qui représente la performance financière mesurée par le rendement des capitaux propres et les variables indépendantes. Nos variables indépendantes sont au nombre de sept, dont trois variables d'intérêts (le réseau de carrière, le réseau de courtage et le salaire fixe) et quatre variables de contrôle (la commission versée, le volume de ventes, les dépenses et indemnités totales et l'endettement). Ces variables sont représentées de façon sélective dans nos différents modèles.

Nous avons interprété nos résultats statistiques tout en validant nos hypothèses tour à tour à travers nos différents modèles. Les différents résultats qui sont un peu mitigés nous ont poussés à utiliser la méthode de pas-à-pas (*Stepwise*). Les résultats provenant de *stepwise* nous ont permis de constater que le réseau carrière contribue réellement à prédire notre variable dépendante.

Dans le cinquième et dernier chapitre, nous allons faire la conclusion générale. Ainsi, nous présenterons notre contribution théorique et pratique, ainsi que les limites et les nouvelles voies de recherche.

## CHAPITRE V

### CONTRIBUTIONS, LIMITES ET AVENUES DE RECHERCHES

#### 5.1 Contributions de la recherche

Dans cette étude, nous avons poursuivi notre objectif, qui consiste à déterminer l'impact de la rémunération sous forme de commission sur la performance financière. Notre première hypothèse est supportée seulement par le réseau de courtage et notre deuxième hypothèse est confirmée seulement dans le deuxième modèle par le volume des ventes, et bien entendu avec le salaire fixe.

Nous avons observé à travers nos résultats deux phénomènes contradictoires pour deux structures organisationnelles (réseau de carrière et réseau de courtage) qui utilisent la rémunération sous forme de commission pour ses travailleurs. Qu'est-ce qui peut expliquer cette contradiction?

Le réseau de courtage et le réseau de carrière sont deux structures organisationnelles dans le secteur des assurances qui diffèrent en majeure partie par le niveau d'engagement des travailleurs vis-à-vis de l'organisation et par le niveau de soutien de l'organisation aux travailleurs. Les deux utilisent la rémunération sous forme de commission; cependant, l'impact du réseau de courtage sur la performance est positif tandis qu'il est négatif pour le réseau de carrière. Ce dernier offre beaucoup plus de

soutien et semble orienter les travailleurs vers un niveau d'engagement élevé vis-à-vis de la société.

Selon les données de l'AMF, le taux de roulement des travailleurs affiliés au réseau de carrière dans le secteur des assurances dépasse 30%. Cela signifie que ces travailleurs ne sont pas vraiment engagés avec les sociétés, ce qui vient confirmer l'idée de St-Onge *et al.* (2013), selon laquelle l'engagement contribue au succès et améliore le niveau de rétention. Et si le taux de roulement est élevé, il est fort probable que la performance globale de la société soit affectée.

Les travailleurs veulent savoir, sur quoi ils sont jugés, ce que les dirigeants attendent d'eux et ce qu'ils peuvent faire de leur côté pour atteindre leur but en termes de rémunération et aussi pour leur évaluation en termes d'accomplissement. Tandis que l'entreprise veut savoir comment rémunérer ses travailleurs, ou quelle politique de rémunération est appropriée afin d'atteindre la performance escomptée tout en motivant ces derniers (les travailleurs). Dans le secteur des assurances, cette réflexion semble ne pas avoir une justification concrète. En considérant notre travail de recherche, la rémunération dans son ensemble explique faiblement la performance, dans le secteur des assurances. Dans bien des cas, la relation ou l'association constatée entre les différentes formes de rémunération et la performance mesurée par le ROE (dans notre cas) est négative, tel est le cas pour les travailleurs du réseau de carrière qui sont rémunérés sur une base de commission. Ici la grande question qu'il faut poser est : pourquoi les sociétés d'assurance, pour la plupart, maintiennent le réseau de carrière ou continuent à le développer?

À notre avis, plusieurs facteurs peuvent expliquer cette tendance. Si nous faisons un retour sur la section traitant de notre cadre théorique, nous pouvons dire que :

-premièrement la partie cognitive de la théorie institutionnelle explique largement pourquoi les dirigeants gardent cette structure administrative. En un mot, la partie

cognitive de cette théorie favorise le maintien des activités telles qu'elles sont, même quand les résultats ne reflètent pas la performance espérée. De plus, l'aspect mimétique de la théorie pousse l'observation sur les leaders dans le secteur, qui, parfois, justifient leur performance différemment du groupe. Pour les grandes structures, comme les sociétés d'assurance, la performance financière globale dépend d'une combinaison de résultats. Alors ceci explique un peu pourquoi on peut maintenir une structure qui ne performe pas très bien.

-Deuxièmement, la question de culture de l'entreprise peut aussi dans bien des cas expliquer cette tendance. Selon Getz (2016), le modèle traditionnel des entreprises depuis la révolution industrielle repose sa philosophie sur une aversion intrinsèque des travailleurs en exerçant leur fonction. Malgré l'expansion de la technologie, qui rend beaucoup plus faciles les transactions et les échanges des informations, nous pouvons déduire que le secteur des assurances n'est pas prêt à faire ce virage de façon complète et ordonnée. Sous un autre angle, les travailleurs ont des attentes qui les motivent. Alors un changement peut constituer un obstacle non seulement pour la motivation du groupe, mais aussi pour l'objectif des dirigeants.

-Troisièmement il y a une question d'image de la société qui doit être préservée. Le choix de conserver ou d'agrandir le réseau de carrière se justifie par une question d'image de la société. Alors les dirigeants, de façon implicite, projettent l'image qu'ils souhaitent qu'on retienne de la société à travers les travailleurs.

En effet dans le secteur des assurances, ces explications semblent être appropriées pour soutenir le maintien des structures mises en place, qui selon nos données, ne contribue pas véritablement à la performance financière des sociétés assurance.

## 5.2 Limites de la recherche

Notre étude présente des points obscurs ou de zones grises comme toute recherche scientifique. Ces points faibles ou zones d'ombres sont considérés comme des limites. Ces dernières (les limites) devraient faire l'objet de questionnement dans les recherches futures. À travers nos résultats, nous constatons que l'ensemble de nos variables explique la performance financière, mais de façon faible. Nous pouvons expliquer ce phénomène de deux façons, soit nous avons négligé les variables qui sont plus importantes, soit il y a d'autres variables qui expliquent ou qui mesurent mieux notre performance. On aurait pu choisir d'autres variables qui sont susceptibles de mieux expliquer notre variable dépendante, mais ces dernières sont identiques pour la province de Québec, comme nous l'avons expliqué dans nos démarches. Probablement qu'avec d'autres mesures de performance on aurait eu de meilleurs résultats. Notre échantillon est insuffisant, mais ceci est expliqué par le fait qu'on avait soustrait beaucoup de sociétés pour cause de données aberrantes ou à cause de données qui n'étaient disponibles. Nous aurions pu tenir compte des indices démographiques et des indicateurs macro-économiques, mais malheureusement comme nous l'avons expliqué, cela n'aurait rien changé concrètement, car ces données additionnelles sont identiques pour l'ensemble des sociétés faisant partie de notre échantillon. Nous aurions pu aussi mesurer notre performance par le cours boursier, mais comme vous le savez, cette mesure de performance n'aurait pas reflété l'image fidèle des sociétés de notre échantillon. Car un seul territoire ne peut pas déterminer la performance d'une société cotée sur marché boursier. En fin de compte ses limites pourraient être utiles à l'avenir, car elles pourront susciter d'autres recherches.

### 5.3 Avenues futures

Chacune de ces limites, comme nous venons de le mentionner, pourrait faire l'objet d'une nouvelle voie de recherche dans le futur. D'autres chercheurs pourraient analyser le même lien en utilisant un plus grand échantillon dans le but d'arriver à une conclusion plus convaincante pour le bien et l'avancement de la recherche scientifique. Ou encore, d'autres chercheurs pourraient élargir cette étude dans plusieurs pays, peut-être sur un continent et pourquoi pas, sur le monde. Enfin, un échantillon qui tient compte de l'ensemble des activités des sociétés d'assurance qui sont sur le marché boursier et qui rémunèrent leurs travailleurs sous une base de commission nous aurait permis d'avoir d'autres variables pour mieux mesurer la performance financière. Cela nous aurait permis de mesurer notre performance financière par le cours boursier sans hésitation.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Abbane, H., Tabta, M. et Kicher, I. E. (2019). Le rôle de la communication interne sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise: étude empirique: entreprise IFRI. Université de Bejaia.

Adair, P. et Berguiga, I. (2010). Les facteurs déterminants de la performance sociale et de la performance financière des institutions de microfinance dans la région MENA: une analyse en coupe instantanée. *Région et développement*, 32, 91-119.

Adams, G. A. et Beehr, T. A. (1998). Turnover and retirement: A comparison of their similarities and differences. *Personnel psychology*, 51(3), 643-665.

Aerts, W., Cormier, D. et Magnan, M. (2006). Intra-industry imitation in corporate environmental reporting: An international perspective. *Journal of Accounting and public Policy*, 25(3), 299-331.

ALAMI, Y., BOUGHABA, S. et EL IDRISSE, I. (2021). Performance financière bancaire: Un essai d'analyse dans le contexte bancaire marocain. *Revue d'Etudes en Management et Finance d'Organisation*, 6(13).

Antonmattei, P.-H. et Sciberras, J.-C. (2008). Le travailleur économiquement dépendant: quelle protection? Rapport au Ministre du Travail, des Relations sociales, de la Famille et de la Solidarité, Novembre.

Arcand, M. (2001). L'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'efficacité des caisses populaires Desjardins du Québec. Université Paul Verlaine-Metz.

Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management journal*, 37(3), 670-687.

Audet, M. (1992). Les Défis de la rémunération Presses Université Laval.

Bacache-Beauvallet, M. (2011). Rémunération à la performance. Actes de la recherche en sciences sociales, (4), 58-71.

Ball, R. et Watts, R. (1972). Some time series properties of accounting income. The Journal of Finance, 27(3), 663-681.

Barrette, J. et Simeus, M. n. (1997). Pratiques de gestion des ressources humaines et performance organisationnelle dans les entreprises de haute technologie.

Baudry, B. (1994). De la confiance dans la relation d'emploi ou de sous-traitance. Sociologie du travail, 36(36), 43-61.

Becker, B. et Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. Academy of management journal, 39(4), 779-801.

Bernard, M. (2012). L'effet des pratiques de ressources humaines sur la performance sociale des employés dans un contexte de culture nationale. Atelier national de reproduction des thèses.

Benabdelmoula, F. (2017). Les déterminants d'octroi de crédits bancaires aux entreprises: étude comparative entre la banque Conventiionnelle et la banque Islamique. Université Côte d'Azur.

Benoit, M. (2012). Les politiques de rémunération en entreprise: cas Oldaisk. Publications Pimido.

Berland, N. (2007). À quoi servent les indicateurs de la RSE? Limites et modalités d'usage.

Bertrand, F. et Hansez, I. (2010). Facteurs d'insatisfaction incitant au départ et intention de quitter le travail : analyse comparative des groupes d'âges. [Factors of Dissatisfaction Encouraging Resignation and Intentions to Resign: A Comparative Analysis of Age Groups]. Le travail humain, 73(3), 213-237. doi: 10.3917/th.733.0213

Brata, A. G. (2009). Innovation and Social Capital in the Small-Medium Enterprises: a case of bamboo handicraft in Indonesia.

Bruna, M. et Chauvet, M. (2013). La diversité, un levier de performance: plaidoyer pour un management innovateur et créatif. Management international/International Management/Gestiòn Internacional, 17, 70-84.

Cadin, L. et Guérin, F. (2015). La gestion des ressources humaines-4e éd Dunod.

Capron, M. et Quairel, F. (2016). La responsabilité sociale d'entreprise La découverte Paris.

Chatterjee, A. (2000). An introduction to the proper orthogonal decomposition. *Curent science*, 808-817.

Chourouk, S. (2006). Impacts des pratiques de rémunération variable sur la performance organisationnelle et financière de certaines PME manufacturières.

Chrétien, L., Arcand, G., Tellier, G. et Arcand, M. (2005). Impacts des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets. *Revue internationale sur le travail et la société*, 3(1), 107-128.

Cloutier, J. et Gascon, J. (2019) L'effet de la rémunération monétaire et non monétaire sur la détresse psychologique: le cas de salaire, des augmentations de salaire et de la reconnaissance du superviseur . *humain et organisation*, 5(2), 1-11

Cloutier, J., Morin, D. et Renaud, S. (2010). Les régimes de rémunération variable : comment les choisir et les gérer? *Gestion*, 35(1), 31-44. doi: 10.3917/riges.351.0031

Cormier, D. (2000). Comptabilité anglo-saxonne et internationale Coop-UQAM.

Cormier, D., Magnan, M. et Zéghal, D. (2001). La pertinence et l'utilité prédictive de mesures de performance financière: une comparaison France, États-Unis et Suisse. *Comptabilité-contrôle-audit*, 7(1), 77-105.

D'andrade, R. G., Shweder, R. et Le Vine, R. (1984). Cultural meaning systems. *Document Resume*, 197, 2-8.

D'Arcimoles, C.-H. et Trebucq, S. (2003). Une approche du rôle de l'actionnariat salarié dans la performance et le risque des entreprises françaises. *Revue de gestion des ressources humaines*, (48), 2-21.

D'Art, D. et Turner, T. (2004). Profit sharing, firm performance and union influence in selected European countries. *Personnel review*, 33(3), 335-350.

Daher, B. (2010). L'influence qu'exercent la satisfaction à l'égard du travail et la satisfaction à l'égard des collègues sur les comportements déviants au travail.

Darmon, R. Y. (1994). La rotation des vendeurs: de la théorie à la pratique. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 9(1), 31-49.

Delaney, J. T. et Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management journal*, 39(4), 949-969.

Delery, J. E. et Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of management Journal*, 39(4), 802-835.

Desbois, D. et Legris, B.(2007). Prix et coûts de production de six grandes cultures: blé, maïs, colza, tournesol, betterave et pomme de terre. *L'agriculture, nouveau défi*, Insee Références.

Desjardins, J. (2005). L'analyse de régression logistique. *Tutorial in quantitative methods for psychology*, 1(1), 35-41.

Didier B., V. (1999). Contribution à l'étude du lien entre les pratiques de GRH et la performance financière de l'entreprise: le cas des pratiques de mobilisation. Toulouse 1.

DiMaggio, P. J. et Powell, W. W. (2012). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields [1983]. *Contemporary sociological theory*, 175.

Dolan, S. L. (1995). *La gestion des ressources humaines au seuil de l'an 2000*.

Dumont, É. (2006). Impact de la rémunération mixte sur les médecins spécialistes du Québec.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. et Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500.

El Haddad, M. Y. et Zakaria, E.-Z. (2017). Comité d'audit et rémunération des auditeurs externes au Maroc [Audit committee and remuneration of external auditors in Morocco]. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 20(1), 9-16.

El Ouazzani, K. et Barakat, A. (2018). Les déterminants de la performance et de la survie des entreprises naissantes: une revue de littérature. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, (7).

Fabi, B., Garand, D. et Pettersen, N. (1998). Acquisition et conservation des ressources humaines en PME: diagnostic dans le domaine du génie-conseil. *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 11(2-3), 49-74.

Fournier, C. (2016). *Management de la force de vente* Dunod.

Gerhart, B., Rynes, S. L. et Fulmer, I. S. (2009). 6 pay and performance: individuals, groups, and executives. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 251-315.

Getz, I. (2016). *L'entreprise libérée* Fayard.

Griffeth, R. W. et Hom, P. W. (2001). *Retaining valued employees* Sage Publications.

Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *International journal of human resource management*, 8(3), 263-276.

Hall, P. A. et Taylor, R. C. (1996). Political science and the three new institutionalisms. *Political studies*, 44(5), 936-957.

Hallée, Y., Dupont, C. et Giuliano, R. (2019). La rémunération variable au service de la responsabilité sociale: enquête auprès de grandes entreprises situées en Belgique. *Question (s) de management*, (4), 43-56.

Heckman, J. J. et Hotz, V. J. (1989). Choosing among alternative nonexperimental methods for estimating the impact of social programs: The case of manpower training. *Journal of the American statistical Association*, 84(408), 862-874.

Heneman, R. L., Greenberger, D. B. et Strasser, S. (1988). The relationship between pay - for - performance perceptions and pay satisfaction. *Personnel Psychology*, 41(4), 745-759.

Henninger-Vacher, M.-C. (2000). *Recherche d'une congruence entre stratégie de diversification et politique de rémunération appliquée aux cadres non dirigeants*. Toulouse 1.

Honeywell-Johnson, J. A., McGee, H. M., Culig, K. M. et Dickinson, A. M. (2002). Different effects of individual and small group monetary incentives on high performance. *The Behavior Analyst Today*, 3(1), 88.

Jaafar, S. B., Wahab, E. A. A. et James, K. (2012). Director remuneration and performance in Malaysia family firms: an expropriation matter? *World Review of Business Research*, 2(4), 204-222.

Jensen, M. C. (1986). Agency costs of free cash flow, corporate finance, and takeovers. *The American economic review*, 76(2), 323-329.

Jouber, H. et Fakhfakh, H. (2017). Récompense ou incitation? Un essai de détermination de la nature de l'effet incitatif de la rémunération des dirigeants d'entreprise. *La Revue Gestion et Organisation*.

Karpik, L. (1989). L'économie de la qualité. *Revue française de sociologie*, 187-210.

Khadidja, A. (2010). Etude du polymorphisme morpho-anatomique et génétique chez l'armoise blanche (*artemisia herba-alba* asso) dans la région de tiaret. Université IBN-KHALDOUN: Faculté des Sciences de la Nature et de la Vie.

Khenissi, M., Serret, V. et Khemir, S. (2019). L'influence du système de gouvernance sur l'intégration des critères de responsabilité sociétale de l'entreprise dans la rémunération variable des dirigeants des sociétés de l'indice boursier SBF 120. *Revue de gestion des ressources humaines*, (3), 47-68.

Kunze, R. et Weil, C. (2002). *Mobile DNA II*.

Labarere, J. (2012). Corrélation et régression linéaire simple. Dans UE4 Biostatistique. Université Joseph Fourier Grenoble.

Lacoursière, R., Fabi, B., St-Pierre, J. et Arcand, M. (2004). Impacts de la GRH sur différents indicateurs de performance: résultats d'une étude empirique en contexte de PME manufacturières. *AGRH, "La GRH mesurée"*.

Lal, R. (1994). Plans de rémunération de la force de vente: les conséquences managériales des derniers développements théoriques. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 9(1), 51-72.

Laouami, L. et Faridi, M. (2019). Proposition d'un modèle conceptuel des pratiques de la gestion des carrières comme outil de la gestion stratégique des ressources humaines pour améliorer la performance des entreprises marocaines. *Moroccan Journal of Entrepreneurship, Innovation and Management*, 4(1), 52-69.

Lawler, E. E. et Hall, D. T. (1970). Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation. *Journal of Applied psychology*, 54(4), 305.

Lawrence, P. R. et Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment*.

Lazear, E. P. (1979). Why is there mandatory retirement? *Journal of political economy*, 87(6), 1261-1284.

Lazear, E. P. (2000). Performance pay and productivity. *American Economic Review*, 90(5), 1346-1361.

Lazear, E. P. (2004). Salaire à la performance : incitation ou sélection ? [Performance Pay: Incentives or Sorting?]. *Économie & prévision*, 164-165(3), 17-25. doi: 10.3917/ecop.164.0017

Le Masson, P., Weil, B. et Hatchuel, A. (2006). *Les processus d'innovation: Conception innovante et croissance des entreprises* Lavoisier Paris.

Lehmann, P.-J., Constant, A. et Pottier, F. (2020). *Toute la gestion de l'entreprise: Comptabilité, finance, contrôle de gestion* De Boeck Supérieur.

Leonard, J. S. (1990). Executive pay and firm performance. *ILR Review*, 43(3), 13-S-29-S.

Leroy, M. et Orsoni, G. (2014). *Le financement des politiques publiques* Primento.

Lewin, K. (1936). A dynamic theory of personality: Selected papers. *The Journal of Nervous and Mental Disease*, 84(5), 612-613.

Lorino, P. (2003). *Méthodes et pratiques de la performance: le pilotage par les processus et les compétences* Ed d'organisation.

Mahé de Boislandelle, H. (1988). *Gestion des Ressources Humaines dans les PME*, 486pp. Editions Economica, Paris.

McCausland, W. D., Pouliakas, K. et Theodossiou, I. (2005). Some are punished and some are rewarded: A study of the impact of performance pay on job satisfaction. *International Journal of Manpower*, 26(7/8), 636-659.

Meyer, J. W. et Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340-363.

Milkovich, G. et Newman, J. (2008). *Compensation* Boston: Irwin McGraw Hill.

Mitchel, J. O. (2002). Comparison of sales performance across financial service sectors. *Journal of Financial Services Marketing*, 7(2), 178-185.

Moreau, R. (2002). LE MILIEU QUEBECOIS DE L'ASSURANCE: UN SECTEUR EN PERPETUELLE EBULLITION LEGISLATIVE. *ASSURANCES-MONTREAL-*, 70(1), 93-120.

- Morgan, G. (1989). *Creative organization theory: A resourcebook* Sage.
- Morin, E., SAVOIE, A. et BEAUDIN, G. (1994). L'efficacité de l'organisation: Théories, représentations et mesures. Gae «tan Morin Éditeur, Montréal, Qc.
- Meyer, L. et Scott, S. (1983). Possible errors during field evaluations of sediment size distributions. *Transactions of the ASAE*, 26(2), 481-0485.
- Myers, S. C. (1977). Determinants of corporate borrowing. *Journal of financial economics*, 5(2), 147-175.
- Palm, R. et Iemma, A. (2002). Conditions d'application et transformations de variables en régression linéaire. *Notes de Statistique et d'Informatique*, (1), 1-34.
- Parissier, C., Mathieu, A. et Echchakoui, S. (2005). Comment définir et mesurer la performance du vendeur? *Décisions marketing*, 63-73.
- Peak, H. (1955). *Attitude and motivation*.
- Perret, B. (2006). De l'échec de la rationalisation des choix budgétaires (RCB) à la loi organique relative aux lois de finances (LOLF). *Revue française d'administration publique*, (1), 31-41.
- Pfeffer, J. et Veiga, J. F. (1999). Putting people first for organizational success. *Academy of Management Perspectives*, 13(2), 37-48.
- Pfeffer, J. et Villeneuve, F. (1994). *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force* (vol. 61) Harvard Business School Press Boston, MA.
- Prince, T. E. (1972). *Laser-guided boring tool for deep hole boring: Google Patents*.
- Porter, L. W. et Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*.
- Rao, R. C. (1990). Compensating heterogeneous salesforces: Some explicit solutions. *Marketing Science*, 9(4), 319-341.
- Ress, S. S. (1978). Payments other than directly by the employer. *The CPA Journal* (pre-1986), 48(000006), 75.
- Rinaldis, C. et Rousseau, A. *Gestion du vieillissement actif dans le secteur financier*.
- Roman, B. (2016). *Bâtir une stratégie de rémunération-3e éd* Dunod.

Roussel, P. et al., L. i. d. r. s. l. r. h. e. l. e. (2000). La motivation au travail: concept et théories LIRHE, Université des sciences sociales de Toulouse.

Rynes, S. L., Gerhart, B. et Minette, K. A. (2004). The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 43(4), 381-394.

Sanchez, R. (2016). La structure des rémunérations dans le secteur privé en 2014.

Sbai, H. (2019). La performance boursière des opérations de fusions et acquisitions: une revue de la littérature. *Question (s) de management*, (2), 37-48.

Schuler, E. (1995). Rémunération et stimulation des vendeurs Editions d'Organisation.

Scott, W. R. (1987). The adolescence of institutional theory. *Administrative science quarterly*, 493-511.

St-Onge, S., Brun, J.-P., Haines, V. et Guerrero, S. (2013). Relever les défis de la gestion des ressources humaines G. Morin.

St-Onge, S., Haines III, V. Y., Aubin, I., Rousseau, C. et Lagassé, G. (2005). Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail. *Gestion*, 30(2), 89-101.

St-Onge, S., Thériault, R. et Rousseau, C. (2006). Gestion de la rémunération: théorie et pratique.

TAJER, A., OUBERKA, B. et RIGAR, S. M. (2021). Structure de l'actionnariat et performance financière des entreprises marocaines cotée en bourse. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 2(8)

Theodossiou, I. et Panos, G. A. (2007). Earnings aspirations and job satisfaction: The affective and cognitive impact of earnings comparisons.

Tolman, E. C. (1932). Purposive behavior in animals and men Univ of California Press.

Touron, P. (2000). APPORTS ET LIMITES DE LA THEORIE INSTITUTIONNELLE DES ORGANISATIONS Etude de trois cas d'adoption de normes comptables internationales en France

Van Doesburg, L.-J. (2002). Effets des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance des PME: vérification des modèles universaliste, contingentiel et configurationnel. Université du Québec à Trois-Rivières.

Viardot, É. (2010). Neuf principes de gestion des moyens stratégiques. *L'Expansion Management Review*, 139(4), 90-97. doi: 10.3917/emr.139.0090

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation* (vol. 54) Wiley New York.

Wayne, S. J., Shore, L. M. et Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management journal*, 40(1), 82-111.

Werner, S. et Ward, S. G. (2004). Recent compensation research: An eclectic review. *Human Resource Management Review*, 14(2), 201-227.