

HEC MONTRÉAL

**Le rôle des stratégies de rémunération et du capital humain des
équipes de vente sur la productivité des ventes via le taux de roulement
collectif**

par

Mylène Legault

Sciences de la gestion

(Option Gestion des Ressources Humaines)

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences en gestion
(M. Sc.)*

Décembre 2017

© Mylène Legault, 2017

Résumé

Depuis le début du 21^e siècle, le taux de roulement des employés au Québec se maintient autour de la barre des 33% (Emploi-Québec, 2012). Bien que ce taux ne soit pas alarmant, il en est différent avec les entreprises dont la main-d'œuvre compose l'essence même de leur profit (Balkin et Bannister, 1993). En effet, le personnel de vente au sein d'une entreprise est en grande partie responsable des revenus de celle-ci et joue un rôle stratégique dans la croissance des bénéfices. Cette problématique a d'ailleurs mené bon nombre de chercheurs à s'intéresser aux variables influençant la rétention des équipes de vente. L'intérêt grandissant face à la saine gestion du taux de roulement a également été suscité en raison de ses nombreux effets, notamment de ses conséquences positives sur la productivité et la performance organisationnelle (Balkin et Bannister, 1993). Parmi ces études, aucune n'a considéré l'implication de deux variables déterminantes du taux de roulement : le niveau de capital humain des équipes de vente et les stratégies de rémunération dans les équipes de vente. Dans ce mémoire, nous explorons donc l'influence de ces deux variables, de même que l'interaction de ces mêmes variables sur le taux de roulement collectif, qui, par son effet médiateur, peut ultimement influencer la productivité des ventes. Ainsi, nous nous intéressons plus précisément à la relation entre le capital humain des équipes de vente et les stratégies des équipes de vente sur la productivité des ventes via le taux de roulement collectif.

Afin de vérifier nos hypothèses de recherche, un sondage par questionnaire a été mené auprès de 310 gestionnaires d'équipes de ventes dans différents établissements québécois. Globalement, les résultats soulignent qu'il existe une relation négative et significative entre le niveau de capital humain des équipes de vente et le taux de roulement collectif des équipes de vente, mais également une relation positive et significative entre une grande proportion de rémunération variable dans la rémunération totale des équipes de vente et le taux de roulement collectif de celles-ci. En revanche, nos résultats sont mitigés et non-significatifs concernant la relation qui lie les stratégies de rémunération plus élevée que le marché avec le taux de roulement collectif des équipes de vente. Aussi, nos résultats ont démontré que la relation entre le taux de

roulement et la productivité des ventes est négative et significative. Pour terminer, l'effet médiateur du taux de roulement collectif entre les variables indépendantes et la productivité n'est que partiel en ce qui a trait à l'importance d'une proportion de rémunération variable dans la rémunération totale des équipes de vente et confirmé par rapport à la présence d'un salaire fixe dans la rémunération des vendeurs.

À notre connaissance, aucune étude empirique n'a jusqu'à maintenant tenté de valider un modèle semblable à celui proposé par notre recherche. Pourtant, les résultats obtenus ont des implications intéressantes pour la majorité des organisations qui possèdent des équipes de vente. Du côté des employés, nos résultats permettent de mettre de l'avant l'importance de développer des connaissances et des aptitudes relatives aux ventes afin de progresser dans un contexte similaire. Du côté de l'employeur, notre analyse a su démontrer l'intérêt de retenir les vendeurs performants dans le but d'accumuler un niveau de capital spécifique élevé et d'établir des stratégies de rémunération alignées avec les objectifs globaux de l'entreprise et en cohérence avec les autres pratiques de ressources humaines de l'entreprise. Enfin, les résultats de cette étude renseignent sur la compréhension des multiples défis auxquels font face les entreprises quant à la rétention et aux facteurs de taux de roulement chez les équipes de ventes, d'autant plus que ce personnel présente des particularités au niveau de la gestion et que leur performance est directement en lien avec les revenus de l'entreprise.

Mots clés : rémunération, roulement, vendeur, productivité, capital humain, vente.

Abstract

Since the beginning of the 21st century, the employee turnover rate in Quebec has been remaining around 33% (Emploi-Québec, 2012). Although this rate is not alarming, it is different with companies whose workforce is the essence of their profit (Balkin et Bannister, 1993). In fact, the sales force within a company is largely responsible for its revenues and plays a strategic role in the growth of profits. This issue has led many researchers to look at the variables influencing the retention of sales teams. The growing interest in managing turnover effectively has also been triggered by its many effects, including its positive impact on productivity and organizational performance (Balkin and Bannister, 1993). Among these studies, none considered the involvement of two variables determining the turnover rate: the level of human capital of the sales teams and the remuneration strategies in the sales teams. In this thesis, we explore the influence of these two variables, as well as the interaction of these same variables on the collective turnover rate, which, through its mediating effect, can ultimately influence the productivity of the sellers. Thus, we are more specifically interested in the relationship between the human capital of the sales teams and the strategies of the sales teams on productivity through collective turnover.

To verify our hypotheses, a questionnaire survey was conducted among 310 sales team managers in various Quebec establishments. Overall, the results highlight that there is a negative and significant relationship between the level of human capital of sales teams and the collective turnover rate of sales teams, but also a positive and significant relationship between a large proportion of variable compensation in the total remuneration of the sales teams and the collective turnover rate of these. On the other hand, our results are mixed and insignificant regarding the relationship between higher compensation strategies than the market and the collective turnover of sales teams. Also, our results showed that the relationship between turnover rate and salespeople productivity is negative and significant. Finally, the mediating effect of the collective turnover rate between the independent variables and productivity is only partial with

respect to the importance of a proportion of variable compensation in the total compensation and confirmed compared to the presence of a fixed salary in the compensation of sales team.

To our knowledge, no empirical study has so far attempted to validate a model similar to that proposed by our research. Yet, the results obtained have interesting implications for the majority of organizations that have sales-related staff. On the employee side, our results highlight the importance of developing sales knowledge and skills to move forward in a similar context. On the employer side, our analysis demonstrated the interest of retaining successful salespeople in order to accumulate a high level of specific capital and to establish compensation strategies aligned with the overall objectives of the company and consistent with other human resources practices of the company. Finally, the results of this study provide information on the understanding of the multiple challenges that companies face in terms of retention and turnover rate factors in sales teams, especially since these staff have particularities in terms of management and that their performance is directly related to the company's revenues.

Keywords : compensation, turnover, salesperson, productivity, human capital, sale.

Table des matières

Résumé	iii
Abstract	v
Table des matières	vii
Liste des tableaux	ix
Liste des figures	x
Remerciements	xi
Introduction	1
Chapitre 1 REVUE DE LA LITTÉRATURE	5
1.1. Les enjeux des équipes de vente : le taux de roulement et la productivité des ventes	5
1.1.1. Contexte	6
1.1.2. Rétention et stabilité du personnel de vente.....	9
1.2. Le capital humain	22
1.2.1. Contexte	22
1.2.2. Théorie du capital humain : définition et dimensionnalité	24
1.2.3. Liens théoriques et études confirmatoires entre les dimensions du capital humain et le taux de roulement	31
1.3. Les stratégies de rémunération	39
1.3.1. Contexte	39
1.3.2. La description des différents types de rémunérations	40
1.3.3. L'utilisation du salaire fixe et de la rémunération variable	41
1.3.4. Les stratégies de rémunération par rapport au marché.....	51
1.3.5. Liens théoriques et études confirmatoires entre les politiques de rémunération et le taux de roulement.....	54
1.4. L'interaction entre le capital humain et les stratégies de rémunération	60
1.4.1. Contexte et définition.....	60
1.4.2. Les études portant sur l'effet de l'interaction entre les stratégies de rémunération et le niveau de capital humain sur le taux de roulement collectif.....	61
1.5. L'effet du taux de roulement collectif sur la productivité des ventes	65
1.5.1. Contexte	65
1.5.2. Les effets du taux de roulement sur la productivité	65
Chapitre 2 MODÈLE CONCEPTUEL ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE ...	73
2.1. Modèle conceptuel	73
2.2. Hypothèses de recherche	75
2.2.1. Le rôle du capital humain des équipes de vente et des stratégies de rémunération des équipes de vente sur le taux de roulement collectif.....	75
2.2.2. Le rôle du taux de roulement collectif sur la productivité dans un contexte de vente	86
Chapitre 3 MÉTHODOLOGIE	91

3.1. Devis de recherche et justification de l'outil.....	91
3.1.1. Devis de recherche	91
3.1.2. Instruments de mesure	92
3.1.3. Questionnaire	92
3.2. Collecte et préparation des données	93
3.3. Description de l'échantillon	94
3.3.1. Contexte du secteur d'emploi	94
3.3.2. Échantillonnage.....	95
3.3.3. Les variables de contrôle et les caractéristiques de l'échantillon	97
3.4.1. Variable indépendante des stratégies de rémunération	102
3.4.2. Variable dépendante du taux de roulement collectif.....	104
3.4.3. Variable de la productivité des ventes	104
3.5. Démarche d'analyse des données	105
3.5.1. Méthodes d'analyses privilégiées	105
3.5.2. Analyse des données	106
Chapitre 4 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS	107
4.1. Analyses descriptives	107
4.2. L'analyse de corrélation	110
4.3. Tests d'hypothèses	111
4.3.1. Hypothèses de relation directe	112
4.3.2. Hypothèses de médiation	119
Chapitre 5 DISCUSSION.....	123
5.1. Interprétation des résultats	123
5.1.1. Hypothèses de relation directe	124
5.1.2. Hypothèses de médiation	129
5.2. Limites inhérentes à cette étude.....	129
5.2.1. Limites inhérentes à la restriction des variables utilisées	130
5.2.2. Limites et forces inhérentes à la méthodologie.....	131
5.2.3. Limites et forces inhérentes à l'utilisation de données secondaires	132
5.3. Contributions et implications théoriques.....	134
5.4. Implications pour les praticiens.....	135
5.5. Suggestions de piste d'études futures	136
Conclusion	141
Bibliographie	143
Annexe.....	i

Liste des tableaux

Tableau 1.1. Considérations majeures des recherches sur le taux de roulement collectif	16
Tableau 1.2. Les types de capital humain	28
Tableau 1.3. Les effets du contexte relatif au taux de roulement sur la performance ...	69
Tableau 4.1. Statistiques descriptives	109
Tableau 4.2. Table de corrélation	109
Tableau 4.3. Présentation des résultats de la modélisation de coefficient non-standardisé sur le taux de roulement collectif des équipes de vente	115
Tableau 4.4. Présentation des résultats de la modélisation de coefficient non-standardisé sur la productivité des ventes	118
Tableau 4.5. Effet indirect du capital humain des équipes de vente sur la productivité des ventes, via le taux de roulement collectif	119
Tableau 4.6. Effet indirect du salaire garanti dans la rémunération des équipes de vente sur la productivité des ventes, via le taux de roulement collectif	120
Tableau 4.7. Effet indirect d'une proportion de salaire fixe dans la rémunération des équipes de vente sur la productivité des ventes, via le taux de roulement collectif	120
Tableau 4.8. Effet indirect d'une stratégie de rémunération au-dessus du marché sur la productivité des ventes, via le taux de roulement collectif	121
Tableau 4.9. Résumé des résultats relatifs à nos hypothèses de recherche.....	122

Liste des figures

Figure 1.1. : Schéma du taux de roulement collectif d’Hausknecht et Trevor (2011)....	14
Figure 1.2. Antécédents, modérateurs et conséquences du taux de roulement collectif des employés	18
Figure 1.3. Théorie des ressources stratégiques de Barney (1991).....	27
Figure 1.4. Courbe récapitulative de règlement du problème de l’agence	49
Figure 1.5. Modèle théorique des effets des dimensions RH sur les résultats organisationnels	63
Figure 1.6. Courbe de l’effet du taux de roulement sur la productivité	68
Figure 2.1. Modèle conceptuel de recherche	74

Remerciements

L'écriture d'un mémoire est un travail qui exige de la patience et de l'assiduité. Qui plus est, ce processus se déroule pendant une longue période de temps entrecoupée de plusieurs phases auxquelles est rattachée une vaste gamme d'émotions. Or, pendant toute cette traversée, plusieurs personnes ont été présentes pour m'appuyer et m'encourager dans ma démarche. Je prendrai donc le temps, dans les prochaines lignes, de leur vouer mes plus sincères remerciements.

D'abord, j'aimerais remercier mes parents qui m'ont motivée tout au long de mon parcours scolaire. Ils m'ont appris que l'ambition, les efforts au travail et la confiance en soi constituent la clé du succès. De plus, ils m'ont également préparé aux moments difficiles et ont su m'appuyer lorsque nécessaire.

En outre, j'ai eu la grande chance de rencontrer des collègues de classe dont la présence a été inestimable sur le plan de mon cheminement à la maîtrise. Ils m'ont inspiré de maintes façons et je leur attribue en partie ma réussite dans ce grand projet. Merci de votre écoute et de votre générosité.

Pour finir, je souhaite remercier grandement mon directeur de recherche, Michel Tremblay. Son expérience et la qualité de ses interventions prouvent qu'il est une sommité dans le domaine de la recherche. Il a su amener ma réflexion à un niveau supérieur et m'a aidé à réaliser ce qui est à ce jour mon plus grand accomplissement au niveau académique.

Introduction

Depuis le début du 21^e siècle, le taux de roulement des employés au Québec se maintient autour de la barre des 33% (Emploi-Québec, 2012). Le taux de roulement volontaire, pour sa part, atteint 15,27% au Québec (CRHA, 2016). Bien que ce taux ne soit pas alarmant, il en est différent avec les entreprises dont la main-d'œuvre compose l'essence même de leur profit (Balkin et Bannister, 1993). En effet, le personnel de vente au sein d'une entreprise est responsable des revenus de celle-ci et joue un rôle stratégique dans la croissance des profits. Par ailleurs, l'importance capitale de leur rétention a été soulignée dans plusieurs articles. Ces articles, tirés de la littérature professionnelle, indiquent que les emplois liés à la vente sont annuellement classés au sommet des emplois les plus difficiles à combler et présentent un taux de roulement de plus de 50% dans certains secteurs (Boles, Dudley, Onyemah, Rouzies et Weeks, 2012). Cette problématique a d'ailleurs mené bon nombre de chercheurs à s'intéresser aux variables influençant la rétention des équipes de vente. Dès lors, plusieurs chercheurs ont montré un grand intérêt à l'égard du taux de roulement, un phénomène qui suscite inévitablement de nombreuses questions.

Les connaissances actuelles de la littérature permettent de souligner différents antécédents et de nombreuses conséquences du taux de roulement. D'ailleurs, plusieurs études des déterminants du taux de roulement se sont avérées bénéfiques puisque la gestion de cette problématique comporte plusieurs avantages connus : une meilleure performance organisationnelle (Park et Shaw, 2013), une amélioration du service à la clientèle (Batt et Colvin, 2011), un meilleur contrôle des coûts liés aux activités de ressources humaines (Allen, Bryant et Vardaman, 2010) et un niveau de congruence plus élevé avec les valeurs organisationnelles (Dubas et Nijhawan, 2007). Du coup, la rétention des employés performants dans le milieu de la vente engendrera plus de bénéfices du point de vue des résultats individuels et collectifs que si les équipes de ventes sont constamment soumises à des changements au niveau de sa composition. Pourtant, nous retrouvons dans le corpus scientifique plusieurs arguments qui soulignent

que le taux de roulement peut s'avérer être rentable et, par conséquent, peut également être désiré par les entreprises. D'une part, certains employeurs préfèrent une rotation constante pour éviter d'accorder des conditions de travail trop élevées aux employés ayant accumulé plus d'ancienneté, et d'autre part, afin de remplacer les moins performants de l'équipe par des employés potentiellement plus performants (Batt et Colvin, 2011). Le taux de roulement comporte ainsi plusieurs contradictions quant à ses antécédents et ses effets, et par conséquent, doit être analysé sous plusieurs angles. Or, il serait intéressant de se pencher sur des variables particulièrement adaptées au milieu de la vente et qui peuvent influencer le taux de roulement collectif des équipes de vente : le niveau de capital humain des équipes de vente et les stratégies de rémunération des équipes de vente.

D'une part, le niveau de capital humain fait référence à tous les connaissances, savoir-faire et savoir-être qu'un individu met à la disposition d'un employeur (Barney, 1991). D'autre part, les stratégies de rémunération se déclinent en structure et en composantes fixes et variables du plan de rémunération (Caruth et Handlogten-Caruth, 2002). Cela dit, la considération de ces variables indépendantes ainsi que l'alignement entre les deux permet de croire que le taux de roulement collectif peut en être influencé. Le taux de roulement, pour sa part, est connu généralement pour avoir de nombreuses conséquences organisationnelles, en particulier en ce qui a trait à la productivité des employés et à la performance organisationnelle (Shaw, Gupta et Delery, 2005). Ces suppositions nous amènent à croire que deux des variables les plus importantes dans les équipes de vente peuvent avoir un impact sur le taux de roulement collectif, qui par la suite fait potentiellement varier la productivité des ventes. Le portrait semble donc incomplet en ce qui a trait aux variables qui influencent le taux de roulement collectif des équipes de vente, qui à son tour peut avoir un impact sur la productivité des ventes. De la sorte, ce débat non résolu nous incite à nous intéresser à des variables jusqu'à ce jour peu approfondies et à examiner l'influence des différentes dimensions incluses dans celles-ci. De plus, force est de constater que ces variables n'ont pas encore été étudiées au niveau collectif.

L'objet de ce mémoire vise ainsi à combler ce manque quant à la relation entre les variables énoncées précédemment, le taux de roulement collectif et la productivité des ventes. De ce fait, nous souhaitons établir si une relation existe entre le niveau de capital humain des équipes de vente, les stratégies de rémunération des équipes de vente ainsi que l'effet combiné de ces deux variables et la productivité des ventes, via le taux de roulement collectif. Ceci nous amène donc à la question de recherche suivante : quel est l'impact du niveau de capital humain des équipes de ventes et des stratégies de rémunération des équipes de vente sur la productivité des ventes via le taux de roulement collectif ?

La contribution de ce mémoire réside dans l'intérêt accordé au taux de roulement collectif dans le milieu de la vente. En effet, peu d'études se sont penchées sur l'effet de ces variables précises au sein d'une population de vendeurs, et ce, au niveau collectif. Ce projet assure donc un avancement des connaissances empiriques entourant des dimensions distinctes du capital humain des équipes de vente et des stratégies de rémunération des équipes de vente sur le taux de roulement collectif. Nos résultats sont également d'intérêt compte tenu du fait qu'il est notoire dans la littérature actuelle que la saine gestion du taux de roulement occasionne des retombées positives (Park et Shaw, 2013). Cela dit, d'un point de vue des implications pratiques, les résultats de cette étude présentent de multiples avantages pour les employés et les employeurs qui souhaitent comprendre et gérer efficacement le taux de roulement collectif, tout en considérant les caractéristiques des équipes de ventes.

Chapitre 1

REVUE DE LA LITTÉRATURE

Ce premier chapitre expose une synthèse des maintes études existantes dans la littérature. Pour ce faire, nous allons examiner la définition et les dimensions des variables à l'étude, en plus de présenter les différents liens théoriques et empiriques existants qui expliquent jusqu'à maintenant ces relations. Tout d'abord, nous allons introduire notre thème principal, soit les enjeux relatifs au personnel de vente. Parmi ces problèmes vécus en entreprise, nous approfondirons le sujet du taux de roulement collectif. Ensuite, nous traiterons des variables indépendantes, soit le capital humain des équipes de vente et les stratégies de rémunération des équipes de vente. Nous approfondirons également l'effet combiné possible entre ces deux mêmes variables, soit l'effet du capital humain des équipes de vente et l'effet des stratégies de rémunération des équipes de vente sur le taux de roulement collectif. Pour finir, nous nous pencherons davantage sur l'effet du taux de roulement collectif par rapport à la productivité des ventes, et ainsi, sur l'effet médiateur du taux de roulement collectif dans cette relation.

1.1. Les enjeux des équipes de vente : le taux de roulement et la productivité des ventes

Notre recherche porte sur la démonstration des liens entre le capital humain des équipes de vente et le taux de roulement collectif, entre les stratégies de rémunération des équipes de vente et le taux de roulement collectif ainsi qu'entre l'effet combiné du capital humain et des stratégies de vente des équipes de vente sur le taux de roulement collectif. De plus, nous étudierons de quelle façon le taux de roulement collectif influence la productivité des ventes et agit en tant que médiateur dans la relation. Cela dit, nous avons fait le choix d'explorer exhaustivement ces relations au sein des équipes de vente puisque l'environnement de la vente se distingue des autres catégories d'emploi (Balkin et Bannister, 1993).

1.1.1. Contexte

De nos jours, la configuration organisationnelle évolue conformément au principe d'efficacité, principe qui s'explique notamment par « le ratio entre ce qui entre en tant qu'énergie dans l'organisation, soit l'énergie humaine et les matériaux intrants à l'organisation, et ce qui émerge comme produits et services » (Katz et Kahn, 1978, traduction libre de l'anglais : 9). En ce sens, les organisations doivent primordialement compter sur des employés performants, surtout en ce qui a trait aux organisations ayant une équipe de vente. En effet, selon Balkin et Bannister (1993), nous devons attribuer une importance capitale à l'équipe de vente puisqu'elle joue un rôle stratégique dans l'organisation. Leur étude portant sur la dépendance des ressources explique que certains groupes d'employés, notamment les vendeurs, occupent une position critique qui influence la performance organisationnelle par leur productivité (Balkin et Bannister, 1993). Tel qu'introduit précédemment, ce raisonnement repose sur le fait que cette main-d'œuvre est essentielle à la survie de l'organisation puisqu'elle est à l'origine des profits (Balkin et Bannister, 1993).

Toujours selon ces auteurs, les équipes de ventes sont cruciales à la survie de l'entreprise puisqu'elles répondent à deux critères considérables et liés à la performance organisationnelle : le degré critique de l'emploi dans l'organisation et le caractère substituable de l'emploi. Bien que ces critères varient selon le type de vendeur et du secteur de travail, ces derniers expliquent globalement que l'organisation développera davantage une relation de dépendance avec l'emploi qui est le plus critique et le moins substituable. Afin de s'assurer que l'emploi de vendeur répond bel et bien à ces deux critères, Balkin et Bannister (1993) ont mis de l'avant deux mécanismes permettant d'atteindre cet objectif. D'une part, le niveau critique de l'emploi de vendeur peut être rattaché à sa nécessité dans la production de revenus, et d'autre part, le faible niveau de substitution peut se traduire par l'importance du rôle du vendeur dans la transaction finale avec les clients. En effet, toujours dans l'optique selon laquelle cette main-d'œuvre constitue l'essence même des profits de l'entreprise, leurs efforts doivent être dirigés vers la croissance des ventes afin de procurer à l'entreprise de meilleurs résultats, et dans la majorité des cas, que l'entreprise leur attribue une rétribution conséquente en

échange (Coughlan et Sen, 1989 ; Balkin et Bannister, 1993). Ce faisant, le personnel de vente est très important au sein de certaines entreprises en vertu de leur rôle stratégique et de l'influence de leur performance par rapport à l'accomplissement des objectifs organisationnels, ce qui explique d'autant plus l'importance de la rétention de cette main-d'œuvre.

En outre, il est possible de penser que les vendeurs ayant accumulé davantage d'expérience seront d'autant plus performants et essentiels à l'organisation. Or, dans le cas où un vendeur connaît de façon approfondie les produits vendus ou utilise des techniques apprises pendant ses années d'expérience dans le domaine de la vente, il est probable qu'il performe mieux au moment où il doit clore la vente face aux clients : le degré de substitution du représentant des ventes vient de diminuer. Ce faisant, les vendeurs présentant un niveau de connaissance plus élevé doivent ultimement rester au sein de l'entreprise. Encore une fois, cette situation appuie l'argument des auteurs Balkin et Bannister (1993) en insistant sur le rôle stratégique du personnel de vente et sur leur capacité d'influencer les résultats.

Cette dépendance aux ressources peut mener, à l'occurrence, à des modifications dans les stratégies de l'organisation aux bénéfices de ce groupe stratégique en emploi, notamment en ce qui a trait aux stratégies de rémunération. En effet, tel que vu précédemment, en plus d'être tributaire des résultats des ventes de son personnel, le taux de roulement moyen des représentants des ventes peut atteindre 50% dans certains secteurs et s'avère être supérieur comparativement à la moyenne des entreprises québécoises (Emploi-Québec, 2012 ; Boles et al, 2012). Cette donnée statistique met en lumière la difficulté pour la plupart des entreprises d'attirer, mais également de conserver la main-d'œuvre à l'emploi. Or, cela implique qu'il est crucial de considérer les stratégies de rémunération de l'organisation, de même que l'expérience, l'ancienneté et la scolarisation des vendeurs, puisqu'un taux de roulement excessif du personnel de vente peut engendrer certaines conséquences, notamment sur les coûts relatifs au taux de roulement et éventuellement sur la productivité des ventes, ce qui affecte la performance organisationnelle (Park et Shaw, 2003 ; Balkin et Bannister, 1993).

À la vue de ce constat, certaines entreprises peuvent mettre en place plusieurs mécanismes, lesquels agiront comme une source de diminution de la dépendance en vertu des équipes de vente. Ces leviers ayant pour but d'altérer le niveau critique et de substitution des représentants de la vente peuvent se traduire par des investissements massifs dans la publicité et la promotion, ainsi que par l'utilisation de centre de télémarketing (Balkin et Bannister, 1993). Pour les fins de notre recherche, l'importance de la proportion des vendeurs dans la stratégie de marketing sera considérée afin de valider le plus fidèlement possible les effets potentiels des liens avancés par notre question de recherche. En plus d'inclure cet élément, nous allons intégrer l'effet des secteurs sur les relations possibles dû au rôle du vendeur qui peut se révéler différent d'une industrie à un autre. Par conséquent, nous pourrions nous concentrer davantage sur l'effet réel des comportements de la main-d'œuvre qui sont essentiels au bon fonctionnement de l'organisation et qui nécessitent que les politiques de l'entreprise soient arrimées à leur rôle stratégique. Ainsi, selon l'étude réalisée par Balkin et Bannister (1993) et par sa démonstration du rôle stratégique des vendeurs dans les organisations, il est possible d'avancer que les équipes de ventes représentent sans contredit un emploi clé à l'organisation. De ce fait, un lien peut être pressenti entre leur présence dans une organisation, l'adoption de stratégies conséquentes, les effets de ces mêmes stratégies sur le roulement.

Étant conscientisés sur l'importance stratégique du personnel de vente, nous allons procéder dans la prochaine section à mettre de l'avant les enjeux du taux de roulement collectif et de la productivité au sein du personnel de vente. Avant de nous lancer dans la présentation de la productivité et son effet sur la performance organisationnelle en tant que conséquence ultime des relations potentielles présentées antérieurement, nous approfondirons l'enjeu du taux de roulement collectif dans le secteur de la vente. Cette étape préalable nous permettra d'expliquer comment le capital humain et les stratégies de rémunération vouées aux équipes de vente peuvent influencer considérablement le taux de roulement collectif, et éventuellement, la productivité des ventes. Or, les études concernant les dimensions, les antécédents ainsi que les conséquences du taux de roulement seront exposés. Pour ce faire, nous explorerons le modèle principal qui

illustre le taux de roulement collectif, celui de Hausknecht et Trevor (2011). Notre étude se fondera néanmoins sur un modèle plus récent et amélioré de celui présenté par Hausknecht et Trevor (2011), soit le modèle de Hancock, Allen et Soelberg (2017). Enfin, nous clôturerons cette partie en introduisant le capital humain du personnel de vente, les stratégies de rémunération ainsi que l'interaction entre les deux qui représentent les variables indépendantes retenues pour cette étude et nous justifierons leur portée au sein du secteur de la vente.

1.1.2. Rétention et stabilité du personnel de vente

L'enjeu du taux de roulement dans le secteur de la vente repose principalement sur le fait que les vendeurs, travaillant dans l'optique de maximiser leurs revenus et ayant peu de compétences distinctives, seront plus mobiles sur le marché et seront plus réceptifs aux opportunités externes. Aux fins de ce travail, nous utiliserons la définition suivante du taux de roulement puisqu'elle englobe les départs volontaires et involontaires applicables au personnel de vente : « les niveaux globaux de départs d'employés qui se produisent au sein des groupes, des unités de travail, ou des organisations » (Hausknecht et Trevor, 2011, traduction libre de l'anglais : 353). Or, puisque la performance organisationnelle dépend en grande partie de la productivité des ventes, la rétention et la stabilité de ce personnel sont considérées d'autant plus importantes par la direction. À cet égard, Sager, Futrell et Varadarajan (1989) ont relaté que les entreprises vont bénéficier d'une augmentation des ventes si elles améliorent leur habileté à retenir les vendeurs présentant une haute performance. Ceci étant l'objectif ultime de toutes les entreprises, il sera essentiel de déterminer à l'aide de la littérature les conséquences, les antécédents ainsi que les modèles existants du taux de roulement, et ce, afin de documenter le mieux possible ces relations, de prouver que notre étude apportera sans équivoque un ajout aux écrits existants et de permettre conséquemment aux entreprises d'atteindre cette finalité.

1.1.2.1. Les antécédents du taux de roulement

L'importance d'évaluer les causes du taux de roulement repose sur les nombreux impacts que ce phénomène exerce sur l'entreprise, tel que vu précédemment. Pour ce

faire, la littérature propose plusieurs études qui mettent en lumière l'ensemble des antécédents du taux de roulement. Pour commencer, les auteurs Batt et Colvin (2011) ont démontré que l'engagement élevé au travail, les investissements à long terme dans la main-d'œuvre et la motivation sont associés significativement avec un plus bas taux de départs et de congédiements. En outre, ils soutiennent en fonction de leur recherche que les facteurs organisationnels, tels que la formation, la rémunération et la gestion des employés, constituent les facteurs qui influencent le plus en termes de variance le roulement du personnel (Batt et Colvin, 2011).

De leur côté, les auteurs Wren, Berkowitz et Grant (2014) précisent que la relation entre l'engagement organisationnel, la rémunération, la situation familiale, la participation de l'emploi, le niveau de scolarisation et le plan de rémunération ont tous été jugés significatifs avec le taux de roulement. Qui plus est, Wei (2015) a mis en lumière d'autres antécédents du taux de roulement, soit la compatibilité entre la personne et l'organisation ainsi que le capital humain générique. Il indique notamment que l'employé doit partager les mêmes valeurs qui sont prônées par l'organisation et des objectifs de travail similaires (Wei, 2015). Bref, en consultant les plus récentes recherches, il est possible d'avancer le fait qu'il existe un bon nombre de prédicteurs du taux de roulement et que cette étendue d'antécédents peut influencer à différentes échelles la rétention des employés dans une organisation. Afin d'explorer davantage ce phénomène et de préciser de quelle façon la gestion du taux de roulement est un enjeu important pour le personnel de vente, la section suivante tracera le portrait des conséquences du taux de roulement les plus connues dans la littérature, suivi de la présentation d'un modèle théorique basé sur les effets les plus considérables du taux de roulement au sein des équipes de vente.

1.1.2.2. Les conséquences du taux de roulement

Plusieurs conséquences du taux de roulement ont été étudiées amplement dans la littérature. Ce constat est possible puisque le taux de roulement est un enjeu indéniable pour les gestionnaires et que cet aspect doit être documenté avec rigueur. En effet, on observe dans les divers écrits que « le taux de roulement a un impact sur la croissance

des ventes (Batt, 2002 ; McElroy, Morrow et Rude, 2001), sur la performance (Glebbeck et Bax, 2004), sur l'efficacité (Kacmar, Andrews, Van Rooy, Steilberg et Cerrone, 2006), sur la productivité (Shaw, Gupta et Delery, 2005), sur le taux d'accidents (Shaw, Gupta et Delery, 2005) et sur les profits (McElroy et al, 2001) » (Hausknecht et Trevor, 2011, traduction libre de l'anglais : 360). En outre, les chercheurs se sont intéressés aux coûts directs et indirects du taux de roulement qui incluent la valeur de retenir les hauts performants (Nyberg, 2010), l'effet potentiel du taux de roulement individuel sur le taux de roulement collectif (Bartunek, Huang et Walsh, 2008 ; Felps, Mitchell, Hekman, Lee, Holtom et Harman, 2009 ; Hausknecht et Trevor, 2011) ainsi que la perte de connaissance institutionnelle et opérationnelle qui peut pénaliser le réseau social de l'entreprise (Dess et Shaw, 2001). Par ailleurs, les établissements avec les plus hauts taux de départs et de congédiements ont significativement un moins bon service clientèle (Batt et Colvin, 2011). En vertu de ces conséquences, tout porte à croire qu'un taux de roulement élevé chez le personnel de vente de certains secteurs peut avoir d'importants impacts indésirables sur l'organisation et que le comportement des employés au sein d'une équipe de vente peut être responsable en grande partie d'effets négatifs et collatéraux au sein d'un même groupe de travail ou d'un département (Bartunek et al, 2008).

En contrepartie, il est dit que le taux de roulement peut engendrer des conséquences négative ou positive pour l'entreprise. D'une part, les départs volontaires sont décrits en tant que roulement dysfonctionnel, et d'autre part, les congédiements sont considérés comme des départs fonctionnels (Batt et Colvin, 2011 ; Nyberg et Ployhart, 2013). Cette idée provient d'emblée des travaux de Dalton, Krackhardt et Porter (1981), qui ont élaboré une théorie basée sur le fait que lorsque les employés performants quittent, ces départs dysfonctionnels peuvent influencer négativement la performance organisationnelle. À l'inverse, les congédiements sont considérés en tant que départs fonctionnels dans la mesure où les moins performants seront exclus de l'entreprise (Dalton et al, 1981). Autrement dit, certains auteurs proposent que puisque les moins performants quittent en principe rapidement, la performance future se porte mieux. Au contraire, d'autres indiquent que le remplacement d'un individu dans l'entreprise

entraîne des coûts supplémentaires et qu'il est préférable de conserver et d'accumuler le capital humain spécifique pour le bien-être de l'organisation (Darmon, 1987).

En somme, la littérature évoque quelques conséquences positives et plusieurs conséquences négatives qui sont associées au taux de roulement individuel. En ce sens, nous observons qu'il n'y a pas de consensus précis au sein de la communauté scientifique et que les auteurs ne s'entendent pas tout à fait sur les impacts du taux de roulement. Toutefois, la plupart des auteurs s'entendent pour dire que le taux de roulement est associé à des coûts élevés pour l'entreprise (Darmon, 1987). Pour éviter ce cumul de coûts qui influence les résultats financiers ainsi que le calcul de la productivité, il est essentiel de comprendre que le taux de roulement peut, dans le secteur de la vente, être considéré comme collectif afin de comprendre ce phénomène et ainsi en réduire le niveau. Cela dit, nous aborderons le taux de roulement collectif principalement à l'aide des modèles théoriques les plus notoires et issus de la littérature scientifique. Ces modèles permettront de comprendre précisément les antécédents et les conséquences du taux de roulement collectif, et conséquemment, d'appréhender la variation de la productivité des ventes dans les entreprises ayant du personnel de vente.

1.1.2.3. Le taux de roulement collectif

Pour commencer, une des conséquences considérables du taux de roulement individuel est l'impact de ce phénomène sur le taux de roulement collectif. En effet, le taux de roulement collectif est un enjeu important dans le secteur de la vente : un changement dans la composition des équipes de vente provoque indubitablement des variations de la productivité, notamment dû à la présence d'un lien direct entre la performance des vendeurs et les résultats. Tel que mentionné précédemment, le taux de roulement peut être défini comme suit : « l'ensemble des départs des employés qui se produit dans un groupe, une unité de travail ou une organisation » (Hausknecht et Trevor, 2011, traduction libre de l'anglais : 353). Nyberg et Ployhart (2013) ajoutent que le taux de roulement collectif se traduit par : « l'épuisement de la quantité et de la qualité des connaissances, habiletés, aptitudes et autres caractéristiques des employés d'une unité,

ce qui signifie que la perte des compétences se fait au niveau collectif » (traduction de l'anglais : 109).

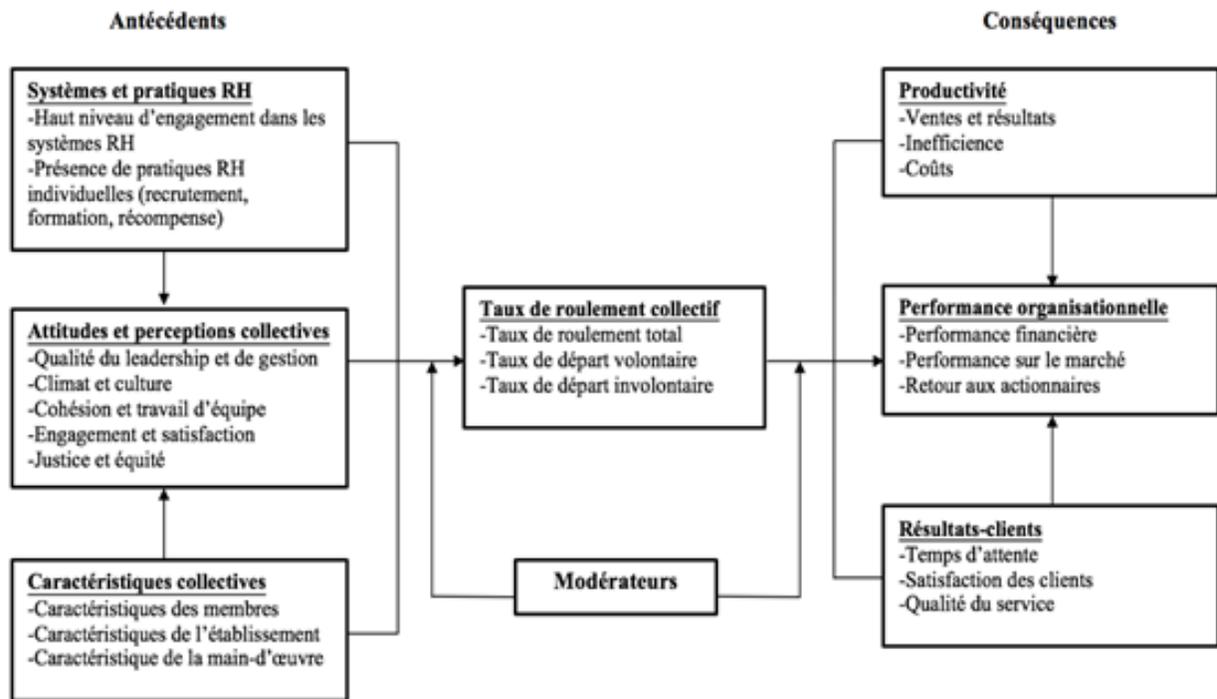
En outre, les auteurs Dess et Shaw (2001) spécifient que les conséquences du taux de roulement collectif diffèrent de celles du taux de roulement individuel. En effet, les conséquences engendrées par un employé qui quitte représentent le coût de remplacement et la perte de productivité individuelle (Nyberg et Ployhart, 2013). Par conséquent, le contexte et les relations sociales sont rarement inclus dans le taux de roulement individuel. Le taux de roulement collectif, pour sa part, comprend l'ensemble des décisions individuelles de quitter et peut engendrer des conséquences plus ou moins négatives que seulement les coûts de remplacement (Nyberg et Ployhart, 2013). Bref, il a été démontré que les pertes de compétences engendrées par le taux de roulement individuel sont d'autant plus liées à la perte de productivité à petite échelle, alors que le taux de roulement collectif provoque une détérioration des compétences d'une unité et du coup, des conséquences négatives sur la performance organisationnelle. De plus, ces pertes vont dépendre « des compétences des employés, du contexte, de relations sociales et des rôles des employés dans l'unité » (Nyberg et Ployhart, 2013 : 109). Ce propos reflète que le départ des ressources les plus importantes et non substituables dans l'équipe seront également les plus dommageables dans toutes les sphères de l'organisation, et ce, en considérant que ces départs ne sont pas des congédiements.

Les auteurs Nyberg et Ployhart (2013) notent que la plupart des études se concentrent principalement sur le taux de roulement individuel et que le taux de roulement collectif dans certains contextes reste inexploré. Ce faisant, les auteurs soutiennent que le taux de roulement individuel et le taux de roulement collectif ne sont que partiellement isomorphes, ce qui veut dire qu'il existe qu'un faible rapport entre les deux phénomènes. L'idée d'étudier le taux de roulement au niveau collectif dans le secteur de la vente de façon indépendante est donc novatrice et justifiée puisque les antécédents et les conséquences diffèrent du niveau individuel et peut influencer autrement la productivité et la performance organisationnelle (Nyberg et Ployhart, 2013). La section suivante fera état des modèles les plus connus de la littérature à ce sujet.

Modèle théorique d'Hausknecht et Trevor (2011)

Un modèle théorique dominant développé par Hausknecht et Trevor (2011) identifie les antécédents et les conséquences du taux de roulement collectif et permet de cerner les enjeux liés à ce phénomène. En réalisant ce modèle, les auteurs ont également noté plusieurs considérations à prendre en compte pour améliorer la compréhension du taux de roulement collectif à plusieurs niveaux. Ce modèle, illustré à la figure 1.1, sera ainsi suivi par la présentation des considérations.

Figure 1.1. : Schéma du taux de roulement collectif d'Hausknecht et Trevor (2011)



Source : Traduction libre de l'anglais, Hausknecht et Trevor, 2011 : 354

L'idée générale du modèle théorique d'Hausknecht et Trevor (2011) repose sur le fait que le taux de roulement collectif, qui englobe le taux de roulement total, le taux de départ volontaire et le taux de départ involontaire, résultent nécessairement d'un processus social enclenché par les employés dans des conditions bien précises. Ces conditions touchent de façon globale les systèmes et les pratiques de ressources humaines de l'organisation, les attitudes et les perceptions collectives ainsi que les

caractéristiques collectives des employés. De plus, le taux de roulement collectif engendre plusieurs conséquences qui, au final, affectent la performance organisationnelle par plusieurs intermédiaires. Les conséquences relèvent notamment de deux catégories, soit les résultats clients et le niveau de productivité. Les auteurs ont agrémenté ce modèle théorique de plusieurs enjeux méthodologiques et de considérations majeures qui sont ressortis à l'égard des recherches sur le taux de roulement. Ainsi, le tableau 1.1 collige les informations trouvées dans leur revue et expose les grandes lignes marquantes au sujet des considérations majeures.

Tableau 1.1. Considérations majeures des recherches sur le taux de roulement collectif

Considération	Points clés
1. Les mesures et le niveau de taux de roulement collectif	<ul style="list-style-type: none"> - Le taux de roulement collectif est mesuré à l'aide de plusieurs formules. - Le taux de roulement collectif et le taux de roulement individuel ne sont pas nécessairement considérés comme isomorphes.
2. Les conséquences du taux de roulement collectif	<ul style="list-style-type: none"> - Les relations négatives avec les résultats relatifs à la performance sont amplement documentées. - Les relations sont plus fortes et plus consistantes pour les résultats proximaux que les résultats distaux. - La productivité a un effet médiateur entre les effets du taux de roulement collectif et la performance financière.
3. Les effets curvilinéaires et d'interaction	<ul style="list-style-type: none"> - Les preuves sont différentes concernant le fait que la relation entre le taux de roulement et la performance est linéaire, en U inversé ou négative. - Certains facteurs altèrent les effets sur la performance ou diminuent l'importance du capital humain.
4. Problèmes méthodologiques ou conceptuels	<ul style="list-style-type: none"> - Les antécédents et les conséquences du taux de roulement diffèrent à l'intérieur des organisations selon le niveau ou le groupe. - Les dynamiques du taux de roulement involontaires ne sont pas bien comprises. - La relation causale attendue est généralement supportée.
5. Les antécédents du taux de roulement collectif	<ul style="list-style-type: none"> - L'utilisation des systèmes des ressources humaines à fort engagement est associée avec un taux de roulement plus bas. - Certaines attitudes et perceptions collectives sont négativement liées au taux de roulement collectif. - De nombreuses caractéristiques prédisent le taux de roulement collectif.

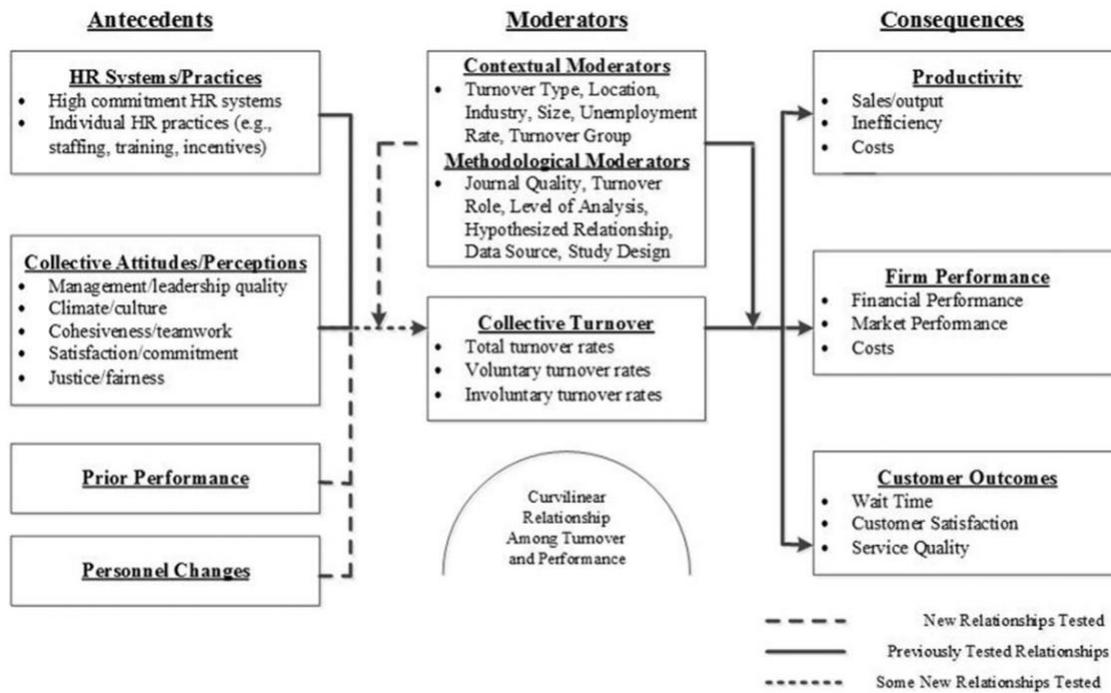
Source : Traduction libre de l'anglais, Hausknecht et Trevor (2011)

L'apport de la recherche d'Hausknecht et Trevor (2011) est d'avoir colligé un grand nombre d'informations provenant de multiples études pour en faire ressortir un modèle théorique sur le taux de roulement collectif. Les auteurs ont également fait preuve de rigueur en présentant les enjeux méthodologiques et les principales considérations des études déjà réalisées. En outre, ce modèle est d'une grande importance dans la littérature à ce sujet : une méta-analyse des plus récentes sur le taux de roulement collectif utilise le modèle d'Hausknecht et Trevor (2011) comme base pour présenter les nouvelles informations acquises pendant l'exploration des recherches les plus actuelles. En effet, les auteurs Hancock, Allen et Soelberg (2017) ont construit un modèle très semblable qui répertorie les antécédents et les conséquences du taux de roulement collectif. Les auteurs intègrent au modèle initial d'autres résultats concluants d'études antérieures et regroupent plusieurs antécédents dans la catégorie des changements du personnel. Les modérateurs contextuels et méthodologiques qui ont été ajoutés proviennent entre autres des études de Park et Shaw (2013) et de Hancock, Allen, Bosco, McDaniel et Pierce (2013) et agrémentent de ce fait le travail effectué précédemment par Hausknecht et Trevor (2011).

Les résultats de leur recherche ont d'une part servi à confirmer des relations déjà existantes, mais ont également été utilisés afin d'explorer de nouveaux liens entre des variables pouvant influencer le taux de roulement collectif ainsi que de mettre en relation des variables existantes d'une façon différente que les études antérieures. Trois résultats inédits sont ressortis de cette récente étude. D'abord, l'engagement du gestionnaire semble être le mécanisme le plus efficace pour diminuer le taux de roulement collectif. Ensuite, les auteurs ont confirmé qu'il existe une relation négative entre le taux de roulement collectif et la performance organisationnelle, mais que cette relation semble être curvilinéaire. En effet, il serait possible que le taux de roulement collectif ait des conséquences positives sur la performance due à l'exode des employés moins performants, mais qu'il est difficile pour les auteurs de fournir des confirmations empiriques en raison de la limite de disponibilité des données qui distinguent les bons et moins performants dans les études actuelles (Hancock et al, 2017). Enfin, ils ont dénoté des différences en ce qui concerne les modérateurs à la fois entre les antécédents et le

taux de roulement ainsi qu'entre le taux de roulement et la performance. Bref, leur recherche a sans aucun doute eu des apports importants à la discussion théorique concernant le taux de roulement de façon à ce que les écrits à cet égard soient actualisés et afin de lancer de nouvelles pistes de recherche. La prochaine figure illustre ainsi le modèle ayant subi des transformations suite à la revue de littérature entreprise par Hancock, Allen et Soelberg (2017).

Figure 1.2. Antécédents, modérateurs et conséquences du taux de roulement collectif des employés



Source : adaptée d'Hausknecht et Trevor (2011), par Hancock, Allen, Soelberg (2017).

Ce modèle théorique est complet et prévaut pour notre type d'étude considérant qu'il inclut les antécédents et les conséquences du taux de roulement collectif étudiés par notre recherche. En outre, la majorité des variables sont présentes dans les organisations ayant recours à des équipes de vente, surtout en ce qui concerne les pratiques RH. D'ailleurs, ce modèle est très récent et reflète de surcroît les écrits théoriques et empiriques, d'autant plus qu'il prend ses fondations d'un modèle que notre étude

préconise, soit celui d'Hausknecht et Trevor (2011). Toutefois, d'autres recherches ont été réalisées avant celle-ci, mettant en lumière d'autres aspects du taux de roulement collectif. Les lignes suivantes expliqueront donc un autre modèle théorique, celui de Bartunek, Huang et Walsh (2008), également très utilisé dans la littérature scientifique.

Modèle théorique de Bartunek, Huang et Walsh (2008)

Un second modèle est grandement utilisé dans la littérature pour expliquer le taux de roulement collectif. En se basant sur trois études de cas, les auteurs Bartunek, Huang et Walsh (2008) ont construit un modèle théorique expliquant le processus inductif du taux de roulement collectif. Cela dit, ce modèle ressemble au précédent puisqu'il tente d'analyser le fait que la présence de certaines circonstances organisationnelles fait en sorte que deux personnes ou plus décident de quitter l'organisation dans une proximité temporelle et que cette décision est basée sur des processus principalement sociaux. Les lignes qui suivent externalisent le processus de réflexion d'un employé au sein d'un groupe, d'une unité ou d'une organisation, et qui assiste à des départs d'autres employés du même niveau.

Le modèle théorique de Bartunek et al. (2008) indique que lorsque deux personnes ou plus ressentent de l'insatisfaction initialement, notamment par rapport à des pratiques de ressources humaines individuelles, cet état peut susciter un processus d'interaction qui s'intensifie. En outre, ce processus d'interaction se concentre sur les voies stratégiques de l'entreprise. Les plaintes des membres se rendent jusqu'au superviseur et ceux-ci reçoivent par la suite des réponses qui les rendent encore plus insatisfaits. Ainsi, dans les groupes ayant une forte cohésion, les membres vont se comparer avec d'autres groupes de l'organisation, ce qui du coup transformera les perceptions négatives individuelles en expériences partagées par le groupe. Lorsque les membres perçoivent que leurs problèmes ne seront pas résolus, le processus d'interaction augmente (Bartunek et al, 2008). Ce faisant, tant qu'ils n'expérimentent pas de contraintes sérieuses, les membres de ce groupe vont faire des recherches externes et vont démissionner lorsqu'ils trouveront un nouvel emploi ayant une meilleure sécurité financière (Bartunek et al, 2008).

Ce processus est engendré par plusieurs antécédents qui sont également similaires à ceux présentés dans le modèle précédent. D'une part, les principaux antécédents des départs volontaires suite à une décision individuelle sont l'expérience individuelle, les forces motivationnelles, les pratiques des ressources humaines, la composition des groupes minoritaires, le départ du fondateur et un changement stratégique (Bartunek et al, 2008). D'autre part, les antécédents liés aux départs des membres d'un groupe, qui sont différents du processus individuel, sont l'attachement au groupe et l'intégration sociale (Bartunek et al, 2008). Par conséquent, ces auteurs ont décrété que la principale conséquence organisationnelle du taux de roulement individuel est les attitudes des autres employés vis-à-vis les départs. Bien que très révélateur, ce modèle se rapproche moins des antécédents et des motivations auxquels notre question s'intéresse en comparaison avec le modèle de Hancock, Allen et Soelberg (2017).

Ce deuxième modèle théorique permet néanmoins de préciser davantage l'effet du taux de roulement individuel sur le taux de roulement collectif, alors que le premier fait état des principales conséquences de ce phénomène qui, du coup, mène à une variation de la performance organisationnelle (Bartunek et al, 2008). Considérant le rôle stratégique des vendeurs, cet enjeu est d'une haute importance dans la gestion du personnel de vente et doit être étudié pour bien comprendre son effet dans ce secteur prévalant des caractéristiques particulières. Ainsi, notre recherche se basera précisément sur le modèle théorique développé par Hancock, Allen et Soelberg (2017), car il résume de façon adéquate les antécédents et les conséquences du taux de roulement collectif qui sont inclus dans notre question de recherche en se fondant sur différentes études réalisées et puisqu'il est plus adaptable au milieu de la vente.

En somme, le cumul des études permet de mettre en évidence l'importance de la multi dimensionnalité du taux de roulement et de son impact sur les coûts directs et indirects de l'organisation, en plus de son lien avec le taux de roulement collectif. Tel que vu précédemment, les attitudes et les comportements individuels reflètent parfois les processus sociaux d'un groupe parmi les sous-ensembles de l'organisation. Cela dit, plusieurs actes de démission qui peuvent paraître au départ avoir été initiés par des

décisions individuelles peuvent finalement se manifester par des processus de groupes sous-jacents. En outre, les conséquences ne sont pas banales ; il est indiqué dans la littérature que lorsque le phénomène du taux de roulement collectif est présent dans une équipe de vente, la productivité des ventes et la performance organisationnelle peuvent en être affectées de façon considérable (Hancock et al, 2017). Dans cette optique, notre étude sert à parfaire les études actuelles avec une analyse des variables provenant des pratiques RH très présentes au cœur des équipes de vente qui peuvent affecter le taux de roulement, et ce, au niveau collectif. Les sections suivantes feront donc état de deux déterminants pouvant hypothétiquement être associés au taux de roulement collectif dans ce milieu, soient le niveau de capital humain des équipes de vente et les stratégies de rémunération des équipes de vente. Notre choix s'est arrêté sur ces déterminants puisque nous considérons qu'ils sont essentiels à la rétention du personnel de vente et que ces derniers sont généralement présents dans la vaste majorité des entreprises. De plus, ces deux déterminants peuvent être liés et ainsi avoir un impact différent sur le taux de roulement. Pour ce faire, il sera essentiel de comprendre davantage l'effet potentiel du taux de roulement collectif et d'autres variables sur la productivité ainsi qu'assimiler de quelle façon la relation entre les employés de vente et la productivité est particulièrement importante. Cette relation sera détaillée après la présentation des variables indépendantes de notre recherche.

1.2. Le capital humain

1.2.1. Contexte

Le terme « capital humain » est apparu pour la première fois en 1961, alors que l'importance de l'investissement dans le savoir des employés dépassait dès lors les dispositions physiques de ces derniers au sein des milieux de travail (Schultz, 1961). Par la suite, Becker (1964) a su approfondir ce sujet en développant notamment la théorie du capital humain, théorie qui sera détaillée dans la prochaine section. Depuis ce temps, plusieurs études ont été entreprises et cet aspect des ressources humaines a été la cible de nombreux débats. Ce regain d'intérêt pour le capital humain est attribuable en partie au contexte récent qui implique que le profil de la main-d'œuvre s'est grandement transformé sur le marché du travail. En fait, la société québécoise fait face à la présence d'un marché de travail qui privilégie encore l'expérience au détriment du niveau de scolarisation. Par conséquent, de nombreux travailleurs des nouvelles générations sont surqualifiés pour leur emploi et tenteront de trouver un emploi en adéquation avec leurs compétences en explorant davantage les avenues possibles sur le marché (Boubardat et Montmarquette, 2015), ce qui peut être également le cas pour le personnel de vente. L'intérêt en vertu du capital humain est d'autant plus actuel puisque les entreprises doivent trouver de nouveaux mécanismes pour attirer et conserver la main-d'œuvre qualifiée. Cela dit, les nouveaux défis pour les entreprises concernant le capital humain portent sur les efforts déployés dans le but de retenir les employés compétents le plus longtemps possibles afin qu'ils développent une expertise spécifique à l'interne, puisque ces derniers sont plus mobiles sur le marché qu'avant (Boubardat et Montmarquette, 2015). Encore une fois, cette situation peut s'appliquer également dans un contexte de vente.

En considérant ces enjeux actuels, nous avons entrepris de faire une revue des études au sujet du capital humain et de ses effets. Ces études ont démontré que les résultats semblent diverger en ce qui a trait à la relation entre le niveau de capital humain des effectifs et le taux de roulement. En effet, Manchester (2010), Strober (1990) et Wei (2015) suggèrent que le niveau de capital humain augmente l'intention de quitter, alors

que d'autres auteurs, tels que Park et Shaw (2013), indiquent que les employés ayant plus d'expérience voudront conserver leurs acquis pour mieux prospérer dans l'entreprise. Puisque les auteurs présentent des conclusions opposées par rapport à l'influence du capital humain sur le taux de roulement, il s'avère primordial d'effectuer d'abord la synthèse de la documentation portant sur le capital humain et d'approfondir les éléments de ces recherches en les confrontant au milieu de la vente. À la suite de la revue globale du capital humain, nous ciblerons essentiellement trois dimensions qui sont les plus courantes dans les équipes de vente et qui peuvent influencer le taux de roulement. Ces dimensions, les plus importantes selon la définition de ses précurseurs de sont le niveau de scolarisation, l'ancienneté et l'expérience. Nous documenterons ces dimensions et nous mettrons de l'avant les résultats des études qui ont traité de la relation entre celles-ci et le taux de roulement, toujours dans l'optique de se rapprocher d'une réponse envisageable à notre question de recherche.

Dans le cadre de ce projet de recherche, nous nous pencherons sur deux types de capital humain que nous considérerons comme un tout, soit le capital humain générique et spécifique, et ce, pour deux principales raisons. En premier lieu, la théorie du capital humain est majoritairement étudiée en distinguant les deux formes de capital humain puisque ces deux dimensions ont des significations et des effets différents lorsqu'elles sont considérées individuellement (Dubas et Nijhawan, 2007 ; Ployhart, Van Iddekinge et MacKenzie, 2011 ; Schulz, Chowdhury et Van de Voort, 2013). Cela dit, bien que nous préciserons les impacts de ces deux types de capital humain, notre étude fait appel au niveau de capital humain collectif puisque celle-ci vise les équipes de vente et non le capital humain de chaque vendeur. En deuxième lieu, les deux types de capital humain seront abordés dans la recension des écrits puisque la différenciation entre ces deux dimensions a mené à des résultats divergents quant au taux de roulement (Manchester 2010 ; Strober, 1990 ; Wei, 2015). Toutefois, puisque notre étude se penche sur l'effet du capital humain des équipes de vente sur le taux de roulement collectif et non individuel, le niveau de capital humain sera calculé par notre outil à l'échelle de l'équipe de vente et ce résultat constituera une moyenne incluant le capital humain générique et spécifique. Dans la prochaine section, nous présenterons donc l'état des différentes

définitions possibles du capital humain ainsi que la présentation des différentes dimensions mentionnées ci-haut. Par la suite, nous expliquerons les différences notables entre le capital humain individuel et collectif afin de justifier notre choix de variable. Pour finir, nous présenterons les liens théoriques et empiriques qui suggèrent une relation potentielle entre le capital humain et le taux de roulement collectif dans le milieu de la vente.

1.2.2. Théorie du capital humain : définition et dimensionnalité

De façon générale, le capital humain d'un employé est défini par ses capacités productives découlant de son niveau de scolarisation, de sa formation et de son expérience (Becker, 1964). Ployhart et al. (2011) ajoutent que les connaissances et les habiletés comptent parmi le capital humain qui peut quant à lui être applicable à différentes entreprises et contextes. Le terme « capital humain » peut également se référer à l'ensemble des aptitudes, talents, formations, compétences et expériences accumulées par un individu et qui déterminent en partie sa capacité à travailler ou à produire pour lui-même ou pour les autres (Généreux, 2014). Schulz, Chowdhury, Van De Voort (2013), pour leur part, proposent que le niveau de capital humain présent dans une firme, qui se manifeste par l'expérience et les connaissances des employés, représente une ressource clé pour les aptitudes de celle-ci à progresser.

La définition du capital humain selon la sphère économique indique que le talent humain et les connaissances peuvent être à la fois une forme de richesse et de capital (Lev et Schwartz, 1971). Les dirigeants, pour leur part, définissent le capital humain en tant que partie prenante stratégique de la main-d'œuvre aidant l'entreprise à maintenir son avantage concurrentiel (Widener, 2006). De façon globale, la définition la plus large du capital humain au sein de la littérature est que ce dernier est composé des connaissances, de l'expérience, des compétences et du niveau de scolarité que possède la main-d'œuvre d'une entreprise (Barney, 1991 ; Becker et al, 2001 ; Ployhart et al, 2011).

Parmi ces différentes déclinaisons du capital humain, c'est cette dernière définition que nous avons choisie pour le présent travail puisqu'elle reflète adéquatement l'acquisition

du capital humain des employés concernés par l'étude et qu'elle découle de la définition initiale établie par son précurseur. En d'autres termes, elle correspond davantage aux dimensions du capital humain présentes dans les équipes de vente et peut notamment représenter le capital humain collectif d'une équipe de vente. Cette définition ayant été choisie et justifiée, nous présenterons dans les prochains paragraphes l'évolution de la théorie du capital humain et son application pratique.

1.2.2.1. La théorie du capital humain

La théorie du capital humain a connu son essor après les années 1960, notamment grâce à l'ouvrage de Gary Stanley Becker (1964) qui a été l'un des premiers économistes à élargir le champ de l'analyse économique à des comportements sociaux (Fraisse-D'Olimpio et Martinache, 2009). Cette théorie fonctionne par analogie à celle du capital financier ou physique et regroupe les différentes sphères de l'humain tel qu'indiqué précédemment dans la définition (Becker, 1964). Ainsi, cette analogie propose que le capital humain, de même que les autres formes de capital, puisse s'acquérir, se préserver et se développer (Becker, 1964). Le capital humain doit également pouvoir produire un bénéfice par les revenus engendrés lors de la mise à disposition des compétences (Becker, 1964). C'est dans ce même ordre d'idées que d'autres auteurs se sont chargés, au cours des années 80, de la diffusion de la théorie et de son utilisation pratique dans les organisations (Lepak et Snell, 1999).

En somme, l'idée découlant de cette théorie est que cet amalgame de caractéristiques concernant les salariés, calculés en quantité et en qualité, constitue un élément stratégique clé pour le développement, la différenciation et la compétitivité des entreprises et peut être calculé selon un certain niveau de capital humain (Barney, 1991 ; Nyberg et Ployhart, 2013). Elle aide également les hauts dirigeants à prendre des décisions face aux stratégies employées, notamment en ce qui a trait à l'attraction, le développement et la rétention de cette forme de capital essentiel à l'entreprise (Autier, 2006). Depuis ce temps, de nombreuses recherches ont été entreprises et leurs auteurs ont fait la distinction entre plusieurs dimensions du capital humain, ces dernières influençant de manière différente les résultats des études. Ces dimensions seront définies et approfondies dans la section suivante.

1.2.2.2. Dimensions de la théorie du capital humain

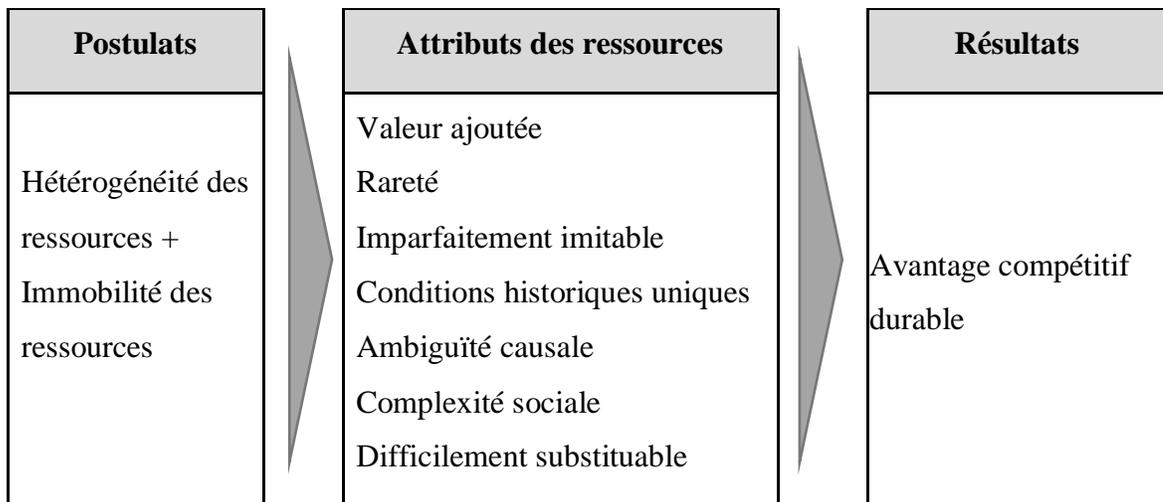
Compte tenu de la définition du capital humain présenté précédemment, la théorie du capital humain suggère que les employés les plus expérimentés présentent une meilleure performance puisqu'ils ont accumulé les connaissances et les habiletés nécessaires pour bien performer au travail (Strober, 1990). Cela dit, deux dimensions du capital humain doivent être prises en considération pour mettre en contexte cet effet sur la performance. Ces dimensions relatées à maintes reprises dans la littérature sont les suivantes : le capital humain générique et le capital humain spécifique (Dubas et Nijhawan, 2007 ; Schulz et al, 2013 ; Ployhart et al, 2011). Le capital humain générique comprend le niveau de scolarité, les connaissances et les habiletés qui sont généralisables à différentes entreprises et plusieurs contextes d'emploi (Dubas et Nijhawan, 2007). Ainsi, cette forme de capital humain est connue pour améliorer la productivité moyenne d'un employé envers plusieurs organisations différentes et rend ces mêmes employés à peu près aussi productifs à ces entreprises (Schulz et al, 2013 ; Dubas et Nijhawan, 2007). En revanche, le capital humain spécifique s'accumule à travers la formation sur-le-tas ainsi que par l'expérience acquise dans une entreprise précise et englobe la connaissance de l'entreprise, des autres employés et de la culture organisationnelle (Grant, 1996 ; Liebeskind, 1996, cité dans Dubas et Nijhawan, 2007).

En termes de concurrence sur le marché, le capital humain générique est nécessaire seulement pour éviter les désavantages de la compétition (Ployhart et al, 2011). Au contraire, le capital humain spécifique est inimitable et non-transférable puisqu'il est développé à l'interne et que les compétiteurs ne peuvent pas obtenir ce capital sur le marché ou s'approprier la même valeur dans un nouveau contexte organisationnel (Ployhart et al, 2011). De ce fait, la littérature propose que ce type de capital humain amplifie la productivité de l'employé uniquement pour l'entreprise dans laquelle il évolue (Dubas et Nijhawan, 2007).

En lien avec la dimension du capital humain spécifique, la théorie des ressources stratégiques de Barney (1991) postule que les ressources sont hétérogènes entre les organisations, et qu'en principe, elles sont immobiles dans l'organisation. Dans le cas où

ces ressources sont perdues, l'organisation ne sera plus en position stratégique face au marché : les principaux attributs de ces ressources permettent ainsi de prédire l'avantage compétitif durable de l'organisation (Barney, 1991). Les attributs concernés sont au nombre de quatre : la valeur ajoutée, la rareté, l'inimitabilité et le difficilement substituable. En effet, les ressources peuvent être évaluées selon la contribution au succès de l'organisation, ce qui implique que toutes les ressources humaines n'ont pas la même valeur. Elles doivent ainsi être rares au sein de l'organisation, mais également par rapport aux autres organisations, d'où la volonté de préserver le caractère inimitable et non-substituable des ressources. Toujours selon le modèle de Barney (1991), lorsque les quatre attributs sont réunis, les ressources humaines entraînent un avantage compétitif durable. Cette théorie, illustrée à l'aide de la figure 1.3, peut donc rejoindre directement le capital humain spécifique présent dans le milieu de la vente et explique en partie son effet sur la productivité et la performance organisationnelle.

Figure 1.3. Théorie des ressources stratégiques de Barney (1991)



Source : Barney, 1991.

Dans la littérature, le capital humain spécifique présente donc un nombre élevé d'avantages pour les organisations. Bien que cette catégorisation du capital humain générique et spécifique soit essentielle à la compréhension de son impact dans les organisations, certains auteurs ont évoqué le fait que seule la présence de ces deux formes mène véritablement vers une meilleure productivité (Ployhart et al, 2011). À cet

égard, les auteurs Ployhart, Van Iddekinge et MacKenzie (2011) ont proposé un modèle dynamique incluant le capital humain générique qui suscite des changements dans l'unité spécifique du capital humain, qui du même fait conduit l'entreprise vers des changements d'efficacité et de comportements de performance. Ainsi, il est possible de dire que les types de capital humain ne sont pas totalement indissociables et peuvent même s'avérer interdépendants dans certains contextes. De plus, une autre étude portant sur les dimensions du capital humain nous informe de l'importance de miser à la fois sur les compétences génériques et sur les compétences spécifiques. En effet, les auteurs Campbell, Coff et Kryscynski (2012) avancent que la complémentarité entre le capital humain générique et le capital humain spécifique a le potentiel de générer des retours financiers plus élevés en comparaison avec une dimension du capital humain déployée seule, et ce, puisque la complémentarité des ressources est plus difficile à imiter et peut créer des effets multiples sur la création de valeur de l'organisation.

Au final, lorsque la théorie du capital humain est appliquée au sein d'une entreprise, le niveau de capital humain se manifeste globalement par l'expérience ainsi que par les connaissances des employés et représente sans équivoque une ressource clé pour la performance de cette dernière (Barney, 1991). Le tableau 1.2 résume les spécificités des deux types de capital humain expliquées dans cette section.

Tableau 1.2. Les types de capital humain

Types de capital humain	Caractéristiques
<i>Capital humain générique</i>	Le niveau de scolarité, les connaissances et les habiletés qui sont généralisables à différentes entreprises et contextes d'emploi.
<i>Capital humain spécifique</i>	S'accumule à travers la formation sur-le-tas ainsi que l'expérience et englobe la connaissance de l'entreprise, des autres employés et de la culture organisationnelle.

Sources : Dubas et Nijhawan, 2007 ; Ployhart et al, 2011 ; Schulz et al, 2013

Bref, bien que les deux dimensions du capital humain soient nécessaires pour bénéficier d'un avantage concurrentiel selon plusieurs auteurs (Becker, 1964 ; Ployhart et al, 2011 ; Campbell et al, 2012), d'autres semblent prôner la présence d'une seule de ses dimensions pour améliorer la performance organisationnelle (Barney, 1991 ; Dubas et Nijhawan, 2007). En considérant ces différents résultats, nous observons que les deux formes de capital humain sont bien documentées, mais soulèvent toutefois des questionnements. Tel que vu précédemment, nous opterons donc pour le capital humain qui inclut le capital humain générique et spécifique puisque l'objet de notre recherche porte notamment sur l'effet global du capital humain des équipes de vente. En ce sens, nous allons mettre de l'avant dans la prochaine section une autre distinction de la notion de capital humain, soit le capital humain au niveau collectif.

1.2.2.3. Le capital humain au niveau collectif

Nous avons relaté dans les écrits que le capital humain peut être considéré au niveau individuel, mais également au niveau collectif. À ce jour, la majorité des études porte sur une des deux dimensions du capital humain, ce qui laisse le capital humain d'une unité ou d'un groupe encore très peu exploré. Tel que mentionné précédemment, la présente étude se concentre sur le capital humain au niveau de l'équipe de vente et son impact sur le taux de roulement collectif, ce qui signifie qu'il est essentiel de mettre en lumière la documentation qui explore la distinction entre le niveau individuel et le niveau collectif. Pour ce faire, la définition du capital humain au niveau collectif sera présentée, suivie de la comparaison réalisée sur la base de deux facteurs importants : la quantité et la qualité du capital humain collectif.

Tout d'abord, plusieurs auteurs présentent le capital humain au niveau collectif comme suit : « le capital humain est composé de ressources intangibles au niveau de l'unité qui a les caractéristiques nécessaires pour influencer la performance de l'unité et l'avantage compétitif (Hatch et Dyer, 2004 ; Wright, Dunford et Snell, 2001 ; Wright et McMahan, 1992 ; Wright, McMahan et McWilliams, 1994) » (traduction libre de l'anglais : 113, cité dans Nyberg et Ployhart, 2013). Cette référence provient notamment de la théorie des ressources qui met de l'avant la valeur des compétences des employés et l'avantage concurrentiel qu'elles procurent à l'unité ou l'organisation. Pour arriver à ce résultat, les

compétences de chaque employé doivent être accumulées dans le but de former des ressources collectives de capital humain au sein de l'unité ou de l'organisation (Nyberg et Ployhart, 2013). Dans la même optique, il est dit que l'accumulation du capital humain au niveau individuel se répercute sur le travail d'équipe et la communication entre les membres d'une unité, en plus de développer la connaissance des clients et des collègues de travail, ce qui augmente du coup le niveau de capital humain collectif de l'unité (Ployhart et al, 2011).

Le fait de convertir le capital humain du niveau individuel au niveau collectif ne s'effectue pas sans altercation ; la complexité de l'environnement et le climat de travail doivent être inclus au niveau collectif afin d'en saisir les subtilités. Toujours selon Nyberg et Ployhart (2013), la complexité de l'environnement réfère au niveau de coordination requise dans les tâches de l'unité, alors que le climat représente le degré selon lequel les employés partagent le sens de ce que l'unité s'attend, récompense et soutient. Or, la principale différence du capital humain de l'unité est le fait de considérer non seulement l'ensemble des compétences des employés de l'unité, mais également la nature des interactions entre les membres.

Qui plus est, deux facteurs doivent être pris en compte afin de bien mettre en contexte le capital humain de l'unité et différencier ce concept du niveau individuel. D'abord, les auteurs Nyberg et Ployhart (2013) indiquent que la **qualité** du capital humain au niveau individuel et au niveau collectif peut présenter des conséquences très variables. Ces auteurs précisent que la qualité du capital humain au niveau collectif peut se traduire plutôt par un climat sain permettant aux membres de l'équipe d'acquérir davantage de compétences. En contrepartie, la qualité du capital humain au niveau individuel a un impact à petite échelle et les compétences sont difficilement véhiculées à travers un groupe. Ensuite, ces auteurs évoquent que la **quantité** du capital humain peut également avoir des incidences dissemblables au sein de l'organisation. De façon individuelle, ce concept symbolise qu'une seule personne qui possède des compétences plus ou moins élevées ne représente qu'une infime partie du capital humain de l'entreprise (Nyberg et Ployhart, 2013). La quantité de capital humain au niveau du groupe, pour sa part,

indique qu'une variation du nombre d'employés de ce groupe influencera en termes de quantité les compétences présentes dans l'organisation, ce qui peut engendrer de lourdes conséquences organisationnelles (Nyberg et Ployhart, 2013). Par conséquent, les deux niveaux de capital humain impliquent qu'il existe des antécédents et des conséquences différentes pour l'organisation. Ces deux facteurs du capital humain collectif seront donc repris subséquemment pour expliquer de quelle façon le taux de roulement collectif affecte à différents degrés la productivité des ventes ainsi que la performance organisationnelle.

En somme, notre choix de définition s'est arrêté sur la variable du capital humain au niveau du groupe tel que décrit par Nyberg et Ployhart (2013) puisque peu d'études ont été réalisées en considérant que les compétences de l'équipe de vente peuvent avoir un impact sur le taux de roulement collectif et, du coup, sur la productivité. De plus, le capital humain collectif répond à la définition qui, au sens large, regroupe l'ensemble des connaissances, de l'expérience, des compétences et du niveau de scolarité que possède la main-d'œuvre d'une entreprise (Becker, 1964). Ce faisant, les principaux effets connus du capital humain sur le taux de roulement dans la littérature seront discutés ci-après, et ce, dans le but de documenter l'influence du capital humain sur le taux de roulement et d'éventuellement répondre à notre question de recherche.

1.2.3. Liens théoriques et études confirmatoires entre les dimensions du capital humain et le taux de roulement

Les effets du niveau de capital humain sur l'entreprise sont multiples. Les nombreuses recherches à ce sujet ont effectivement démontré jusqu'à ce jour une relation significative entre le niveau de capital humain et la performance, la rémunération et la culture organisationnelle (Dubas et Nijhawan, 2007 ; Ployhart et al, 2011 ; Schulz et al, 2013, Widener, 2006). Ces variables ont donc fait l'objet de plusieurs études et leurs relations ont été d'autant plus étudiées. De plus, il est possible d'affirmer que les effets du capital humain sur le taux de roulement ont également été explorés dans la littérature, mais seulement de façon fragmentaire. Aux fins de la présente recherche, il sera nécessaire de recenser les études qui explorent les effets du capital humain sur le taux de

roulement afin de comprendre l'importance de cette variable dans les organisations, en plus de démontrer qu'il n'existe que peu d'études à ce jour concernant le lien entre ces deux mêmes variables au niveau collectif.

Pour commencer, la littérature propose que le capital humain puisse avoir un impact sur le taux de roulement du fait que son caractère est en constant changement (Manchester, 2010 ; Wei, 2015). En effet, le capital humain s'accumule au cours des années et permet la transformation de la main-d'œuvre (Manchester, 2010). Or, la réaction à cette évolution amène généralement les entreprises à mieux performer, d'une part, mais, d'autre part, à devoir opter pour des stratégies afin de retenir la main-d'œuvre qualifiée (Park et Shaw, 2013). Il est ainsi possible d'avancer, selon l'étude de Strober (1990), que plus les employés accumulent un niveau de capital humain élevé, plus ils verront une possibilité accrue de performer ailleurs et auront ainsi l'intention de quitter plus rapidement. D'un point de vue opposé, il est possible de penser que les employés qui ont accumulé un haut niveau de capital humain spécifique vont généralement jouir d'un meilleur statut au sein de l'organisation et ne voudront pas quitter afin de ne pas perdre leurs avantages offerts par l'organisation, leur notoriété et leurs possibilités d'avancement.

Dans une optique différente, les employés ayant accumulé un capital humain spécifique peu élevé ne démontreront pas nécessairement d'engagement envers l'entreprise et ne seront pas essentiels à l'entreprise (Bartunek et al, 2008 ; Batt et Colvin, 2011). Le départ est donc envisagé comme une solution possible en raison de la productivité perçue qui est marginalement plus faible de leur part ou du fait qu'ils reçoivent une rémunération moins élevée relativement à leur connaissance peu spécifique de l'entreprise (Nyberg, 2010).

Les auteurs Gardner, Wright et Moynihan (2011), pour leur part, doutent que seules les pratiques augmentant le capital humain spécifique influencent négativement le taux de roulement et émettent des soupçons quant au fait que le capital humain spécifique n'est pas utile dans d'autres organisations. En effet, ils ont démontré que la présence de

pratiques de ressources humaines qui valorisent l'augmentation des connaissances, des compétences et des habiletés générales de la main-d'œuvre est négativement associée avec le taux de roulement (Gardner et al, 2011).

En outre, les auteurs Gardner et al. (2011) relatent que les théories portant sur le fait que les compétences développées en organisation sont les seules à apporter de la valeur à cette dernière et qu'elles ne sont pas bénéfiques sur le marché se révèlent être erronées. Ces auteurs proposent plutôt que la « spécificité des compétences peut être conceptualisée sur un continuum de transférabilité, allant de bénéfiques pour un petit nombre d'organisations à bénéfiques pour toutes les organisations » (Gardner et al, 2011, traduction libre de l'anglais : 321). Ils soutiennent également qu'il est très rare de nos jours qu'un employé possède des compétences spécifiques pures à seulement une organisation, et encore plus improbable que cette probabilité soit présente au niveau collectif (Gardner et al, 2011). Ces derniers appuient de surcroît, au moyen de la recherche de Rao et Drazon (2002), que des preuves de plus en plus évidentes indiquent que les compétences qui sont développées à l'interne sont tout aussi utiles pour les autres firmes sur le marché (Gardner et al, 2011). De ce fait, l'utilisation des pratiques de ressources humaines qui augmentent le niveau de compétences spécifiques peut permettre aux employés visés par ces pratiques d'évaluer leur valeur sur le marché pour éventuellement se détacher de leur lien d'emploi pour tenter leur chance à l'externe (Gardner et al, 2011 : 322). Bref, ils ont réalisé leur recherche en se fondant sur la prémisse qu'il existe une relation positive entre le niveau de capital humain spécifique et le taux de roulement collectif, et l'ont confirmé grâce à des preuves empiriques (Gardner et al, 2011).

Par ailleurs, d'autres auteurs font état de la relation entre des éléments du capital humain traités indépendamment et le taux de roulement, telle que l'effet de la scolarisation, de l'expérience dans le domaine et de l'ancienneté dans l'organisation. Bien que ces recherches ne traitent pas précisément du capital humain collectif, elles permettent toutefois de comprendre les variables incluses dans le capital humain et éventuellement de les regrouper afin de calculer le capital humain global pour une équipe de vente.

L'effet de la scolarisation sur le taux de roulement

Le niveau de scolarisation est compris dans le capital humain puisque la scolarisation représente le nombre d'années pendant lesquelles la personne a accumulé des connaissances dans un établissement d'enseignement officiel et en a tiré des savoirs utiles dans son travail (Kim et Ployhart, 2014). La scolarisation permet ainsi à l'employé d'effectuer un choix d'entreprise en fonction de son niveau et sert à accroître la productivité de façon générale et non spécifique (Kim et Ployhart, 2014). En effet, les compétences acquises gagneront à être utilisées dans plusieurs entreprises puisque la scolarisation engendre des connaissances générales relatives au marché du travail. En d'autres termes, il est possible qu'un certain niveau de scolarisation d'un individu puisse influencer la sélection de son emploi dans l'optique où la majorité des entreprises requièrent les compétences générales acquises dans les établissements d'enseignement. Bref, nos recherches ont permis de constater qu'il existe un nombre peu élevé de recherches ont étudié le lien entre la scolarisation et le taux de roulement des employés. Les lignes suivantes présentent une étude ayant un lien confirmatoire entre le niveau de scolarisation et l'intention de quitter.

Les résultats de l'étude réalisée par Manchester (2010) ont démontré de façon indirecte que l'augmentation du niveau de capital humain générique augmentent l'intention de quitter, mais qu'il est possible de réduire cet effet aux moyens de différents mécanismes. L'auteur explique ce lien par le fait que l'entreprise peut participer à la scolarisation des employés en payant leur frais de scolarité, mais que ceux-ci vont avoir tendance à quitter l'entreprise par la suite. En effet, il a été prouvé que ces derniers, ayant accumulé des habiletés générales utiles pour le marché du travail par l'entremise des études supplémentaires, seront tentés de rompre le lien d'emploi avec leur entreprise actuelle lorsque cette dernière n'impose pas de politique liée à l'obligation de rester un certain nombre d'années au sein de celle-ci. L'auteur démontre également que l'accumulation de cours au niveau du MBA, dans lesquels l'entreprise peut investir en tant que capital humain général, augmente l'intention de quitter l'entreprise : une augmentation d'un crédit de cours dans le nombre total de crédits complétés augmente les chances de quitter volontairement l'année suivante (Manchester, 2010). Puisque l'intention de

quitter et le taux de roulement sont liés statistiquement (Manchester, 2010), il est possible d'avancer que ces mêmes investissements pourraient engendrer un taux de roulement plus élevé.

Dans un autre ordre d'idées, Gardner, Wright et Moynihan (2011) exposent qu'une partie des recherches montrent que l'importance de la scolarisation dans une entreprise peut améliorer la perception de l'employé en ce qui a trait à la valeur que celle-ci attribue à sa contribution actuelle et future, et du coup, influencent ces derniers à rester dans l'organisation (Gardner et al, 2011). Ils mettent de l'avant que de nombreuses recherches ont prouvé que la formation générale, telle que la scolarisation, peut augmenter les habiletés, réduire la confusion dans les rôles et préparer les employés pour d'éventuelles promotions. Ce faisant, les employés sentiront qu'ils sont compétents, seront davantage engagés dans l'organisation et seront du coup moins tentés de quitter l'organisation (Gardner et al, 2011). Bref, les études sur la scolarisation ne permettent pas tout à fait de répondre à notre question de recherche puisqu'elles n'explorent pas cette relation avec le taux de roulement collectif auprès des entreprises ayant une population de vendeurs. Autrement dit, il existe un manque à pallier au niveau de l'effet de la scolarisation des vendeurs sur le taux de roulement collectif.

L'effet de l'expérience sur le taux de roulement

L'expérience se traduit par l'accumulation de savoirs dans une sphère ou un domaine particulier (Ployhart et al, 2011). L'expérience de travail est plus précisément décrite par des connaissances ou des pratiques acquises au contact de la vie au travail et qui mènent vers l'enrichissement du savoir, des connaissances et des aptitudes (Ployhart et al, 2011). Elle représente donc un élément du capital humain puisque l'expérience permet aux entreprises d'obtenir un avantage compétitif par rapport aux concurrents (Ployhart et al, 2011). Toutefois, l'expérience est incluse autant dans le capital générique que dans le capital spécifique puisqu'elle peut être accumulée à l'interne ou à l'externe et peut être bénéfique pour une entreprise ou pour la plupart des entreprises (Ployhart et al, 2011 ; Barney, 1991). Cela dit, si l'expérience est accumulée dans la même entreprise, elle intègre le capital humain spécifique ; il sera à cet égard question de l'ancienneté, un

thème qui sera abordé plus tard au cours de la revue de la littérature. En revanche, si l'expérience est accumulée dans plusieurs entreprises différentes, ce capital humain sera désigné comme générique. Les prochaines lignes traiteront de l'effet de l'expérience, élément essentiel du capital humain, sur le taux de roulement.

L'effet de l'expérience d'un employé œuvrant dans un certain domaine n'a pas été grandement étudié dans la littérature du taux de roulement. En effet, il n'y a presque aucune étude qui considère l'effet de cette variable de façon isolée sur le taux de roulement ; parfois, l'expérience est traduite par l'attachement aux valeurs, les attitudes et les humeurs de l'employé dans leur domaine (George et Jones, 1996), et d'autres fois, par l'historique des emplois d'un employé (Kirschenbaum et Mano-Negrin, 2002). L'étude qui se rapproche le plus de l'expérience tel qu'indiqué dans la définition du capital humain est celle de Kirschenbaum et Mano-Negrin (2002). Ces auteurs tentent de démontrer les effets de l'expérience de travail et de la perception des opportunités de travail sur l'intention de quitter. Cependant, les auteurs sont conscients que chaque individu possède un large éventail d'expériences et d'années de travail propres à la vie professionnelle d'un employé et que les perceptions d'opportunités sur le marché ne sont pas objectives (Kirschenbaum et Mano-Negrin, 2002). Cela dit, l'effet de l'historique des emplois sur le taux de roulement est mesuré en termes de continuum de temps qui exprime l'intensité des expériences de travail antérieures. La durée de service et les postes occupés, par exemple, déterminent le niveau d'engagement organisationnel d'un employé et l'importance accordée aux opportunités sur le marché. Or, si l'employé est sensible aux opportunités et est peu attaché aux organisations, son niveau de capital humain générique peut être augmenté, mais le niveau spécifique restera presque nul (Kirschenbaum et Mano-Negrin, 2002). De ce fait, cette étude met de l'avant qu'un individu ayant une expérience peu élaborée dans un domaine précis et qui n'est pas intéressé à accumuler des compétences spécifiques à une organisation peut présenter un taux de roulement plus élevé (Kirschenbaum et Mano-Negrin, 2002). A contrario, un employé qui a accumulé beaucoup d'expérience peut être performant et continuera d'emmagasiner les connaissances caractérisées de spécifiques, de sorte que l'employé démontrera un niveau plus élevé d'engagement à son travail et voudra rester au sein

d'une organisation dans laquelle il excelle (Kirschenbaum et Mano-Negrin, 2002). Au final, l'expérience est connue comme ayant un impact sur l'intention de quitter des employés, mais cet impact peut être associé positivement ou négativement au taux de roulement. Cette dimension sera donc incluse dans notre variable du capital humain des équipes de vente et aidera à déterminer l'influence véritable entre le capital humain des équipes de vente et le taux de roulement collectif.

L'effet de l'ancienneté sur le taux de roulement

L'ancienneté dans une organisation se lie avec le capital humain des employés dans l'optique où elle signifie qu'un individu accumule des savoirs, des aptitudes et des compétences précises au cours d'une période de temps au sein de la même entreprise (Kim et Ployhart, 2014). En d'autres termes, plus un individu employé dans une organisation évolue au sein de celle-ci, plus il acquiert des connaissances et des aptitudes qui sont propres au travail effectué dans l'entreprise et qui ont de la valeur pour cette dernière. Cette troisième et dernière dimension du capital humain est donc considérable et peut nécessairement influencer le taux de roulement.

La relation entre l'ancienneté et le taux de roulement a également été peu étudiée. L'ancienneté est vue, comme l'exposent Yanadori et Kato (2007) dans leur recherche, en tant qu'une source de capital humain spécifique à l'organisation et se reflète par un avantage concurrentiel sur le marché. L'apport de cette recherche explique de quelle façon les employés ayant accumulé plus d'ancienneté seront tentés de rester ou de quitter l'entreprise. En effet, l'ancienneté peut être liée, selon Yanadori et Kato (2007), à une rémunération adaptée au niveau de capital humain spécifique à l'entreprise et à des relations favorables dans l'équipe de travail. Or, dans l'optique de cette étude, il est possible de penser que les employés ayant accumulé le plus d'ancienneté, soit un niveau de capital humain spécifique plus élevé, seront moins tentés de quitter l'entreprise puisqu'ils seront essentiels à la réalisation de l'efficacité organisationnelle et que l'entreprise voudra les conserver au moyen de plusieurs mécanismes. Ces résultats sont également appuyés par Becker (1975) qui a démontré que seul le capital humain spécifique permettait à l'employé d'être performant au sein de l'organisation dans

laquelle il progresse et que, par conséquent, l'employé voudra rester pour performer dans celle-ci puisque les opportunités de progresser seront plus réalistes. Bref, cette étude prouve que la moyenne des années d'ancienneté peut se traduire en capital humain spécifique à l'entreprise et que cette dimension peut influencer l'organisation de différentes façons, notamment par des tentatives de la part de l'entreprise de conserver la main-d'œuvre qualifiée et des efforts de cette dernière misant sur l'importance de développer ses employés.

En conclusion, il est possible de dire que les résultats des études empiriques concernant la relation entre le capital humain et le taux de roulement ne convergent pas nécessairement dans le même sens en ce qui a trait à l'influence du capital humain générique et spécifique sur le taux de roulement. En outre, un manque à pallier est concevable puisqu'il n'existe aucune étude à ce jour qui a démontré que le niveau de capital humain collectif au sein des équipes de vente peut influencer le taux de roulement collectif. Ainsi, notre recherche se justifie par l'absence d'écrits à ce sujet précisément dans le domaine de la vente. Maintenant que le capital humain et ses effets sur le taux de roulement ont été amplement documentés, la prochaine section portera sur un autre déterminant du taux de roulement collectif, soit les stratégies de rémunération.

1.3. Les stratégies de rémunération

1.3.1. Contexte

Le deuxième facteur d'influence du taux de roulement que nous allons aborder dans la revue de la littérature est la stratégie de rémunération employée par l'entreprise. Plusieurs études s'entendent pour dire que les différentes stratégies de rémunération doivent être arrimées avec la stratégie organisationnelle pour s'avérer efficaces (Yen, 2015 ; Coughlan et Sen, 1989 ; Darmon, 1987 ; Hunt, 2012). En effet, la rémunération constitue l'un des facteurs organisationnels qui influencent le plus le taux de roulement dans les organisations (Batt et Colvin, 2011). Ce faisant, le choix de la stratégie de rémunération démontre en principe l'importance pour l'entreprise d'attirer et retenir la main-d'œuvre et reflète les comportements attendus des employés (Carey, 1992). Cette décision relève de la direction ; celle-ci n'exerce donc pas un contrôle absolu sur la façon dont le personnel peut percevoir les politiques de rémunération. En outre, plusieurs problèmes peuvent sévir étant donné le désir de l'individu de satisfaire ses besoins et ses volontés au détriment des intérêts de l'entreprise (Tremblay, Côté et Balkin, 2003).

En outre, plusieurs recherches sont en accord pour dire que la profession de vendeur s'insère dans une catégorie d'emploi très particulière due à son objectif principal dédié à la vente et à son plan de rémunération qui doit agir en tant que facteur motivationnel et de contrôle (Tremblay et al, 2003). Ainsi, il a été relevé dans la littérature que leur plan de rémunération doit être adapté notamment aux types de produits vendus, au secteur d'activité, au niveau de contrôle exercé par les employeurs ainsi que selon les intérêts de l'entreprise et de l'individu (Tremblay et al, 2003). Cela dit, la rémunération du personnel de vente se décline en plusieurs catégories, dont la rémunération basée sur la performance, la rémunération fixe ainsi que les avantages et opportunités de développement dans l'entreprise (Nyberg, 2010 ; Carey, 1992). Certains secteurs de vente vont prioriser la rémunération variable, d'autres la rémunération fixe, alors que plusieurs optent pour une combinaison des deux (Carey, 1992). Outre la rémunération monétaire, il est possible d'ajouter sur le plan de l'entreprise une rémunération non-

monétaire telle que des dépenses accordées aux ressources et les avantages sociaux. Toutefois, pour la réalisation de notre recherche, nous avons étudié uniquement le plan de rémunération monétaire et sa position par rapport au marché. La raison derrière ce choix se justifie par la complexité d'inclure tous les éléments de la rémunération qui totalisent la rémunération globale d'un vendeur. En effet, il est difficile d'obtenir la valeur monétaire de ces différentes composantes de la rémunération non-monétaire, ce qui a eu comme impact de ne pas les considérer dans notre recherche. Ce constat étant fait, la prochaine section détaillera les différents plans de rémunération existants et se concentrera par la suite sur les stratégies de rémunération dans les équipes de vente. Cette section sera succédée par la présentation des études inhérentes à l'effet des stratégies de rémunération des équipes de vente sur le taux de roulement.

1.3.2. La description des différents types de rémunérations

Salaire fixe et rémunération variable

Dans la littérature, la description des stratégies de rémunération est très semblable et fait le consensus de la majorité des auteurs. L'auteur Carey (1992) et son ouvrage notable sur les stratégies de rémunération des vendeurs résumant bien les différents types de rémunérations. Tout d'abord, le plan de rémunération se définit par un plan général de rémunération fixe et variable que l'employeur veut accorder aux employés (Carey, 1992). À ce plan s'ajoutent une cible de salaire, des critères incitatifs ainsi qu'une formule de rémunération qui déterminent la proportion de la performance qu'il faut récompenser (Carey, 1992). De façon plus précise, Carey (1992) définit la rémunération comme étant une récompense financière qui accompagne la performance et qui inclut les caractéristiques suivantes : équité, stabilité, qui agit en tant qu'incitatif, compréhensible, attirant, qui optimise le ratio coût-bénéfice et qui récompense les vrais efforts. D'autres auteurs de la littérature ont également fait état des différentes composantes de la rémunération et s'entendent sur ce point (Chonko, Enis et Tanner, 1992 ; Lancaster et Jobber, 2003).

Pour commencer, le salaire fixe est la rémunération attribuée aux employés sur une base régulière (Carey, 1992). La commission réfère à la rémunération variable et incitative

basée sur une mesure des résultats des ventes et peut être octroyée sous forme d'avance (Carey, 1992). Le bonus, pour sa part, se traduit par une rémunération incitative basée sur une performance spéciale ou soutenue et est lié à l'accomplissement de buts spécifiques (Carey, 1992). Il est également important de noter que lorsque le terme rémunération totale est employé, nous parlons du salaire avec commission et boni et n'inclut pas les avantages ou dépenses accordés aux ressources (Carey, 1992). Selon les différentes stratégies énumérées ci-haut, l'entreprise devra choisir celle qui répondra le mieux à son personnel puisque le plan de rémunération agit en tant qu'outil stratégique.

L'importance d'une stratégie de rémunération adaptée aux objectifs organisationnels est ressortie à maintes reprises lors de la revue des articles théoriques et empiriques (Darmon, 1987 ; Coughlan et Sen, 1989 ; Hunt, 2012 ; Yen, 2015). Selon les auteurs Gomez-Mejia et Welbourne (1988), une stratégie de rémunération se définit comme : « le répertoire des choix de rémunération disponibles, qui, sous certaines conditions, a un impact sur la performance organisationnelle et sur l'efficacité des ressources humaines. Selon cette perspective, le degré de succès associé au nombreux choix de rémunération dépend des contingences auxquelles l'entreprise fait face à un certain moment » (traduction libre de l'anglais, p.174). Cela dit, nous nous pencherons sur les diverses stratégies de rémunération employées par les entreprises et des effets de ces stratégies sur les comportements des vendeurs. La prochaine section traitera donc des différentes théories les plus employées dans les organisations afin de mettre en lumière les aspects à considérer en termes de rémunération dans les entreprises disposant d'une équipe de vente.

1.3.3. L'utilisation du salaire fixe et de la rémunération variable

Selon Coughlan et Sen (1989), il existe quatre enjeux dans la rémunération du personnel de vente : stabiliser la rémunération de base, minimiser la variabilité de la rémunération mensuellement, protéger la sécurité financière du vendeur et atteindre un niveau de commission élevé après les années de service au sein de l'entreprise. Afin de répondre à ces besoins, il faudra d'abord mentionner les avantages et les inconvénients de chaque

stratégie de rémunération ainsi que de présenter le contexte adéquat dans lequel le plan sera le plus bénéfique à l'égard de l'entreprise.

1.3.3.1. Le salaire fixe

Le salaire fixe s'avère être la forme de rémunération la plus répandue dans tous les domaines de travail confondus. Cela dit, le domaine de la vente diffère de cette tendance due à l'application de plusieurs politiques de rémunération sélectionnées selon la stratégie de l'entreprise et selon les comportements désirés de la part des employeurs (Coughlan et Sen, 1989). Par conséquent, le salaire fixe, tout comme l'utilisation de la commission, sera utilisé dans certains contextes particuliers de la vente. Les lignes qui suivent mettront en perspective les différents écrits de la littérature à ce sujet avant d'aborder les liens théoriques et empiriques existants entre le salaire fixe et le taux de roulement.

Selon l'article de Caruth et Handlogten-Caruth (2002), la rémunération fixe peut s'avérer bénéfique dans un contexte misant sur la coopération, l'égalité, l'effort collectif et l'orientation client en milieu de vente. Par le fait même, les vendeurs disposant d'un salaire fixe seront portés davantage vers le service à la clientèle et sur les tâches hors-vente que sur la vente agressive (Caruth et Handlogten-Caruth, 2002). En revanche, de tels milieux ne prédisposent pas les vendeurs à se dépasser en termes d'efforts individuels et de performance accrue, mais priorisent toutefois une image d'entreprise positive et une congruence élevée avec les valeurs organisationnelles (Caruth et Handlogten-Caruth, 2002). D'un autre point de vue, les auteurs Tremblay et al. (2003) stipulent que le personnel de vente bénéficiant d'un salaire fixe sera également ciblé par un contrôle des superviseurs accru et l'autonomie qui leur est conférée sera moindre. Cette constatation a également été démontrée par Küster et Canales (2011) qui mettent en lumière le fait que les entreprises ayant un système de rémunération basé sur un salaire fixe doivent exercer un meilleur contrôle comportemental sur les vendeurs que les entreprises avec un système basé sur la commission.

La littérature stipule que le salaire fixe est également recommandé lorsqu'il est difficile de mesurer la contribution et la performance des vendeurs dans la vente finale, puisque

les incitatifs doivent être liés à des objectifs et à des mesures de performance (Basu, Lal, Srinivasan et Staelin, 1985 ; John et Weitz, 1989). Aussi, il est dit que le salaire fixe est plus approprié lorsque les vendeurs font partie d'une équipe et lorsque la situation de vente est complexe (Kalra, Shi et Srinivasan, 2003). Dans le même ordre d'idées, l'utilisation d'un tel plan fait en sorte que les activités hors-ventes seront plus importantes que les ventes elles-mêmes (John et Weitz, 1989). L'influence des variables de marketing sur les ventes permettra de surcroît de planifier l'utilisation d'un salaire fixe et proportionnel aux efforts impliqués dans la vente. Enfin, ce plan augmente la sécurité financière lorsque les vendeurs sont confrontés à une volatilité d'un environnement économique instable et permet à l'employé d'avoir une relation à long terme avec l'entreprise (John et Weitz, 1989).

Selon Carey (1992), seulement certains secteurs doivent prioriser les salaires fixes. En effet, le secteur de la transportation et les compagnies pharmaceutiques, par exemple, comportent des employeurs qui assument le risque au complet, puisque l'employé reçoit son salaire régulièrement et indépendamment de si sa performance est bonne ou mauvaise (Carey, 1992). De ce fait, les employés acceptent que l'entreprise couvre le risque et s'attendent à ne pas être admissibles à beaucoup de promotions et sont très peu souvent la cible de départs involontaires. L'entreprise émet donc un prix fixe pour les produits en vente et ne tente pas nécessairement d'encourager la négociation chez les vendeurs afin que le niveau de vente s'inscrive à un niveau semblable dans le temps. Dans le cas où les ventes sont plus élevées, l'entreprise enregistre plus de profits ; l'inverse est également vrai. Maintenant que les contextes d'utilisation d'une telle stratégie ont été ciblés, notre travail sera de présenter la littérature existante sur la rémunération variable.

1.3.3.2. La rémunération variable

Tout d'abord, la rémunération variable comprend plusieurs types de rémunération, tels que la commission et la rémunération incitative sous forme de bonus, qui repose notamment sur la performance et les objectifs (Carey, 1992). La commission pure, pour sa part, est basée sur un pourcentage du volume des ventes qui peut dans ce cas avantager les vendeurs agressifs dans certains milieux compétitifs et permet de

conserver les plus performants (Caruth et Handlogten-Caruth, 2002). Cependant, ce type de vendeur peut s'avérer moins loyal et la rémunération n'est pas assurée d'une période à l'autre (Caruth et Handlogten-Caruth, 2002). Par conséquent, un plan de rémunération basé exclusivement sur la commission permet à l'employeur de s'assurer que ses employés sont tributaires de leurs propres revenus de ventes, et du coup, garantiront les revenus organisationnels (Caruth et Handlogten-Caruth, 2002). La commission pure constitue aussi un moyen de contrôle efficace lorsque l'employeur est dans l'impossibilité d'observer directement les comportements des vendeurs ; dans le cas où le vendeur est sur la route, par exemple, son pouvoir discrétionnaire sera énorme et son salaire agira en tant que mécanisme de contrôle afin d'assurer à l'employeur que la grande autonomie des vendeurs au travail est rentable (Tremblay et al, 2003 ; John et Weitz, 1989).

En ce qui concerne les formes de rémunérations variables, celles-ci peuvent diverger et être distribuées selon différents critères. Dans les études réalisées à ce jour, la rémunération au mérite, le bonus et les incitatifs à long terme ont été les formes de rémunération variables les plus étudiées. Toutefois, notre recherche se penchera davantage vers la rémunération à la commission puisqu'elle est davantage associée au salaire des vendeurs à court-terme et influence d'autant plus les comportements présents dans les équipes de vente. Bref, la rémunération variable comprend divers éléments qui peuvent influencer différemment la conduite des employés.

Plusieurs secteurs sont associés à un type de rémunération variable basé sur la commission, comme le secteur des assurances, de l'immobilier ainsi que les représentants indépendants (Carey, 1992). En ce sens, la plupart des entreprises qui continuent d'utiliser la commission pure découlent d'une tradition bien implantée. C'est pourquoi certains secteurs persistent à utiliser un tel plan et que la combinaison salaire et incitatif n'est pas prise en considération. De plus, puisque le salaire est uniquement basé sur la variation des ventes, celui-ci comporte de gros risques pour l'employé et il est peu probable de nos jours que les employés acceptent et y adhèrent entièrement. L'employeur, pour sa part, ne perd rien sur le volet du salaire à payer si l'employé ne

vend pas, excepté des opportunités perdues. Ainsi, il est dit que les compagnies qui utilisent la commission pure sont celles ayant une faible réserve financière, des produits qui sont difficiles à vendre ainsi qu'une supervision limitée du personnel de vente (Carey, 1992).

En outre, certaines compagnies n'ont tout simplement pas les ressources financières pour payer des employés sur une base fixe. En ce sens, l'étude réalisée par John et Weitz (1989) affirme que la commission est utile lorsque la compagnie entre dans un nouveau marché et veut avoir des résultats positifs à court-terme. En guise d'exemple, des entreprises au stade embryonnaire qui veulent connaître une croissance accrue et rapide utiliseront cette stratégie de rémunération pour percer le marché de façon agressive. Finalement, il a été décrété dans les écrits que très peu de secteurs d'activités utilisent un plan de rémunération avec la commission pure ou avec une avance de commission, ce qui met en lumière que seuls quelques contextes particuliers peuvent bénéficier de l'utilisation d'un tel plan de rémunération (Carey, 1992).

1.3.3.3. Le plan de rémunération combiné

Un plan composé d'un salaire fixe et d'un pourcentage de commission garantit un niveau de rémunération fixe en plus d'obtenir l'opportunité d'excéder ce niveau à l'aide de volume de ventes supplémentaires (Caruth et Handlogten-Caruth, 2002 ; Coughlan et Sen, 1989). Selon la littérature, cette formule semble être des plus utilisées dans le milieu de la vente, puisque les avantages sont connus et multiples. En effet, la complémentarité des deux composantes annule en partie les biais de l'autre et apparaît plus bénéfique pour les employés (Caruth et Handlogten-Caruth, 2002). Le salaire fixe permet à l'employé de combler ses besoins essentiels, alors que la rémunération incitative offre une récompense pour l'accomplissement des résultats attendus. Avec ce type de plan, la compagnie et le vendeur partagent le risque. Il est indiqué dans la littérature que ces compagnies mettent d'autant plus d'effort dans la sélection, la formation et la supervision de leur personnel que celles qui offrent simplement la commission pure (Carey, 1992). Il existe dès lors un intérêt mutuel entre le vendeur et la compagnie qui correspond justement au risque partagé : la compagnie accepte les coûts

fixes liés au salaire fixe et les coûts variables liés aux incitatifs financiers. Il s'agira par la suite de déterminer le ratio le plus efficient qui permettra de maximiser le profit et la rémunération de l'employé, comme plusieurs études ont tenté de le faire (Carey, 1992).

Caruth et Handlogten-Caruth (2002) ont également établi qu'un plan de rémunération qui inclut un salaire fixe et une rémunération basée sur la performance permet d'atteindre des buts spécifiques alignés avec l'organisation et de distribuer les objectifs des vendeurs entre le service à la clientèle et la performance. En ce sens, le facteur de la stratégie organisationnelle est très important et implique que les organisations de vente doivent adapter leur plan de rémunération à leur vision, la mission et la culture de l'entreprise. Ce faisant, il existe plusieurs facteurs à considérer dans la détermination du pourcentage des incitatifs dans le plan de rémunération : le degré de performance des vendeurs individuels, l'impact des efforts dans la vente, la taille du personnel de vente, le niveau d'incertitude auquel se confrontent les vendeurs et l'intérêt à établir une orientation long-terme avec le personnel de vente (John et Weitz, 1989). L'arrimage entre le plan de rémunération et les caractéristiques de l'entreprise est donc essentiel pour délimiter la proportion de commissions adéquate.

L'approche des auteurs Basu, Lal, Srinivasan et Staelin (1985) stipule que le plan qui intègre l'utilisation de la commission dans un salaire fixe est le plus utilisé et prouvé comme le plus efficace dans plusieurs secteurs de la vente. Or, tel qu'affirmé précédemment, une nouvelle entreprise ne pourra pas offrir un salaire fixe à ses tous ses vendeurs, mais aurait avantage à permettre l'atteinte d'une commission plus élevée due aux risques et à l'incertitude de l'environnement (Tremblay et al, 2003). De ce fait, les écrits soutiennent que les vendeurs bénéficient des avantages d'un niveau de vente plus élevé, en plus de permettre à l'entreprise de croître à bon escient (Tremblay et al, 2003). Ainsi, dans le cas où l'entreprise mise sur un développement rapide, des ventes agressives et une augmentation des parts de marché, le plan de rémunération réservera une place plus importante à la commission (Caruth et Handlogten-Caruth, 2002). À l'inverse, une entreprise misant davantage sur le service à la clientèle instaurera un plan incluant une plus grande proportion de salaire fixe (Caruth et Handlogten-Caruth, 2002).

Bref, plusieurs stratégies peuvent être mises en place lorsque l'entreprise utilise un plan de rémunération combinant un salaire fixe et une rémunération variable. Le choix d'une stratégie peut engendrer notamment des changements de comportements chez les employés. Maintenant que les différentes composantes ont été présentées, des études supplémentaires nous renseignent sur le plan de rémunération qui maximise le profit des entreprises et sur les effets des différentes proportions d'incitatifs. La prochaine section sera destinée à la présentation des différents écrits de la littérature à cet égard.

1.3.3.4. Le plan de rémunération qui maximise le profit et la proportion d'incitatifs

Pour commencer, Farley (1964) a révélé que le plan de rémunération qui maximise le profit doit aligner les incitatifs financiers du vendeur avec ceux de l'entreprise même. Pour ce faire, la rémunération optimale doit comprendre la création d'incitatifs pour le vendeur qui est compatible avec ceux de l'entreprise qui l'engage et est susceptible de changer avec les objectifs de la firme (Farley, 1964). De plus, les études récentes ont démontré que le plan de rémunération optimal pour les vendeurs doit inclure un salaire fixe avec des incitatifs et que la portion de salaire fixe doit être relative aux résultats des efforts de vente (Basu et al. 1985 ; Lal et Srinivasan, 1988). À cet égard, Erevelles, Dutta et Galantine (2004) présentent une formulation de modèle de l'agence (MIPAM) qui incorpore les efforts multi dimensionnelles des ventes telles que l'efficacité du vendeur. Ce modèle consiste à démontrer que le plan optimal de rémunération intègre un salaire fixe et des commissions pour chaque effort entrepris. Les auteurs ont effectivement démontré que des niveaux différents de commission devraient être associés avec les niveaux d'efforts de chaque vendeur et que lors de la vente de plusieurs produits, une plus grande commission devrait être associée avec un niveau d'effort de vente supérieur (Erevelles et al, 2004). En somme, selon la recherche de ces auteurs, le plan optimal de rémunération pour un vendeur devrait comprendre un salaire fixe et une paie de commission pour l'efficacité avec laquelle le vendeur effectue les ventes, en plus d'inclure un taux de commission relatif à l'efficacité des efforts émis.

Par ailleurs, plus la sécurité financière doit être garantie par l'entreprise, plus la portion de salaire fixe doit être élevée et la commission basse (Basu et al, 1985, Lal et

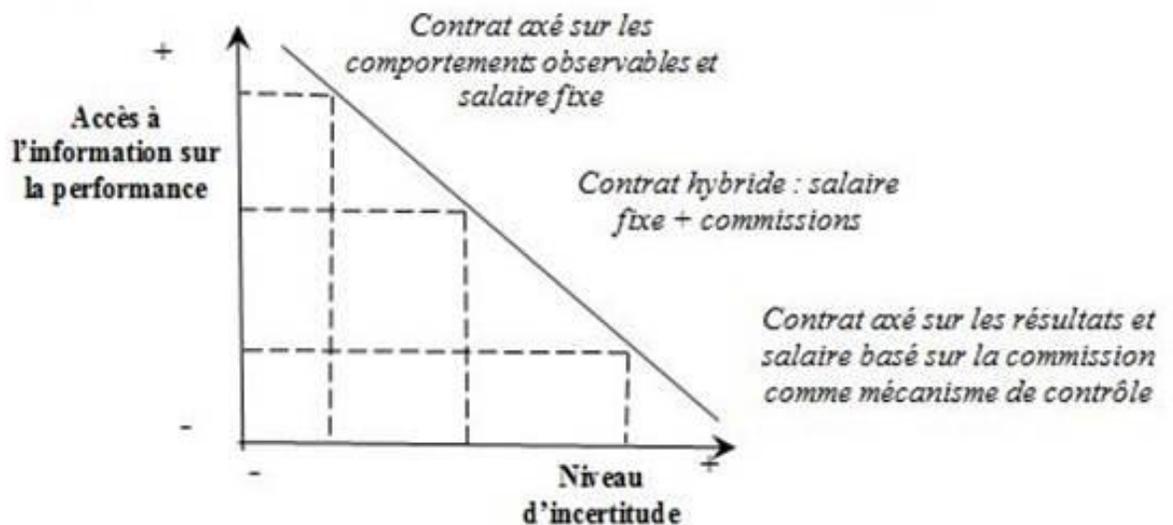
Srinivasan, 1988). Aussi, le salaire garanti devrait avoir une proportion plus élevée si le vendeur a un meilleur coût d'opportunités de temps et si le vendeur est jeune ou nouvellement dans le secteur de la vente (Basu et al, 1985). Un taux de commission plus élevé est également optimal sur les produits qui ont une plus grande élasticité de vente selon les efforts mis dans la vente (Coughlan et Sen, 1989). En outre, Küster et Canales (2011) ont démontré que les vendeurs qui reçoivent une plus grande proportion de salaire fixe sont plus efficaces et ont une meilleure performance individuelle que ceux qui sont payés en grande partie par la commission.

Selon un point de vue économique, Coughlan et Sen (1989) indiquent qu'un plan offrant la combinaison d'un salaire fixe et variable entraîne des économies sur la production, qui sont à leur tour de façon optimale associées avec un salaire fixe assez bas et une commission élevée sur les nouveaux produits. Autrement dit, il sera plus avantageux de miser sur un nombre plus élevé de ventes dès les débuts lorsque le coût de production est plus haut, et de diminuer les ventes lorsque le coût de production est moins élevé pour générer de meilleurs profits. Du coup, les vendeurs auront également la même vision pour leurs propres finances, situation qui s'avère optimale pour les deux parties (Dearden et Lilien, 1990).

Pour finir, une théorie bien connue dans le domaine de la vente, la théorie de l'agence, est largement utilisée dans les entreprises et permet de cibler la proportion de rémunération fixe et variable à prioriser dans le plan de rémunération conformément au contexte de l'emploi. Tout d'abord, la théorie de l'agence utilisée dans l'analyse de la rémunération des équipes de vente peut être résumée par la formation d'un contrat entre deux parties, soit l'organisation et l'agent (Tremblay et al, 2003). Deux problèmes sévissent lors de la formation du contrat entre les agents : premièrement, le problème de l'agence qui suppose un conflit d'intérêts entre les deux parties et la difficulté pour l'organisation d'observer les comportements du vendeur à son égard, et deuxièmement, le problème de partage du risque qui présume que les attitudes relatives aux différentes parties sont différentes à l'égard des risques (Tremblay et al, 2003). Dans le premier cas, un vendeur pourrait user de techniques jugées non éthiques pour arriver à ces fins sans

se soucier de l'impact sur l'image d'entreprise (Tremblay et al, 2003). Le second problème suppose que les vendeurs sont garants de la performance de l'entreprise et que leurs échecs peuvent mener cette même entreprise à des pertes importantes (Tremblay et al, 2003). Afin de contrer le problème de l'agence, il est inscrit dans la littérature que l'organisation doit envisager d'obtenir des informations au sujet des comportements ou des résultats du vendeur (Tremblay et al, 2003). Une relation inverse peut ainsi être établie entre le niveau d'incertitude de l'environnement de vente et l'accès à l'information observable, nous permettant de positionner les différents types de contrats par rapport à cette courbe. Le supérieur peut ainsi requérir à des mécanismes de contrôle dans le but de mieux observer les comportements (Challagalla et Shervani, 1996 ; Oliver et Anderson, 1994). La figure 1.4 met en image ladite relation entre l'accès à l'information, le niveau d'incertitude et les politiques de rémunération à adopter selon les niveaux évoqués. Ainsi, cette figure démontre visuellement comment il est possible de prioriser des mécanismes de contrôle différents et de s'adapter aux situations, toujours dans l'optique de la théorie de l'agence.

Figure 1.4. Courbe récapitulative de règlement du problème de l'agence



Sources : Figure inspirée de Tremblay et al. (2003), Challagalla et Shervani (1996), Oliver et Anderson (1994).

De plus, la littérature démontre qu'il existe des coûts reliés à l'acquisition des informations liées au plan de rémunération, et ainsi, nous permet d'établir une relation positive entre le niveau de difficulté d'observer les comportements ainsi que le coût de mesurer la performance et la prépondérance du rôle du salaire (John et Weitz, 1989 ; Krafft, 1999). Par conséquent, des mécanismes de contrôle seront également utilisés pour rendre possibles l'observation et la mesure des comportements. Toujours en lien avec la théorie de l'agence, les auteurs John et Weitz (1989) ont démontré le fait que plus les agents possèdent des ressources financières et matérielles à leur disposition, moins le salaire fixe prend de la place dans la rémunération puisque le niveau d'incertitude est restreint. Cette théorie, selon nous, est davantage applicable lors de la vente de produits ayant un prix considérable au détriment de produits nécessitant peu d'efforts lors du processus de vente. Les auteurs Basu, Lal et Staelin (1985) ont également soutenu avec leur étude que la théorie de l'agence appuie le fait que le vendeur doit agir dans les intérêts de l'organisation et qu'il est difficile d'accéder au niveau d'effort outre la prise en considération des résultats de performance, et ce, due à la nature de l'environnement.

L'approche de la théorie de l'agence, largement utilisée pour développer les plans de rémunération du personnel de vente, nous permet donc de mettre de l'avant le fait que l'utilisation du salaire fixe est davantage utilisée lorsque les mécanismes de contrôle sont présents et plonge ainsi le vendeur vers une meilleure prévision des revenus futurs (Basu et al. 1985 ; Lal and Staelin 1986). Cette théorie nous informe donc des contextes favorables à l'utilisation d'une politique de salaire fixe et variable, tels que le niveau de contrôle des supérieurs, la quantité d'informations présentes sur les produits vendus ainsi que la sécurité d'avoir une politique de salaire garanti pour les équipes de vente.

Bref, il va sans dire que le plan optimal se base sur une combinaison du salaire fixe et de la rémunération variable. En effet, ce plan semble répondre davantage aux enjeux des équipes de vente établis par Coughlan et Sen (1989) et énumérés précédemment, soit stabiliser la rémunération de base, minimiser la variabilité de la rémunération mensuellement, protéger la position financière du vendeur et atteindre un niveau de

commission élevé après les années de service au sein de l'entreprise. Alors que plusieurs théories ont émergé à la suite des recherches effectuées dans ce secteur, il semble difficile d'appliquer toutes ces méthodes afin d'optimiser le plan de rémunération des équipes de vente. Cette optimisation permet nécessairement de gérer les attentes des vendeurs, mais permet également de retenir les vendeurs les plus performants. Une autre dimension connue pour avoir un impact considérable sur la rétention des employés performants est la stratégie de rémunération de l'organisation par rapport au marché. La section suivante fera état des écrits à ce sujet dans la littérature scientifique.

1.3.4. Les stratégies de rémunération par rapport au marché

Pour commencer, il est dit que les pratiques des concurrents peuvent également influencer le plan de rémunération d'une entreprise (Caruth et Handlogten-Caruth, 2002). Cependant, il a été relaté dans la littérature que le fait que l'emploi de vendeur ne soit pas caractérisé par un salaire très différent des autres travailleurs dans le même secteur amène les organisations à offrir des plans similaires au sein des emplois de vente (Caruth et Handlogten-Caruth, 2002). Autrement dit, puisque la stratégie unique des entreprises qui emploient des vendeurs repose principalement sur la vente et les profits, les possibilités de rémunération sont limitées et doivent être basées sur le contrôle que possèdent les vendeurs sur le profit total de l'entreprise (Caruth et Handlogten-Caruth, 2002). Les entreprises viseront donc les « meilleures pratiques » qui fonctionnent le mieux dans ce milieu, et de ce fait, conduiront les entreprises à adopter des stratégies salariales très similaires comme l'ont conclu Caruth et Handlogten-Caruth (2002). Toutefois, les entreprises peuvent user de diverses techniques pour attirer et retenir la main-d'œuvre et se différencier par rapport au marché. Les lignes suivantes exposeront d'abord la définition des stratégies, pour ensuite aborder les recherches portant sur cet aspect.

1.3.4.1. La définition des stratégies de rémunération par rapport au marché

La définition utilisée par Milkovich et Newman (2002) de la compétitivité externe est la suivante : « l'approche globale de l'organisation par rapport au niveau de rémunération pour un emploi selon les concurrents sur le marché » (traduction libre de l'anglais :

1261). Pour faire suite à cette définition, Trevor et Wazeter (2006) ont déterminé que la rémunération externe se définit par : « une comparaison du salaire faite à l'externe selon des référents sur le marché, ces derniers représentant une position dans la hiérarchie externe de rémunération » (traduction libre de l'anglais : 1261). Selon Carey (1992), les actions à entreprendre en fonction de la position de l'entreprise par rapport au marché doivent considérer les produits et services, les prix, la compétition, les clients et les futures actions. Trois cibles de rémunération sont dès lors utilisées : la moyenne du marché, leader par rapport au marché ou à la remorque du marché (Carey, 1992). L'employeur doit sélectionner une approche qui s'arrime le mieux avec la compagnie entre quatre choix, notamment une approche abordable, basée sur une récompense élevée, l'uniformité ou balancée (Carey, 1992).

Pour débiter, il est dit que l'approche abordable suggère de payer les vendeurs selon les moyens de l'entreprise. En deuxième lieu, l'approche de la récompense élevée indique que l'entreprise paie pour les vendeurs les plus performants et peu pour les autres. En troisième lieu, l'uniformité permet de déterminer un montant raisonnable pour tous les vendeurs, mais personne n'est payé en haut de la moyenne du marché externe (Carey, 1992). Cette approche assume que chaque vendeur pris individuellement exerce qu'une infime influence dans la vente finale ; le produit, la publicité, la marque, le prix et la distribution ont un plus grand impact dans la vente que le vendeur lui-même. En dernier lieu, l'approche balancée permet à l'entreprise de fournir un salaire fixe et adéquat pour les besoins de base du vendeur, une meilleure paie pour des résultats de vente satisfaisants et une rémunération élevée pour un niveau de productivité élevé (Carey, 1992).

Afin d'établir une rémunération compétitive, il est dit qu'il faut d'abord établir une cible de rémunération en se fiant aux sondages par secteur d'activité et doit être arrimé avec les objectifs de l'entreprise (Carey, 1992). De cette façon, si l'entreprise paie selon la moyenne du marché, elle doit payer proche de la moyenne pour rester en compétition avec les autres emplois de vendeur sur le marché. Cette stratégie permet d'offrir une alternative aux vendeurs qui veulent simplement changer d'entreprise pour des raisons

autres que celles impliquant la rémunération, et donc, peut attirer une certaine partie de la main-d'œuvre (Carey, 1992). Dans le cas où l'entreprise paie au-delà de la moyenne du marché, celle-ci tente d'accéder à un large bassin de candidats ou essaie de réduire le risque de perdre des vendeurs performants (Carey, 1992). De plus, il est connu que cette stratégie sert à attirer et retenir la main-d'œuvre et diminue ainsi les autres coûts liés à d'autres activités de gestion. Cependant, puisque le niveau de rémunération est plus élevé, les gestionnaires vont s'attendre également à de meilleurs résultats de la part de l'équipe de vente (Carey, 1992). Pour finir, lorsque l'entreprise paie les employés en dessous de la moyenne, cela permet d'embaucher des vendeurs ayant peu d'expérience et prévoit un taux de roulement élevé (Carey, 1992). Une théorie bien connue, celle du salaire efficient, a été utilisée à maintes reprises pour expliquer les principaux objectifs des organisations qui prônent un salaire plus haut que le marché.

La théorie du salaire efficient

La théorie du salaire efficient est d'abord une théorie provenant de la sphère de l'économie du travail et qui a été initialement développée par Leibenstein en 1957. Elle a par la suite été diffusée principalement par une étude réalisée par Akerlof et Yellen au cours des années 80. Globalement, cette théorie est fondée sur le fait qu'un employé va générer un certain niveau de productivité selon le salaire qu'il recevra en échange (Cahuc et Zylberberg, 1994). Ainsi, ce point de départ permet par la suite d'expliquer que l'attribution d'un salaire supérieur à celui établi par la loi de l'offre et la demande aura des impacts positifs sur la productivité de l'employé. Autrement dit, cette théorie postule que les entreprises vont payer de hauts salaires pour améliorer la productivité du travail et pour stabiliser la main-d'œuvre, et refusent d'embaucher des travailleurs acceptant une rémunération inférieure à ce salaire (Cahuc et Zylberberg, 1994).

D'ailleurs, l'adoption d'une telle stratégie de rémunération vise principalement la réduction des coûts associés au taux de roulement (Stiglitz, 1974). Cette réduction est possible puisqu'un individu qui gagne un salaire supérieur aura la volonté rester dans l'entreprise qui lui offre une rémunération plus élevée pour ne pas assumer une perte salariale. En outre, le fait d'octroyer une rémunération plus élevée que le marché permet

aux employés de ne pas adhérer à des comportements de fainéantise qui peuvent se traduire par une réduction du salaire. Par conséquent, ces comportements qui découlent de la théorie du salaire efficient montrent qu'une entreprise qui offre de hauts salaires à ses employés verra son taux de roulement diminuer ainsi que sa productivité augmenter. Cette théorie est donc non négligeable et peut possiblement avoir des effets sur la variation du taux de roulement et de la productivité au sein d'une entreprise.

Sommairement, la littérature expose plusieurs stratégies de rémunération qu'une organisation peut adopter dans l'optique d'influencer les comportements de ses employés. Les multiples stratégies ont été abordées pour mettre de l'avant le fait que les employés vont comparer en partie leur propre salaire attribué par l'entreprise avec le salaire offert sur le marché et vont réagir face à ce constat. Ainsi, l'importance qu'accordent les employés à l'équité externe aide à déterminer la stratégie à employer dans l'organisation. Pour mettre en relation cet effet et l'influence que peuvent exercer les autres stratégies de rémunération abordées antérieurement sur le taux de roulement des employés, nous détaillerons dans la prochaine section les liens théoriques et les études confirmatoires entre les différentes stratégies de rémunération et le taux de roulement.

1.3.5. Liens théoriques et études confirmatoires entre les politiques de rémunération et le taux de roulement

Les études confirmant le lien entre les stratégies de rémunération appliquées à un groupe et le taux de roulement seront détaillées à l'aide des prochains paragraphes. Alors que les études théoriques les plus connues ayant pour sujet les stratégies de rémunération ont été mises de l'avant, il est essentiel d'exposer les recherches émises à ce jour qui ont confirmé la relation entre les stratégies de rémunération le taux de roulement. Il est également important de mettre en lumière la relation potentielle entre ces deux variables dans les équipes de vente, car ce type de pratique de ressource humaine influence directement leur comportement.

1.3.5.1. Les effets du salaire fixe sur le taux de roulement

De façon globale, le salaire fixe permet d'assurer la sécurité financière des vendeurs puisque la rémunération est stable et connue (Carey, 1992). En revanche, les vendeurs voulant toucher une rémunération plus élevée sont plus favorables à trouver peu de satisfaction dans un plan uniquement composé d'un salaire fixe (Carey, 1992). Ce constat nous révèle que la présence d'un salaire fixe améliore la prévision des revenus dans les équipes de vente et peut être un incitatif à rester dans l'entreprise. En effet, la rémunération n'est pas garante de la performance de ces derniers et que la sécurité de salaire est plus élevée par rapport à la rémunération variable. Une étude réalisée par Shaw et Gupta (2007) montre notamment cette affirmation en exprimant que les vendeurs moins performants restent dans l'entreprise lorsque la sécurité de salaire est plus élevée, alors que les plus performants vont quitter dans l'optique d'avoir plus d'opportunités d'optimiser leurs revenus ailleurs. Dans le même ordre d'idées, les auteurs Batt et Colvin (2011) ont démontré que la présence d'un salaire garanti présume une meilleure prévision des revenus et les vendeurs vont conséquemment rester davantage dans l'entreprise. En ce sens, il est dit que la présence d'une politique de salaire garanti dans le plan de rémunération des équipes de vente permet généralement de conserver davantage la main-d'œuvre due à la perception d'une meilleure sécurité salariale à long terme.

Bref, les recherches actuelles étudient plutôt l'impact du salaire fixe sur la performance et les prévisions à long terme, et du coup, sur le taux de roulement. Aucune étude ne s'est encore penchée sur l'effet de la présence d'un salaire fixe sur le taux de roulement collectif des équipes de vente. Or, il est justifié d'étudier l'influence directe de cette stratégie de rémunération sur ce phénomène et d'explorer de surcroît les autres composantes possibles d'un plan de rémunération destiné aux équipes de vente sur le taux de roulement collectif. La prochaine section traitera donc des résultats des études réalisées en vertu de la relation entre les stratégies de rémunération variables et le taux de roulement collectif.

1.3.5.2. Les effets de la rémunération variable sur le taux de roulement

Il est connu que la présence de la rémunération variable peut engendrer plusieurs effets dans la gestion de la main-d'œuvre, notamment sur le taux de roulement. En effet, plusieurs auteurs se sont penchés sur la question afin de déterminer les raisons de la variation du taux de départ et de rétention par rapport à cette forme de rémunération. Tout d'abord, il a été déterminé par Carey (1992) que les vendeurs performants nécessitent une rémunération apparente à la commission pure. Ces derniers vont être prêts à remplacer la sécurité financière par les opportunités de maximiser les profits. D'ailleurs, les employés acceptant un tel plan de rémunération démontreront qu'une faible identification ou une faible loyauté à l'entreprise, puisque les ventes dépendent uniquement d'eux-mêmes et des moyens qu'ils mettront en place pour accepter au niveau de performance désirée (Carey, 1992). Selon cette idée, puisque les vendeurs voudront satisfaire leurs propres intérêts, ils céderont plus facilement leur place dans l'entreprise pour aller explorer les opportunités sur le marché (Carey, 1992). À l'inverse, un employé performant qui est rémunéré proportionnellement à sa réussite restera dans l'entreprise où son salaire peut atteindre des niveaux substantiellement plus élevés qu'ailleurs sur le marché. Dans le même sens, les vendeurs qui sont moins performants se verront dans l'impossibilité d'obtenir un salaire plus élevé dû au fait qu'il varie selon l'atteinte d'objectifs précis. Cela dit, l'intention de quitter s'en verra augmentée.

Dans un autre ordre d'idées, il est dit dans les écrits qu'une rémunération variable peut être perçue comme un motivateur à la performance et, du coup, influence l'intention de quitter ou de rester (Carey, 1992). La théorie du tournoi, qui explique en partie ce constat, a été développée à l'origine par Lazear et Rosen (1981). Cette théorie voit les structures de paie et les carrières des employés comme un jeu dans lequel chaque contestant est en compétition avec les autres dans le but d'obtenir une plus grande récompense financière et dans lequel le gagnant peut accéder à une rémunération supérieure selon sa performance (Messersmith, Guthrie, Ji et Lee, 2011). La logique derrière la théorie du tournoi est donc que les employés qui accèdent au sommet de la hiérarchie de l'organisation sont ceux qui présentent une meilleure performance et dont la rémunération variable peut être plus rentable. D'une part, il a été démontré que les

employés au sommet de la hiérarchie de l'organisation, représentés par les gagnants, vont avoir tendance à rester puisqu'ils reçoivent un salaire variable qui est en adéquation avec leur performance et qui excède leurs contributions marginales (Lazear et Rosen, 1981), et d'autre part, les moins performants auront tendance à quitter dû à l'absence de progression ainsi qu'à l'impossibilité pour ces derniers d'atteindre un salaire plus élevé via la rémunération variable (Messersmith et al, 2011).

En somme, la majorité des études abondent dans le sens qu'une forte proportion de salaire variable influence positivement le taux de roulement, notamment en réponse à la faible chance perçue des vendeurs d'atteindre la rémunération désirée et de l'instabilité financière que procure un plan de rémunération basé sur une proportion de commissions trop élevée. Cependant, il est dit que les comportements d'un employé face à une rémunération variable peuvent fluctuer amplement, ce qui nous amène à nous intéresser aux liens entre le plan de rémunération combinant un salaire fixe ainsi qu'une portion de rémunération variable et le taux de roulement collectif.

1.3.5.3. L'effet d'un plan combiné sur le taux de roulement

Peu d'études empiriques ont fait état de l'effet du plan combiné sur le taux de roulement organisationnel. Encore une fois, les études actuelles se basent principalement sur les motifs motivationnels des vendeurs, leur niveau de performance ainsi que leur aversion aux risques. Dans tous les cas, il est possible de dire que le plan combiné inclut les avantages du salaire fixe et de la rémunération variable, de sorte que ce plan semble constituer un bon moyen pour attirer et retenir les employés. D'ailleurs, nous pouvons dire que l'étude de Park et Sturman (2015) indique en quelque sorte que l'utilisation d'un plan combiné réduit les départs des employés. En effet, leurs résultats démontrent que seule la rémunération au mérite, qui fait partie de la rémunération fixe et variable simultanément, est la seule forme de rémunération qui est négativement liée avec le taux de roulement (Park et Sturman, 2015).

Ainsi, selon la littérature, le fait de fournir un moyen additionnel de rémunérer le travail des vendeurs peut s'avérer être bénéfique selon plusieurs points de vue. Malgré les contradictions inhérentes à l'utilisation de politiques de rémunération uniquement axées

sur les incitatifs financiers, une chose semble certaine : le plan combiné reste le plus utilisé dans le milieu de la vente et il est prouvé qu'il augmente la performance des employés, un résultat qui peut potentiellement faire varier le taux de roulement collectif de plusieurs façons (Kalra, Shi et Srinivasan, 2003). Par ailleurs, puisque ce plan est le plus utilisé dans les organisations, il est justifié que notre recherche tente de démontrer quel est l'effet de l'importance des incitatifs dans le plan de rémunération des vendeurs sur le taux de roulement collectif. Enfin, les prochaines lignes feront état des résultats relatifs à l'effet d'offrir un salaire plus élevé que le marché sur le taux de roulement des employés.

1.3.5.4. Les effets d'une stratégie salariale plus élevée que le marché sur le taux de roulement

Les auteurs Messersmith, Guthrie, Ji et Lee (2011) ont exploré l'hypothèse selon laquelle les comparaisons de salaire avec des référents externes peuvent influencer la perception d'équité des employés et le taux de roulement des employés, notamment chez les gestionnaires. Cette prémisse se base sur la théorie du salaire efficient exposée précédemment. Celle-ci aide à comprendre les effets de la position par rapport au marché et fournit plusieurs arguments exposant le fait qu'une stratégie de salaire en haut du marché peut avoir une utilité dans le succès de la firme (Messersmith et al, 2011 : 460). L'effet sur le taux de roulement, détaillé dans la recherche effectuée par les auteurs Messersmith et al. (2011), peut entrer en compte lorsqu'un employeur qui paie en haut de marché peut être perçu comme un employeur de choix, et conséquemment, réduire le taux de roulement volontaire et involontaire. En se comparant avec les références externes sur le marché, les auteurs ont déterminé qu'un individu employé par un employeur de choix sera probablement plus réticent à quitter et à perdre un salaire qui est plus élevé que les concurrents ; les départs volontaires seront par conséquent réduits (Messersmith et al, 2011). Les départs seront également diminués dû au fait que les employés voulant conserver leur emploi feront les efforts dans cette direction, et ainsi, montreront un niveau de performance plus élevé et moins de comportements de fainéantise (Messersmith et al, 2011). En revanche, les auteurs Wade, O'Reilly et Pollock (2006) ont démontré que les employés payés en-dessous du marché vont être

portés à se comparer et à quitter l'entreprise lorsqu'ils prennent en compte des opportunités offertes à l'externe. En ce sens, Messersmith et al. (2011) ont entrepris leur étude, mais n'ont pas réussi à prouver qu'un individu qui explore les salaires sur le marché va nécessairement changer sa décision de quitter l'entreprise.

Sommairement, la présentation de ces nombreuses conclusions prouve sans contredit qu'il existe des contradictions dans les résultats et explique la nécessité d'entreprendre une étude supplémentaire par rapport, cette fois-ci, au taux de roulement collectif au sein des équipes de vente. Bien que les stratégies de rémunération et le capital humain ont fait l'objet de nombreuses études en vertu du taux de roulement de façon indépendante, nous nous sommes également intéressés à la possibilité de relier les études actuelles concernant l'interaction entre le capital humain et des stratégies de rémunération sur le taux de roulement collectif. Cela dit, la prochaine section fournira un aperçu détaillé des recherches portant sur l'effet de la multiplication des pratiques de ressources humaines à l'interne et, par la suite, sur son influence probable sur le taux de roulement.

1.4. L'interaction entre le capital humain et les stratégies de rémunération

1.4.1. Contexte et définition

Le prochain élément de la littérature que nous allons aborder et qui démontre la valeur ajoutée de notre recherche repose sur l'interaction entre le niveau de capital humain et les stratégies de rémunération. L'alignement entre le niveau de capital humain et les stratégies de rémunération peut ainsi jouer un rôle différent et important sur la variable dépendante. D'abord, un alignement en ressources humaines peut se définir comme « l'interaction des éléments d'un système dans lequel la présence d'un élément augmente la valeur de l'autre » (traduction libre de l'anglais : 207, Ennen et Richter, 2010). Malgré le fait que plusieurs études proposent que le capital humain et les stratégies de rémunération puissent avoir un impact distinct sur l'organisation, il peut exister une interaction entre les deux variables indépendantes et dont l'ampleur de l'impact peut être différent. Bien que peu nombreuses, la prochaine section traite des études existantes portant sur l'effet combiné des pratiques de ressources humaines, communément appelé le *fit* entre plusieurs pratiques d'une même organisation. Cette section permettra ensuite de présenter la littérature existante en vertu de l'effet combiné entre le capital humain et les stratégies de rémunération de façon plus précise et d'explorer le lien potentiel avec le taux de roulement collectif.

Tel que mentionné ci-haut, peu d'auteurs se sont intéressés à l'alignement du capital humain et des stratégies de rémunération pour déterminer comment le taux de roulement sera affecté. Avant d'approfondir ce lien, la théorie de la gestion stratégique des ressources humaines suggère d'emblée que l'alignement de pratiques de ressources humaines peut influencer des éléments de performance interne d'une organisation (Kim et Ployhart, 2014). En effet, les recherches portant sur les systèmes de travail de haute performance proposent que l'effet combiné des pratiques de ressources humaines soit plus fort que l'effet de n'importe quelle pratique de ressources humaines prise de façon isolée (Jiang, Lepak, Hu et Baer, 2012). Les auteurs expliquent que cette affirmation est possible puisque les pratiques ont différents effets sur les habiletés des employés, sur la motivation et sur les opportunités, et que ces trois facteurs sont essentiels pour

augmenter la productivité et la performance via le taux de roulement (Jiang et al, 2012). Cela dit, les prochaines lignes feront état de la littérature existante à propos de cette théorie pour soulever davantage les effets de l’alignement entre le capital humain et les stratégies de rémunération. Ensuite, le lien entre cette interaction et le taux de roulement sera présenté.

1.4.2. Les études portant sur l’effet de l’interaction entre les stratégies de rémunération et le niveau de capital humain sur le taux de roulement collectif

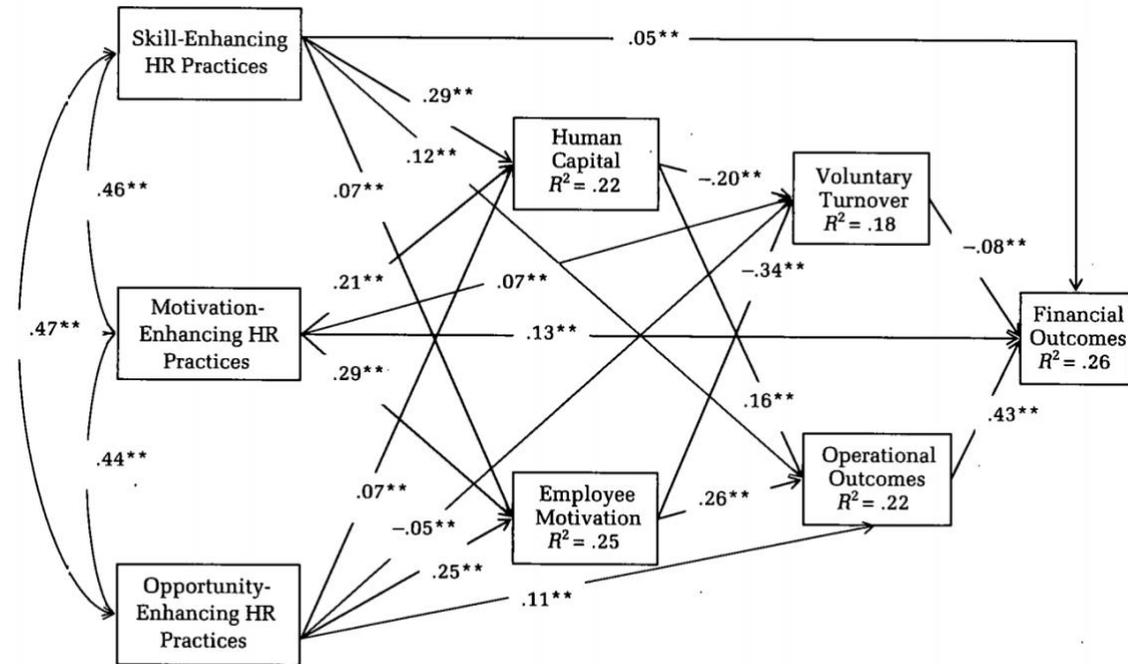
Les études portant sur l’alignement des pratiques de ressources humaines ont examiné les effets de cette application sur les résultats organisationnels (Jiang et al, 2012). De façon générale, celles-ci ont conclu que l’utilisation d’un système de pratiques de ressources humaines permet d’augmenter les connaissances, les habiletés, les aptitudes, la motivation et les opportunités de contribuer qui sont associés avec des résultats positifs comme un taux de roulement plus bas (Batt, 2002), une plus grande productivité (MacDuffie, 1995) et une meilleure performance financière (Huselid, 1995). Cependant, bien que plusieurs études ont souligné les résultats positifs engendrés par les systèmes regroupant plusieurs pratiques de ressources humaines qui sont alignées, plusieurs questions par rapport à l’effet sur le taux de roulement restent mitigées.

Tout d’abord, une méta-analyse a examiné l’effet combiné de trois dimensions des ressources humaines, soient des pratiques touchant l’amélioration des compétences, de la motivation et des opportunités, sur les résultats proximaux et distaux de l’organisation (Jiang et al, 2012). Cette étude se fonde ainsi sur le modèle « AMO », où « A » équivaut aux habiletés et compétences des employés, « M » à leur motivation et « O », à leurs opportunités. En se basant sur cette idée, ce modèle expose que la maximisation de la performance des employés est le fruit de ces trois composantes essentielles. Afin de valider ce modèle avec notre angle de recherche, il est possible de dire que les compétences représentent le capital humain des employés et que la motivation se traduit par le type de rémunération offert aux employés, notamment la rémunération concurrentielle, les incitatifs financiers ainsi que les récompenses. Ces prémisses ont

effectivement été validées au moyen des avancées de la recherche réalisée par Jiang et al. (2012).

Les pratiques d'amélioration des compétences et des habiletés ainsi que d'amélioration de la motivation ont été décrétées comme positivement et significativement liées au capital humain et à la motivation (Jiang et al, 2012). Dans la même optique, il a été confirmé que le capital humain est un médiateur entre les pratiques « AMO » et le taux de roulement volontaire (Jiang et al, 2012). En outre, la recherche de ces auteurs a proposé que le capital humain et la motivation agissent comme médiateurs dans la relation entre les dimensions et le taux de roulement, ainsi que sur les résultats financiers. Ce modèle essaie donc de prouver que la multiplication des dimensions « AMO » peut avoir un effet positif sur le capital humain et la motivation, qui par la suite influence sur le taux de roulement volontaire des employés et les résultats financiers. En ce qui concerne les questionnements portant sur notre recherche, nous pouvons donc avancer que la multiplication de « A », soit les compétences, et de « M », la motivation, peut effectivement avoir un lien avec la réduction du taux de roulement et les résultats financiers de l'entreprise, et ce, de façon plus importante que seulement l'effet de ces pratiques prises séparément (Jiang et al, 2012). Bref, à l'exception des pratiques d'amélioration des opportunités, la multiplication des deux autres pratiques du modèle « AMO » peut engendrer un effet de levier déterminant sur le taux de roulement et sur la productivité. Par conséquent, puisque ce modèle n'a pas été démontré empiriquement dans la littérature pour les équipes de vente, nous pouvons affirmer que notre recherche permettra d'apporter un supplément aux écrits actuels, sans toutefois mettre de côté les pistes futures de recherche qui incluent les pratiques d'amélioration des opportunités dans le domaine précis de la vente. La figure 1.5 illustre le modèle « AMO » sur lequel se base notre fondement.

Figure 1.5. Modèle théorique des effets des dimensions RH sur les résultats organisationnels



^a Standardized coefficients are presented; $n = 3,714$.
 ** $p < .01$

Source : Jiang, Lepak, Hu et Baer (2012)

À ce jour, il est seulement connu que l’alignement ou le *fit* de plusieurs pratiques de ressources humaines telles que les opportunités, la motivation et les compétences, peuvent avoir une influence positive sur les résultats organisationnels, sans toutefois pouvoir différencier de quelle façon ils affectent les différentes sphères de l’organisation. Cet aspect, mis de l’avant par Jiang, Lepak, Hu et Baer (2012), relève du fait que l’interaction des pratiques de ressources humaines peut influencer les mêmes résultats d’une façon hétérogène (Batt et Colvin, 2011). Ce faisant, notre recherche est d’autant plus justifiée puisqu’il est essentiel de comprendre plus précisément comment le niveau de capital humain et les stratégies de rémunération peuvent influencer différemment le taux de roulement des équipes de vente lorsqu’elles sont alignées. D’ailleurs, l’étude de Jiang et al. (2012) a permis de présager un lien entre l’interaction du niveau de capital humain des équipes de vente et les stratégies de rémunération sur le taux de roulement collectif des équipes de vente.

Qui plus est, une autre recherche a indiqué que lorsque le salaire est en adéquation avec le niveau de capital humain, les employés percevront que l'entreprise attribue la vraie valeur à leurs employés et ceux-ci seront moins portés à quitter (Coughlan et Sen, 1989). Cette situation est possible puisque les employés ne verront pas le besoin de consulter les offres sur le marché. En outre, ils considéreront que puisque la rémunération est en adéquation avec leur niveau de capital humain, plus ils accumuleront de capital humain dans l'entreprise, plus la rémunération future sera élevée. Ce constat n'a cependant pas été étudié dans le secteur des ventes, où la rémunération peut d'emblée ne pas être proportionnelle au niveau de capital humain des employés.

Pour conclure, la section sur les stratégies de rémunération ainsi que sur l'interaction entre le niveau de capital humain et les stratégies de rémunération permettent de constater que, parmi les études théoriques et empiriques de la littérature actuelle, il existe un manque à pallier de contenu concernant l'effet de plusieurs dimensions de la rémunération et de l'interaction des stratégies de rémunération avec le capital humain sur le taux de roulement collectif dans un contexte de vente. Ce faisant, notre étude prendra en compte ces variables d'influence afin de démontrer leur impact sur une conséquence pouvant affecter la productivité, soit le taux de roulement collectif. En d'autres termes, nous tenterons de démontrer l'effet du capital humain, des stratégies de rémunération et de l'interaction entre les différentes stratégies de rémunération et le niveau de capital humain sur le taux de roulement collectif, ce qui peut du coup influencer la productivité des ventes. Pour éclaircir davantage ces effets sur la conséquence ultime de la productivité, la dernière section de ce chapitre sera constituée des études de la littérature entourant la relation entre le taux de roulement collectif et la productivité des ventes.

1.5. L'effet du taux de roulement collectif sur la productivité des ventes

1.5.1. Contexte

Même avec la progression technologique des dernières années, la spécificité du secteur des ventes implique qu'une grande partie du chiffre d'affaires de l'entreprise repose entre les mains de la productivité des équipes de vente (Ployhart et al, 2011). Globalement, il est soutenu dans la littérature que la performance passée se révèle être un très bon indicateur de la performance future des employés (Gordon et Fitzgibbons, 1982). Ainsi, il est possible de penser qu'il sera difficile de prévoir l'état de croissance de la productivité et de la performance organisationnelle si la main-d'œuvre est en constant changement suite à des départs. Tel que vu précédemment, il est connu que le taux de roulement peut influencer la productivité des ventes et la performance organisationnelle (Hausknecht et Trevor, 2011). Cette relation s'exprime au moyen de différentes conséquences pouvant affecter, entre autres, la performance financière, la performance sur le marché et le retour aux actionnaires comme l'illustre le modèle du taux de roulement collectif développé par Hausknecht et Trevor (2011). Ce lien potentiel dans le milieu de la vente sera abordé en détail lors de la présentation des études confirmatoires à ce sujet.

1.5.2. Les effets du taux de roulement sur la productivité

Les nombreuses conséquences du taux de roulement sur la performance ont été étudiées amplement dans la littérature et ont été assimilées dans plusieurs cas dans l'élaboration d'un plan d'action d'entreprise. Cela n'empêche pas qu'il s'avère primordial, selon la littérature, de prévenir le taux de roulement principalement pour éviter une baisse notable de la productivité des employés. Or, les résultats ont démontré que la relation entre le taux de roulement total et la productivité est significative et négative (Park et Shaw, 2013). De plus, la relation semble plus négative pour les départs volontaires que pour les départs involontaires. Les résultats des corrélations peuvent également différer significativement à travers plusieurs entreprises et selon différents facteurs organisationnels, tels que le type de système d'employabilité, la région et taille de l'entreprise (Park et Shaw, 2013). Finalement, au niveau de la régression simple, la

force de la relation entre le taux de roulement et la productivité varie significativement selon les différents motifs de départs volontaires (Park et Shaw, 2013). Ces mêmes auteurs (2013) suggèrent que la relation entre le taux de roulement et la productivité sera plus forte dans les industries où la mobilisation du capital humain est plus importante. À l'appui de ce raisonnement, Park et Shaw (2013) ont constaté qu'il existait une relation négative entre le taux de roulement et la productivité des ventes et qui est accentuée à travers les entreprises qui investissent massivement dans le capital humain.

Dans le même ordre d'idées et conséquents avec les résultats des études passées, Yanadori et Kato (2007) ont également tenté d'expliquer comment la productivité peut être affectée par le taux de roulement, considérant que le taux de roulement collectif peut mener à l'épuisement du capital humain présent dans l'organisation. Leurs analyses ont effectivement démontré qu'il existe une relation négative et significative entre le taux de roulement et la productivité dans une organisation (Yanadori et Kato, 2007). Les auteurs expliquent leur raisonnement initial par le fait que puisque les employés accumulent un niveau de capital humain spécifique à l'organisation pendant que ceux-ci gagnent en l'expérience, l'ancienneté de ces employés va nécessairement être associée à une augmentation du capital humain spécifique à l'organisation que ces derniers ont acquise (Yanadori et Kato, 2007). Ils appuient leur affirmation en avançant qu'au niveau organisationnel, la moyenne des années d'ancienneté des employés représente la réserve de capital humain spécifique à l'entreprise qu'ont acquise les employés (Yanadori et Kato, 2007). Par conséquent, il est possible dans certains cas qu'un nombre d'années d'ancienneté moyen plus élevé dans une organisation sera associé avec un niveau de capital humain plus élevé, ce qui conduit à une meilleure productivité et une meilleure performance organisationnelle. Dans le cas où il y a un taux de roulement collectif élevé, cette performance sera affectée puisque les remplaçants qui seront nouveaux dans l'organisation prendront un certain temps pour devenir aussi productifs que ses prédécesseurs (Yanadori et Kato, 2007 ; Nyberg et Ployhart, 2013).

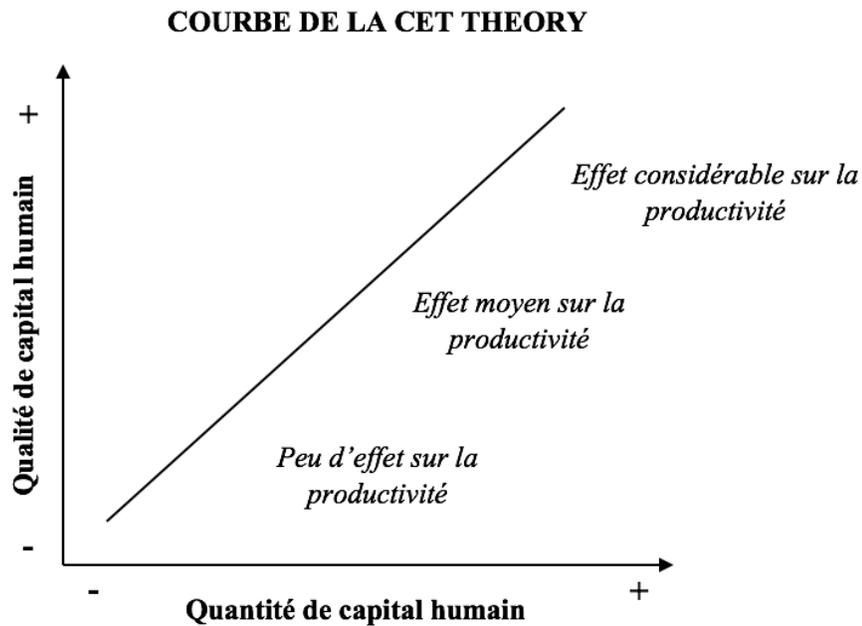
De plus, selon l'étude de Dess et Shaw (2001) qui se concentrent sur la théorie du capital humain, lorsque les employés ayant acquis le plus de compétences quittent, ils

partent avec le capital humain spécifique à l'organisation et celle-ci peut perdre la chance de réaliser un retour sur investissement dans le développement de son capital humain. D'ailleurs, les études de Shaw et al. (2005) ainsi que de Kacmar, Andrews, Van Rooy, Steilberg et Cerrone (2006) ont également appuyé ce constat précédemment, ce qui fait en sorte que cette relation semble pour l'instant constante au sein de la littérature.

D'ailleurs, la revue de Nyberg et Ployhart (2013) rappelle que le taux de roulement, principalement collectif, a des conséquences pouvant affecter « la performance globale par la variation des ventes (Batt, 2002), la performance nette (Glebbek et Bax, 2004), l'efficacité (Kacmar et al, 2006) ainsi que la productivité (Shaw et al, 2005) » (Hausknecht et Trevor, 2011, traduction libre de l'anglais : 360). En effet, lorsque le taux de roulement collectif est élevé, le mouvement de main-d'œuvre accrue peut altérer le moral des employés de l'organisation ainsi que déclencher les départs d'autres dans la même équipe, unité ou organisation (Hausknecht et Trevor, 2011). Cet effet peut sans contredit affecter négativement les résultats financiers tels que les ventes, notamment par la variation de la performance des employés nouvellement dans l'organisation et par la perte de productivité engendrée par la rotation de la main-d'œuvre.

Ces auteurs ont également développé la théorie du taux de roulement collectif selon le contexte et les conséquences telles que mentionnées précédemment (CET theory, 2013). Selon eux, cette théorie propose que la façon dont le taux de roulement collectif a des effets négatifs, positifs ou nuls sur la productivité peut être déterminée par la quantité et la qualité des pertes de capital humain. Or, la prochaine figure illustre comment le contexte peut influencer la productivité selon la perte de capital humain et indique que la quantité et la qualité du taux de roulement collectif peuvent interagir pour déterminer l'intensité et la direction des conséquences du taux de roulement collectif (Nyberg et Ployhart, 2013).

Figure 1.6. Courbe de l'effet du taux de roulement sur la productivité



Cette courbe représente les effets probables de l'effet du taux de roulement par rapport à la qualité et la quantité de capital humain sur la productivité. Pour ajouter à la compréhension de cette figure, le tableau 1.3 énumère les différentes relations connues du taux de roulement collectif et à son impact sur la productivité. Bien que notre étude ne s'intéresse pas précisément à l'effet d'une variable incluant l'effet combiné du capital humain et du taux de roulement, ce tableau nous aide néanmoins à pressentir un lien entre le taux de roulement collectif et la productivité des ventes. Ainsi, chaque élément de ce tableau sera davantage expliqué par la suite.

Tableau 1.3. Les effets du contexte relatif au taux de roulement sur la performance

Contexte	Effet	Relation
Taux de roulement incluant un capital humain de faible quantité et de faible qualité.	Peu d'effet sur la productivité	Relation positive entre les deux, puisque l'organisation perd peu d'employés qui sont peu compétents.
Taux de roulement incluant un capital humain de faible quantité, mais de forte qualité.	Effet négatif moyen sur la productivité	Relation négative due à la perte de qualité, mais en petite quantité.
Taux de roulement incluant un capital humain de haute quantité, mais de faible qualité	Effet négatif moyen sur la productivité. Ces pertes causeront des interruptions dans le travail et peuvent causer une dégradation du climat de travail.	Relation négative due à la perte de quantité, mais de peu de qualité.
Taux de roulement incluant un capital humain de haute quantité et de haute qualité.	Effet négatif fort sur la productivité. Érosion du climat et réduction de la productivité et de l'efficience.	Relation négative forte relative à la perte d'une forte quantité et de qualité de la main-d'œuvre.

Source : Nyberg et Ployhart (2013)

Ce tableau met de l'avant les points essentiels de l'influence du taux de roulement sur la productivité des ventes de façon globale. En effet, dans un contexte où le taux de roulement collectif inclut un niveau de capital humain de faible quantité et de faible

qualité, la productivité reste similaire puisque le peu d'employés qui quittent l'entreprise n'ont pas accumulé beaucoup de compétences, et du coup, retire qu'une très faible partie du savoir collectif présent dans l'organisation (Nyberg et Ployhart, 2013). Ensuite, le taux de roulement collectif incluant des employés qui ont un capital humain de faible quantité et de forte qualité peut nécessairement avoir un effet négatif sur la productivité. Cette situation se traduit par des départs de peu d'employés, lesquels ont des rôles clés dans la productivité due au fait qu'ils ont emmagasiné des connaissances spécifiques et globales ainsi que de l'expérience qui est d'une grande utilité pour la vente (Nyberg et Ployhart, 2013). Lorsque le contexte du taux de roulement collectif se rapporte à des départs d'employés ayant un niveau de capital humain de haute quantité et de faible qualité, des pertes de productivité moyennes sont à prévoir. Cela dit, la diminution du personnel, même peu compétent, causera des interruptions dans le travail et peut causer une dégradation du climat de travail, ce qui peut résulter d'une baisse de productivité (Nyberg et Ployhart, 2013). Enfin, un taux de roulement collectif touchant des employés ayant un capital humain de haute quantité et de haute qualité entraîne un effet négatif fort sur la productivité. L'exode de nombreux employés ayant un rôle stratégique a indéniablement un impact négatif sur la productivité, notamment causé par l'érosion du climat, la perte de compétences spécifiques ainsi que l'effet de ces départs sur la perception des autres employés (Nyberg et Ployhart, 2013). De ce fait, ces quatre contextes particuliers font varier la productivité à différents niveaux par l'entremise de conséquences qui sont également diversifiées.

Au final, les arguments présents dans la recension des écrits entourant les enjeux vécus dans les entreprises, le niveau de capital humain, les différentes stratégies de rémunération dans le milieu de la vente ainsi que l'association entre le capital humain et les stratégies de rémunération démontrent indubitablement qu'aucune étude n'a traité des effets de ces variables sur le taux de roulement collectif dans les équipes de vente. Ainsi, puisque certains résultats sont en opposition avec d'autres dans la littérature actuelle et que les études concernant la relation entre les stratégies de rémunération et le taux de roulement se concentrent principalement sur les départs volontaires, il s'avère important de compléter la littérature en entreprenant une étude sur l'effet du capital

humain et des stratégies de rémunération des équipes de vente sur la productivité des ventes via le taux de roulement collectif. L'importance est d'autant plus justifiée lorsqu'on considère tous les impacts négatifs du taux de roulement collectif sur la productivité et sur la performance organisationnelle. Il s'avère donc être avantageux pour les organisations de prévenir ce phénomène dans le milieu de la vente. Bref, la pertinence de la présente étude est justifiée et nous mène à la rédaction des relations possibles entre les variables qui seront exposées au prochain chapitre.

Chapitre 2

MODÈLE CONCEPTUEL ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

La présente section traitera des relations potentielles entre les concepts présentés précédemment. Les arguments théoriques et empiriques seront présentés de manière à soutenir les liens avancés tout au long du cadre d'analyse et conduira à l'élaboration d'hypothèses qui émanent de notre modèle. Pour ce faire, les propositions issues de cette section seront fondées principalement sur les écrits des auteurs les plus marquants de la discussion entourant les variables à l'étude. Ultimement, le cadre d'analyse a pour objectif de fournir une meilleure compréhension du lien potentiel entre le niveau de capital humain des équipes de vente et le taux de roulement collectif, entre les stratégies de rémunération des équipes de vente et le taux de roulement collectif, entre l'effet de l'interaction entre le capital humain et les stratégies de rémunération sur le taux de roulement collectif, ainsi qu'entre le taux de roulement collectif et la productivité des ventes.

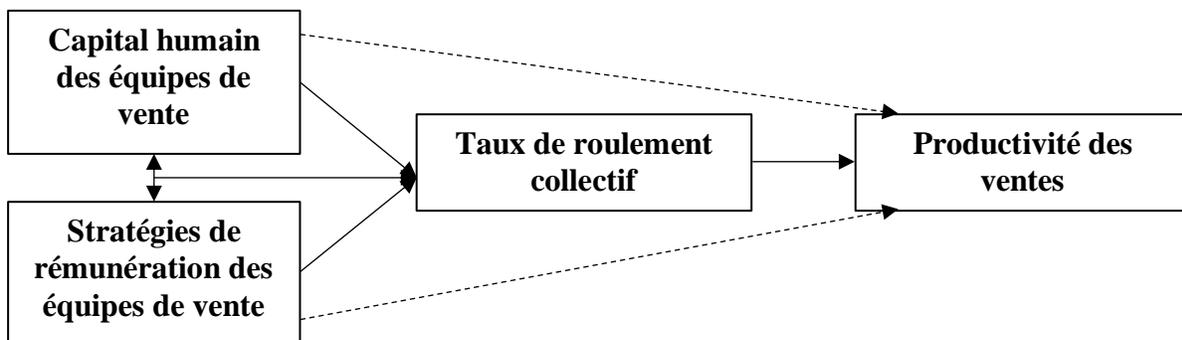
2.1. Modèle conceptuel

Le modèle conceptuel est basé conformément aux écrits scientifiques présentés préalablement. De façon générale, le modèle sous-entend que le niveau de capital humain des équipes de vente et les stratégies de rémunération sont liés au taux de roulement collectif. D'après les argumentations de la revue de littérature, nous pouvons avancer que l'interaction entre le niveau de capital humain des équipes de vente et les stratégies de rémunération peut également influencer le taux de roulement collectif. Il semble de surcroît possible de postuler le fait que le taux de roulement collectif soit lié à la productivité des ventes et qu'il agit donc en tant que médiateur dans la relation. En effet, le taux de roulement collectif peut jouer un rôle clé dans cette association tel que relaté dans la revue de littérature. Or, le niveau de capital humain des équipes de vente

et les stratégies de rémunération présentes dans les équipes de vente peuvent agir en tant que déterminant du taux de roulement collectif et du coup, agir sur la productivité.

Le modèle conceptuel présenté à la Figure 2.1 présuppose de façon plus précise que plus le niveau de capital humain des équipes de vente est élevé, moins le taux de roulement collectif sera grand. Par ailleurs, le modèle suppose également que la présence d'un salaire garanti dans la stratégie de rémunération des équipes de vente peut influencer négativement le taux de roulement collectif. De plus, une rémunération offerte aux équipes de vente présentant une forte proportion de rémunération variable peut influencer positivement le taux de roulement collectif. En outre, le modèle indique qu'il s'avère convenable de dire qu'une stratégie de rémunération qui paie au-dessus du marché peut réduire le taux de roulement collectif. À ce stade, il est également possible d'avancer qu'il existe un effet modérateur entre le niveau de capital humain des équipes de ventes et les stratégies de rémunération et que cette interaction peut influencer le taux de roulement collectif de façon négative. Qui plus est, le modèle illustre que le taux de roulement collectif peut exercer une influence négative sur la productivité dans le milieu de la vente. Enfin, le modèle indique que le taux de roulement peut agir en tant que médiateur entre les stratégies de rémunération, le capital humain et la productivité. Les neuf fondements hypothétiques auxquels notre recherche tentera de répondre sont présentés visuellement à travers le modèle conceptuel illustré ci-après.

Figure 2.1. Modèle conceptuel de recherche



2.2. Hypothèses de recherche

Le modèle conceptuel de recherche proposée dans la section précédente met de l'avant neuf hypothèses principales. Dans le prochain segment de ce chapitre, nous rappellerons les principaux écrits théoriques et empiriques recensés dans la littérature qui appuient la relation possible entre les variables impliquées. Cette démonstration permettra de soutenir les prémisses du modèle et de comprendre davantage la portée de chaque variable. Les relations potentielles seront également expliquées de façon fragmentée afin qu'une hypothèse résulte de chaque raisonnement. Pour commencer, le lien entre le niveau de capital humain et le taux de roulement collectif sera détaillé. Par la suite, l'influence des stratégies de rémunération des équipes de vente sur le taux de roulement collectif sera mise de l'avant. L'effet de la relation entre l'interaction du niveau de capital humain des équipes de vente et des stratégies de rémunération des équipes de vente sur le taux de roulement collectif sera justifié. Enfin, nous envisagerons d'expliquer le rôle du taux de roulement collectif sur la productivité dans un contexte de vente ainsi que la fonction du taux de roulement comme médiateur entre les variables indépendantes et la productivité des ventes.

2.2.1. Le rôle du capital humain des équipes de vente et des stratégies de rémunération des équipes de vente sur le taux de roulement collectif

De façon générale, le modèle conceptuel indique visuellement qu'il existe une possibilité de lier le niveau de capital humain des équipes de vente et les stratégies de rémunération des équipes de vente au taux de roulement collectif, ce dernier exerçant une influence à son tour sur la productivité des ventes. De ce fait, un retour sur les écrits importants de la littérature permettra de justifier les premières hypothèses avancées par le modèle. Tout d'abord, la littérature sur la relation entre le niveau de capital humain des équipes de vente et le taux de roulement collectif sera exposée. La section suivante portera sur le lien entre les stratégies de rémunération des équipes de vente et le taux de roulement collectif. Ensuite, la littérature à propos de l'interaction entre le niveau de capital humain des équipes de vente et les stratégies de rémunération des équipes de vente sur le taux de roulement collectif sera exposée et clôturera cette section.

2.2.1.1. Lien entre le niveau de capital humain et le taux de roulement collectif

Lors de la recension des écrits, le lien possible entre le niveau de capital humain des équipes de vente et le taux de roulement collectif a été approfondi. Bien que plusieurs études aient démontré empiriquement que le niveau de capital humain spécifique influence négativement le taux de roulement collectif (Park et Shaw, 2013 ; Manchester, 2010 ; Wei, 2015), aucune d'entre elles ne s'est intéressée à l'influence du niveau de capital humain des équipes de vente, ci-après nommé capital humain collectif, sur le taux de roulement collectif. Toutefois, il est possible d'envisager l'existence d'une relation entre la scolarisation, l'ancienneté ainsi que l'expérience des équipes de vente et le taux de roulement collectif. Les fondations de ces suppositions seront abordées dans la section suivante.

Lien entre le niveau de scolarisation des équipes de vente et le taux de roulement collectif

Le lien entre le niveau de scolarisation des équipes de vente et le taux de roulement collectif se fonde principalement sur l'article de Gardner, Wright et Moynihan (2011) qui soutient que l'intérêt d'une entreprise pour la continuation des études des employés puissent améliorer la perception de l'employé en ce qui a trait à la valeur que l'organisation attribue à sa contribution actuelle et future, et du coup, influencent ces derniers à rester dans l'organisation. Cette étude indique également que de nombreuses recherches ont prouvé que la scolarisation peut augmenter les habiletés ainsi que la performance, en plus de préparer les employés dans le but de les faire évoluer au sein de l'entreprise. Ce faisant, les employés sentiront qu'ils sont compétents, seront d'autant plus engagés dans l'organisation et seront du coup moins tentés de quitter l'organisation (Gardner et al, 2011). Cette étude est davantage pertinente à notre contexte par rapport à l'étude de Manchester (2010). En effet, cette étude a démontré plus précisément que l'obtention de crédits supplémentaires payés par l'organisation au niveau du MBA augmentait l'intention de quitter de l'employé bénéficiant de cet avantage, un constat qui se prête nettement moins à une population de vendeurs (Manchester, 2010).

Ainsi, bien que les recherches étudiant le lien entre la scolarisation et le taux de roulement soient actuellement très peu nombreuses et contradictoires, nous croyons qu'il est concevable qu'une relation négative soit possible entre la scolarisation et le taux de roulement collectif. Cette prémisse ne peut toutefois pas se fonder sur le lien négatif déjà établi par l'étude empirique de Manchester (2010) et sur l'argumentaire théorique recensé précédemment dans la revue de la littérature au sujet du capital humain générique. En suivant cette logique, nous présumons donc que le raisonnement selon lequel un haut niveau de scolarisation des vendeurs aurait un effet négatif sur le taux de roulement collectif s'avère possible. Nous abdiquons également à ce constat puisque nous nous penchons davantage vers l'argument que la scolarisation permet aux vendeurs d'avoir une meilleure performance et que ceux-ci n'auront pas l'intention de quitter dus à leur productivité plus élevée (Nyberg et Ployhart, 2013). Bref, à la lumière de ces faits, il est légitime de supposer que l'importance de la scolarisation dans une équipe de vente peut influencer négativement le taux de roulement collectif.

Lien entre l'expérience des équipes de vente et le taux de roulement collectif

Globalement, il a été relaté dans la littérature scientifique que l'expérience dans un domaine précis, notamment le temps occupé dans l'organisation et la durée de service, influence l'intention de quitter de l'employé (Kirschenbaum et Mano-Negrin, 2002). Bien qu'il y ait très peu d'études à cet égard, celle de Kirschenbaum et Mano-Negrin (2002) est la plus complète à ce jour et énumère les différentes dimensions de l'expérience de travail ayant une influence sur les départs des employés.

Cette étude indique de façon générale qu'une expérience plus élevée dans un domaine influence négativement le taux de roulement (Kirschenbaum et Mano-Negrin, 2002). En effet, ce résultat va à l'encontre de l'étude de Manchester (2010) qui démontre qu'un niveau de capital humain générique plus élevé permet à l'employé d'être plus mobile sur le marché. Selon leur point de vue, un employé qui persiste dans le même domaine s'engagera moins vers d'autres secteurs et aura nécessairement moins de chance de quitter une organisation dans laquelle il peut développer son savoir (Kirschenbaum et Mano-Negrin, 2002). Cela dit, bien qu'il faut considérer plusieurs facteurs variables en

émettant ces résultats, il est possible de penser qu'un lien peut être établi entre l'expérience passée et l'intention de quitter des employés.

En ce qui a trait aux équipes de vente, ce même lien peut être consenti. En effet, si un vendeur a accumulé beaucoup d'expérience dans son domaine, son intention de quitter le domaine sera réduite et, du coup, l'intention de quitter l'organisation dans laquelle il œuvre peut s'avérer moindre. Qui plus est, son niveau de capital humain spécifique augmentera et permettra d'acquérir un niveau de performance désiré. Puisque ce postulat est réaliste mais qu'il n'existe pas de soutien empirique à ce jour, nous pouvons supposer également qu'un niveau élevé d'expérience moyenne dans une équipe de vente, considéré comme un niveau de capital humain élevé, peut influencer négativement le taux de roulement collectif. À la lumière de cette littérature, il est juste de prédire qu'un haut niveau d'expérience dans une équipe de vente peut exercer une influence négative sur le taux de roulement collectif.

Lien entre l'ancienneté des équipes de vente et le taux de roulement collectif

La principale étude au sujet de la relation entre l'ancienneté et le taux de roulement, réalisée par Yanadori et Kato (2007), a su prouver que le nombre d'années d'ancienneté dans une organisation influence de façon négative le taux de roulement organisationnel. Dans cette optique, les employés possédant un niveau plus élevé de capital humain spécifique dans un poste et au sein d'une organisation seront moins tentés de quitter puisqu'ils seront vus comme essentiels à la réalisation d'une bonne performance et que l'organisation voudra les retenir à l'aide de plusieurs mécanismes et de pratiques avantageuses (Yanadori et Kato, 2007). En ce sens, un employé ayant accumulé beaucoup d'années d'ancienneté aura développé un grand nombre de compétences propres à l'entreprise qui sont considérées généralement comme inutiles ailleurs sur le marché (Barney, 1991). L'augmentation du capital spécifique aura donc pour effet de les rendre indispensables, ce qui les incitera à rester une plus longue période de temps avant de quitter l'organisation. En outre, un nombre d'années d'ancienneté élevé peut se traduire par une compatibilité plus élevée entre l'employé et l'organisation, de sorte que le taux de roulement peut en être aussi négativement affecté.

Par ailleurs, un lien entre l'ancienneté et le taux de roulement dans les équipes de vente est envisageable puisqu'il est possible de penser que le nombre d'années d'ancienneté reflètera la quantité de compétences acquises relativement à la vente de produits spécifiques offerts par l'organisation. Or, il est également probable que cette relation soit présente au niveau collectif ; une moyenne d'années d'ancienneté plus élevée au sein d'une équipe de vente peut représenter un taux de départ collectif moins élevé. Bref, en se basant sur les arguments théoriques et empiriques précédents, il est justifié de penser qu'un niveau d'ancienneté plus élevé au sein des représentants des ventes peut influencer négativement le taux de roulement collectif.

Sommairement, la démonstration des relations existantes entre la scolarisation, l'expérience ainsi que l'ancienneté et le taux de roulement nous mènent vers la supposition qu'il existe un lien entre le niveau de capital humain des équipes de vente et le taux de roulement collectif. D'ailleurs, les études les plus marquantes entourant le capital humain démontrent que cette variable est liée négativement au taux de roulement, et nous sommes d'avis que cette relation est également possible dans un contexte de vente (Dubas et Nijhawan, 2007 ; Ployhart et al, 2011 ; Schulz et al, 2013, Widener, 2006). Puisque ce lien n'a pas été démontré empiriquement et que ce manque dans la littérature persiste, nous nous sommes engagés à vérifier la prémisse selon laquelle le capital humain collectif des équipes de vente influence négativement le taux de roulement collectif. La première hypothèse de recherche peut donc être posée.

Hypothèse 1 : Un haut niveau de capital humain des équipes de vente est lié négativement au taux de roulement collectif.

2.2.1.2. Lien entre les politiques de rémunération des équipes de vente et le taux de roulement collectif

Tel que l'expose la littérature, la rémunération constitue un des facteurs qui influence le plus en termes de variances le roulement du personnel (Batt et Colvin, 2011). Cette supposition s'appuie notamment sur les écrits de Nyberg (2010) et de Sager, Futrell et Varadarajan (1989) concernant l'effet des stratégies de rémunération sur le taux de

roulement. À partir des conclusions émises par ces auteurs, il sera possible d'assumer que les différentes stratégies de rémunération relatives aux équipes de vente influencent le taux de roulement collectif. Or, la proposition d'une relation entre les stratégies de rémunération des équipes de vente, incluant la présence d'un salaire fixe dans le plan de rémunération des équipes de vente, la proportion de salaire variable ainsi que la stratégie prônée par rapport au marché et le taux de roulement collectif, sera également appuyée par cette occurrence au moyen des résultats de plusieurs auteurs.

Lien entre la stratégie de rémunération basée sur un salaire fixe et le taux de roulement collectif

De façon générale, il est dit dans la littérature que la présence d'un salaire fixe et garanti réduit le taux de roulement, notamment pour les employés ayant une performance moyenne et faible ainsi que les employés qui sont moins portés à prioriser la sécurité de revenu (Shaw et Gupta, 2007 ; Batt et Colvin, 2011). En effet, un salaire fixe peut réduire l'intention de quitter selon plusieurs aspects et permet de penser qu'une relation négative entre le salaire garanti et le taux de roulement collectif est possible dans un contexte de vente. Les prochains arguments feront référence aux théories les plus révélatrices de la littérature et permettront de clarifier nos suppositions.

Un argument visant à solidifier le lien potentiel entre une politique de rémunération basée sur un salaire fixe et le taux de roulement des équipes de vente est la sécurité de revenus offerte par la rémunération. En d'autres termes, un salaire exclusivement à la commission qui est basé sur la performance n'évoque pas nécessairement une sécurité financière satisfaisante et une bonne prévision des revenus, ce qui peut inciter des employés à quitter pour un poste dans lequel une meilleure sécurité de revenus est offerte (Batt et Colvin, 2011). Dans la même lignée, une sécurité de revenu va potentiellement avoir un effet de rétention du personnel au sein d'une organisation puisque les employés vont pouvoir davantage prévoir leurs revenus ainsi que planifier leur budget à long-terme (Shaw et Gupta, 2007). Cette proposition théorique révèle qu'il est également possible que cette relation soit présente au sein des équipes de vente. Ainsi, une entreprise qui propose une rémunération qui favorise la sécurité de revenu va

nécessairement mieux retenir les vendeurs que des revenus hautement imprévisibles ; à l'inverse, une rémunération qui n'est pas constante peut encourager les vendeurs à aller voir ailleurs sur le marché. Il est de ce fait possible de supposer qu'une entreprise qui offre une sécurité de revenus plus élevée en proposant un salaire fixe va conserver les employés plus longtemps dans l'organisation, ce qui intensifie la présomption d'une relation véritable entre la présence d'un salaire fixe et le taux de roulement dans les équipes de vente.

En somme, cette démonstration instigue qu'une relation potentielle et négative est envisageable entre la présence d'un salaire garanti dans le plan de rémunération des équipes de vente et le taux de roulement collectif, ce qui nous conduit vers l'élaboration d'une seconde hypothèse.

Hypothèse 2 : La présence d'une stratégie de rémunération basée sur un salaire fixe est liée négativement au taux de roulement collectif.

Lien entre la stratégie de rémunération basée sur une grande proportion d'incitatifs et le taux de roulement collectif

Globalement, le lien entre la forte présence de rémunération variable dans un plan de rémunération et le taux de roulement a été largement étudié (Carey, 1992 ; Messersmith, et al, 2011 ; Park et Sturman, 2015). En effet, c'est une relation négative qui est ressortie de la majorité des résultats des recherches à ce sujet. En d'autres termes, lorsqu'une politique basée sur la rémunération variable est très importante dans une organisation, les employés vont être davantage tentés de quitter. L'étude de Nyberg (2010) confirme en partie cette supposition et sera présentée ci-après.

Nyberg (2010) émet l'argument que les employés qui démontrent une performance faible sous un plan de rémunération basé sur la performance sont plus susceptibles de quitter, puisqu'ils anticipent qu'une rémunération plus faible leur sera attribuée. En revanche, ce même auteur suggère que plus la performance des employés est élevée et que plus ces mêmes employés sont récompensés selon leur contribution envers l'organisation, plus ceux-ci désireront persévérer au sein de l'organisation qui valorise la

performance et vont conséquemment être moins tentés de quitter volontairement (Nyberg, 2010). Dans ce cas, les stratégies de rémunération basées sur la performance se reflètent par le salaire ayant une forte proportion axée sur la commission et ainsi, par la contribution spécifique de ce dernier à la productivité de l'entreprise. Dans un contexte de vente, il est possible de penser qu'il existe une forte compétition entre les vendeurs et que seuls les plus performants remportent une grande partie des incitatifs octroyés aux employés (Shaw et Gupta, 2007). En ce sens, il y aura un plus grand nombre d'employés de moyen niveau et de bas niveau qui voudront quitter comparativement aux bons performants qui considéreront une chance d'atteindre une rémunération substantiellement plus élevée au sein de l'organisation.

Ainsi, puisqu'aucun lien concluant n'a été prouvé à ce jour entre un plan comprenant une grande proportion de rémunération variable et le taux de roulement collectif dans le milieu de la vente, nous pouvons avancer qu'un lien est probable entre ces variables. En se basant sur l'étude de Nyberg (2010), il est plausible de supposer qu'une relation positive soit envisageable entre la forte présence d'incitatifs au sein d'une équipe de vente et le taux de roulement collectif. L'hypothèse 3 présentée ci-dessous résume notre présomption et sera confirmée ou infirmée par les résultats de notre recherche.

Hypothèse 3 : Une stratégie de rémunération basée sur une forte proportion de salaire variable est liée positivement au taux de roulement collectif.

Lien entre les stratégies de rémunération de l'organisation par rapport au marché et le taux de roulement collectif

À ce jour, la plupart des auteurs qui ont étudié le lien entre les stratégies de rémunération par rapport au marché émettent dans littérature scientifique que, généralement, la présence d'une moyenne de salaire plus élevée par rapport au marché augmente la rétention des employés (Messersmith et al, 2011). A contrario, il est possible d'avancer que la comparaison du salaire des employés qui reçoivent une rémunération moins élevée ou égale au marché relativement à des salaires plus élevés ailleurs sur le marché va avoir un effet inverse.

Les écrits confirmant la relation entre la stratégie de salaire d'une organisation versus le marché peuvent laisser entendre que cette corrélation est également possible au sein des équipes de ventes. D'ailleurs, la tentation des vendeurs vers un bénéfice personnel de plus en plus grand est souvent très forte et influence le comportement des vendeurs dans l'organisation. En ce sens, un vendeur qui évalue que sa rémunération est amplement satisfaisante et qui perçoit que sa contribution est égale ou supérieure à sa rémunération sera tenté de rester au sein de son équipe. La situation contraire est également concevable : un vendeur voulant maximiser son profit bénéficiera des opportunités ailleurs dans le cas où les offres sont plus intéressantes. La théorie la plus marquante qui explique ce lien est sans équivoque la théorie du salaire efficient développée par Leibenstein (1957). Cette théorie présume que les entreprises vont offrir un salaire plus élevé que le marché pour encourager la productivité au travail et pour réduire le taux de roulement des employés (Cahuc et Zylberberg, 1994). En effet, cette réduction est possible puisque l'offre d'un salaire supérieur au marché suscite l'intérêt des employés à rester dans l'entreprise pour ne pas assumer une perte salariale. De plus, le fait d'octroyer une rémunération plus élevée que le marché incite les employés à négliger les comportements de fainéantise qui peuvent se traduire par une réduction du salaire. Ce faisant, il est dit que ces attitudes auront un rôle déterminant dans la productivité et aura possiblement un effet négatif sur le taux de roulement. Il va sans dire que ce lien peut être également pressenti dans les équipes de vente, ce qui implique que les vendeurs seront plus susceptibles de rester au sein d'une équipe de vente si le salaire offert par l'entreprise est plus élevé par rapport au marché et qu'ils progresseront vers une meilleure productivité. Cette supposition nous conduit vers l'élaboration d'une quatrième hypothèse que nous souhaitons tester grâce à notre recherche.

Hypothèse 4 : Une stratégie de rémunération plus élevée que le marché est liée négativement au taux de roulement collectif.

En somme, la présence de relations existantes entre le salaire fixe et le taux de roulement collectif, la forte proportion de rémunération variable et le taux de roulement collectif ainsi que la stratégie salariale au-dessus du marché et le taux de roulement collectif solidifie les liens potentiels entre ces variables indépendantes et le taux de

roulement collectif dans un contexte de vente. En outre, même si les variables étudiées dans les recherches présentées ne correspondent que partiellement aux variables de notre étude, nous sommes d'avis que ces liens existants au cœur des écrits théoriques empiriques peuvent néanmoins permettre d'émettre les présentes hypothèses. Or, après avoir passé en revue les liens les plus marquants de la littérature au sujet des stratégies de rémunération et des dimensions impliquées dans celles-ci, nous allons entreprendre de présenter les liens potentiels entre l'interaction du capital humain et des dimensions de la rémunération pour en dégager de nouvelles hypothèses de recherche.

2.2.1.3. Lien entre l'interaction du niveau de capital humain des équipes de vente et des politiques de rémunération des équipes de vente sur le taux de roulement collectif

Il a été prouvé que l'interaction entre des pratiques d'amélioration des compétences et des pratiques d'augmentation de la motivation par la rémunération permet l'existence d'une relation significative et négative entre cet arrimage et le taux de roulement (Jiang et al, 2012). Par conséquent, le modèle théorique « AMO » de Jiang, Lepak, Hu et Baer (2012) implique que les pratiques améliorant les compétences sont liées au capital humain et que les pratiques visant la rémunération sont associées à la motivation, ce qui peut conséquemment avoir un effet sur le taux de roulement et du coup, sur les résultats financiers. Pour ajouter à cela, l'interaction entre ces pratiques engendre un effet plus important sur le taux de roulement que si les effets de ces pratiques sont considérés de façon distincte (Jiang et al, 2012).

En se basant sur cette étude, il est possible d'avancer qu'une politique qui fait un alignement entre un haut niveau de capital humain et la présence d'un salaire fixe peut avoir un effet négatif sur le taux de roulement collectif d'une équipe de vente. Cela est justifiable dû au fait que les employés ayant accumulé une expérience accrue et qui sont ciblés par une meilleure sécurité de revenus voudront potentiellement rester dans l'entreprise lui offrant cette rémunération, et ce, d'une façon plus élevée que ces deux situations prises séparément. Cela dit, les employés avec le plus d'expérience s'attendent nécessairement à une prévision des revenus plus juste et moins imprévisible

qu'un vendeur peu expérimenté. Cette supposition nous permet d'émettre l'hypothèse suivante.

Hypothèse 5 : Un niveau élevé de capital humain des équipes de vente combiné à une stratégie de rémunération avec la présence d'un salaire fixe a pour effet de réduire le taux de roulement collectif.

Dans la même optique, un vendeur ayant un haut niveau de capital humain peut bénéficier d'une rémunération au mérite qui s'avère être bénéfique, mais dont la proportion n'est pas trop élevée. Cette supposition est probable étant donné que le vendeur voudra tout de même les avantages d'un salaire fixe, mais éventuellement d'avoir le pouvoir d'augmenter les bénéfices en conservant une bonne planification de leurs revenus. Or, toujours en se basant sur le modèle « AMO » de Jiang et al. (2012), l'idée est que plus la proportion de salaire variable augmente et que le capital humain suit la même courbe, plus le taux de roulement sera élevé. Ainsi, l'hypothèse 6 émane de cette supposition et de l'effet potentiel de l'interaction entre le capital humain et la proportion de rémunération variable dans les équipes de vente.

Hypothèse 6 : Un niveau élevé de capital humain des équipes de vente combiné à une stratégie de rémunération basée sur une forte proportion de rémunération variable a pour effet d'augmenter le taux de roulement collectif.

Enfin, toujours selon le point de vue de l'étude de Jiang et al. (2012) qui met en lumière l'effet négatif de l'interaction entre les compétences et un salaire ayant un impact de motivation sur le taux de roulement, un vendeur ayant un haut niveau de capital humain et qui est rémunéré au-dessus de la moyenne du marché sera également tenté de rester dans l'entreprise. En effet, il est juste de penser que le vendeur n'essaiera pas de chercher d'autres opportunités sur le marché s'il juge que sa rémunération est en adéquation avec son niveau de capital humain et que le salaire qui lui est octroyé n'est pas égalé chez les concurrents. Ainsi, cette relation potentielle peut être décrite par l'hypothèse de recherche suivante.

Hypothèse 7 : Un niveau élevé de capital humain des équipes de vente combiné à une stratégie de rémunération qui offre une rémunération plus élevée que le marché a pour effet de réduire le taux de roulement collectif.

Sommairement, les auteurs Jiang, Lepak, Hu et Baer (2012) ont mis en évidence le fait que des éléments du capital humain et de la rémunération qui touchent directement la motivation peuvent exercer une influence sur le taux de roulement collectif. Cette proposition peut donc s'inscrire dans un contexte de vente, considérant que l'interaction entre ces variables peut générer une variation du taux de roulement collectif.

En conclusion, les écrits théoriques et empiriques nous amènent sans équivoque à croire à l'existence d'une relation potentielle entre le niveau de capital humain des équipes de vente, les stratégies de rémunération des équipes de vente ainsi que l'interaction entre ces deux variables et le taux de roulement des équipes de vente. Les études actuelles suggèrent effectivement des liens intéressants qui supposent qu'une relation entre les variables comprises dans notre étude est envisageable.

2.2.2. Le rôle du taux de roulement collectif sur la productivité dans un contexte de vente

Le lien entre le taux de roulement collectif et la productivité a été approfondi notamment par les auteurs Bartunek et al. (2008) ainsi que Yanadori et Kato (2007). Bartunek et al. (2008) ont trouvé que la productivité et la performance organisationnelle peuvent être altérées en raison d'un taux de roulement collectif élevé. Yanadori et Kato (2007), pour leur part, fondent leur théorie sur l'épuisement du capital humain ; l'effet de la perte collective de savoirs et de compétences fait en sorte que la productivité en est affectée. Les lignes suivantes feront la démonstration de cet argument et justifieront notre argument final.

Dans un premier temps, toujours selon la littérature, l'argumentaire derrière la relation liant le taux de roulement et la productivité permet de mettre en lumière éventuellement une relation semblable au niveau collectif. Ce raisonnement est appuyé par le

phénomène du taux de roulement collectif tel qu'approfondi dans la recension des écrits. D'ailleurs, la présence d'un roulement élevé au sein d'une unité ou d'une équipe mène ainsi à un dysfonctionnement et, du coup, à un ralentissement de la productivité (Park et Shaw, 2013). Or, étant donné que le taux de roulement est caractérisé comme étant plus élevé chez le personnel de vente (Emploi-Québec, 2012), il est probable que cette relation ait des répercussions semblables sur la productivité du personnel de vente. Qui plus est, il est possible que cet impact soit d'autant plus grand dû au fait que les organisations sont garantes de la performance et de l'apport des vendeurs aux revenus totaux. Enfin, un taux de roulement élevé dans une équipe de vente entraîne des coûts supplémentaires de remplacement de la main-d'œuvre pour l'organisation et influence du coup le chiffre d'affaires et la productivité des ventes.

Dans un deuxième temps, le taux de roulement collectif est connu comme étant néfaste pour la productivité puisqu'un roulement élevé entraîne l'épuisement du capital humain de l'organisation (Yanadori et Kato, 2007). Les auteurs Yanadori et Kato (2007) expliquent qu'un nombre d'années d'ancienneté moyenne plus élevé dans une organisation va être associé avec un niveau de capital humain plus élevé, ce qui conduit généralement à une meilleure productivité. Cela dit, un taux de roulement collectif élevé affectera la productivité puisque les remplaçants qui seront nouveaux dans l'organisation prendront un certain temps pour devenir aussi productifs que ses prédécesseurs (Yanadori et Kato, 2007). La qualité et la quantité du capital humain en mouvance dans les équipes de vente engendrent également des impacts différents sur la productivité (Nyberg et Ployhart, 2013). À cet égard, il est dit que dans le cas où les vendeurs les plus performants quittent l'entreprise massivement, la productivité s'en verra grandement affectée.

Finalement, les études portant sur le taux de roulement collectif révèlent à ce jour qu'il est probable de supposer qu'un lien existe entre cette variable et la productivité, notamment dans les équipes de vente. La huitième hypothèse a donc pu être fondée suite à cette constatation.

Hypothèse 8 : Il existe une relation négative entre le niveau de taux de roulement et la productivité des ventes.

2.2.3. Le rôle médiateur du taux de roulement collectif

Notre modèle est construit selon l'hypothèse que le taux de roulement collectif agit en tant que variable médiatrice entre les variables indépendantes, soit le niveau de capital humain des équipes de vente et les stratégies de rémunération des équipes de vente, et la variable dépendante de la productivité des ventes. De ce fait, notre modèle présume que les variables indépendantes influencent la productivité des ventes uniquement par le truchement de la variable du taux de roulement collectif. Il sera par conséquent nécessaire d'établir préalablement l'existence de liens dans littérature qui insinuent que le taux de roulement collectif est le fondement de l'influence des variables indépendantes sur la productivité des ventes. Cet exercice permettra d'expliquer de quelle façon les variables indépendantes du modèle ont un effet direct ou indirect sur la productivité des ventes.

D'abord, il est dit que le taux de roulement est considéré comme un résultat de ressources humaines et non comme un résultat opérationnel tel que la productivité, les résultats financiers et le retour en capital investi (Jiang et al, 2012). À la lumière de ce constat, Jiang, Lepak, Hu et Baer (2012) ont évoqué que toutes pratiques des ressources humaines ont en premier lieu un effet sur les résultats de ressources humaines, qui ensuite peuvent influencer les résultats opérationnels, pour finalement avoir un impact sur les résultats financiers de l'organisation. En d'autres termes, les pratiques de ressources humaines vont d'abord influencer le taux de roulement afin de permettre une amélioration de la productivité, ce qui justifie le rôle médiateur du taux de roulement entre le capital humain et les stratégies de rémunération par rapport à la productivité dans notre modèle. Tel que mentionné précédemment, lorsque les auteurs adoptent une perspective comportementale de la gestion des ressources humaines, ils emploient le comportement des employés comme un médiateur entre le système de ressources humaines et les résultats organisationnels (Jiang et al, 2012). Ainsi, selon ce point de vue, les organisations ne performant pas nécessairement grâce à l'implantation de

pratiques, mais bien par le biais des pratiques de ressources humaines qui encouragent les comportements productifs des employés, et du coup, qui permettent d'atteindre des objectifs opérationnels et financiers souhaitables (Jiang et al, 2012). Dans le même ordre d'idées, les auteurs Jiang, Lepak, Hu et Baer (2012) ont démontré que les pratiques de ressources humaines vouées à la motivation et au développement des compétences, incluant les stratégies de rémunération et de capital humain, n'ont pas d'effet direct sur les résultats financiers. De ce fait, les stratégies de rémunération et d'amélioration du capital humain nécessitent possiblement un médiateur qui agira à son tour sur la productivité. À la lumière de ce raisonnement, il est possible d'avancer que le taux de roulement peut agir à titre de médiateur entre le capital humain, les stratégies de rémunération et la productivité des ventes, ce qui nous mène à la neuvième et dernière hypothèse sous-jacente à notre modèle, déclinée selon les différentes variables indépendantes :

H9.a : Le taux de roulement collectif exerce un effet médiateur dans la relation entre le niveau de capital humain des équipes de vente et la productivité des ventes.

H9.b : Le taux de roulement collectif exerce un effet médiateur dans la relation entre une stratégie de rémunération ayant une présence de salaire fixe et la productivité des ventes.

H9.c : Le taux de roulement collectif exerce un effet médiateur dans la relation entre une stratégie de rémunération ayant une importante proportion de salaire fixe et la productivité des ventes.

H9.d : Le taux de roulement collectif exerce un effet médiateur dans la relation entre une stratégie de rémunération au-dessus du marché et la productivité des ventes.

Chapitre 3

MÉTHODOLOGIE

La prochaine section présente la méthodologie et permet de détailler les éléments de la collecte de données ainsi que les choix relatifs à cette dernière. De plus, elle nous aide à répondre aux hypothèses de recherches émises dans le chapitre précédent. Pour ce faire, le devis de recherche sera d'abord exposé, suivi des instruments de mesure utilisés lors de la recherche, pour ensuite présenter le questionnaire et l'échantillon concerné. De plus, il est nécessaire à ce point de la recherche de spécifier que les données de ce travail ont été préalablement collectées lors d'une recherche antérieure. Ces données secondaires permettent cependant de fournir des résultats différents dus à la nature de nos variables et sont utiles pour mesurer les variables pertinentes à notre recherche. Par ailleurs, l'aspect innovant de notre recherche réside dans le fait que les variables à l'étude sont au niveau collectif ; ces données nous permettraient de ce fait de respecter cet élément de recherche. Cela dit, les sections suivantes feront état des précisions méthodologiques ainsi que de la justification des choix effectués durant le processus de recherche entrepris par Jérôme Côté, ce qui constitue une preuve de rigueur et une crédibilité à notre étude. Pour finir, une remise en question des choix et de la méthodologie sera intégrée à cette partie et permettra de jeter un regard critique sur ce qui aurait pu être amélioré à ce jour.

3.1. Devis de recherche et justification de l'outil

Le devis de recherche se traduit par une stratégie de collecte de données qui répond le mieux possible à la recherche en cours (Bourhis, 2015). Il permet d'emblée de justifier l'outil choisi pour notre travail et de récolter les données qui seront probantes pour la présente question à l'étude. Ainsi, le devis de recherche sera décrit dans la prochaine section et l'instrument de mesure sera par la suite présenté.

3.1.1. Devis de recherche

L'alignement entre le devis de recherche et la question de recherche s'avère être une priorité. Ce faisant, le devis de la présente étude sera quantitatif en vertu de la façon

dont les données sont recueillies afin de mesurer les variables. En effet, cette dernière vise la généralisation empirique et comporte plusieurs variables indépendantes (Bourhis, 2015). Par conséquent, l'instrument de mesure préférentiel pour recueillir les données est le questionnaire. Sa forme permet effectivement de fournir de nombreuses données quantitatives destinées à être analysées, et du coup, à être généralisées à la population étudiée. En outre, le questionnaire a été choisi puisque cet instrument permet d'opérationnaliser de façon plus précise les concepts à l'étude. Les spécificités du questionnaire choisi pour l'étude seront détaillées ici-bas.

3.1.2. Instruments de mesure

L'instrument de mesure utilisé pour cette recherche a été emprunté à une étude réalisée antérieurement. Il a été développé par Michel Tremblay et Jérôme Côté dans le cadre d'une recherche de maîtrise. De ce fait, aucun outil n'a été précisément façonné dans le cadre de la présente étude. Toutefois, ce ne sont que les données inhérentes aux questions se rapportant aux variables de notre étude qui ont été analysées. Nous avons effectué ce choix puisque ce questionnaire a récolté un grand nombre de données à caractère collectif dans les équipes de vente et que ces données peuvent servir à mesurer les variables de notre recherche. De ce fait, sur la totalité du questionnaire, nous avons uniquement conservé les données provenant des questions pouvant mesurer et opérationnaliser nos variables à l'étude ; seule une partie de l'instrument a servi à vérifier les hypothèses formulées au chapitre précédent. Cet instrument de mesure sera décrit selon ses auteurs dans la prochaine section.

3.1.3. Questionnaire

Le questionnaire utilisé pour mesurer les variables à l'étude s'adressait uniquement à des gestionnaires de ventes. Les raisons de ce choix seront exposées dans la prochaine section. Cet élément est substantiel puisqu'il guide son élaboration et son administration. Ceci étant dit, même l'apparence et la qualité du questionnaire ont été influencées par cette catégorie de répondant : une attention particulière a été mise sur la présentation du questionnaire dans le but de recueillir un taux de réponse satisfaisant

(Côté, 1995). Bref, la présentation de toutes les questions et du questionnaire en tant que tel a été pensée en fonction de la clientèle visée par l'étude.

Au total, le questionnaire comprend onze pages, allant de la page couverture aux remerciements (voir Annexe 1). S'y trouvent également les étapes à suivre pour compléter le questionnaire, les principales définitions des termes présents dans le questionnaire ainsi que la totalité des 46 questions (Côté, 1995). Cela dit, puisque nous avons emprunté que les données nécessaires à notre recherche, nous avons utilisé seulement quelques items dudit questionnaire. En ce qui a trait à son contenu, le questionnaire a été construit de façon à ce que plusieurs variables soient mesurées dans le but d'avoir un portrait des plus complets de ce secteur.

Le questionnaire a été pré testé avant d'être envoyé aux différents gestionnaires des établissements ciblés. Ce faisant, le questionnaire utilisé a été dûment testé et construit de façon à obtenir le taux de réponse le plus élevé possible de la part des gestionnaires de vente (Côté, 1995). Au final, tous ces éléments permettent d'assurer la clarté du questionnaire et son efficacité auprès de la population ciblée.

Le questionnaire a donc permis de récolter toutes les données nécessaires afin de permettre la vérification des hypothèses, en plus de collecter des données pouvant servir ultérieurement pour des recherches au sujet de cette population de répondants. De plus, les questions ont été présentées aléatoirement afin de réduire les risques de biais par les répondants. Les concepteurs ont donc inclus les différents instruments et énoncés de façon dispersée dans le but que les répondants ne décèlent pas l'ordre des questions et les liens possibles que tente d'établir le questionnaire. Maintenant que le processus d'élaboration du questionnaire a été présenté, les prochaines lignes feront état de la collecte et la préparation des données.

3.2. Collecte et préparation des données

La collecte des données s'est déroulée sur les lieux de travail de chaque gestionnaire, car ce dernier a été envoyé par courrier. Ainsi, les répondants n'ont pas eu à se déplacer et ont renvoyé le questionnaire complété par courrier. Les lieux de travail concernés sont des établissements ayant des équipes de ventes à travers le Québec. Le choix des

différents établissements concernés par l'étude s'est fait en fonction de la connaissance de ses organisations par le biais d'une banque de données préétablie (Côté, 1995). De ce fait, les établissements se trouvaient tous dans un regroupement commun d'une firme externe de formation et ont été sélectionnés de cette façon.

Les questionnaires complétés ont été retournés aux chercheurs par courrier à partir des différents lieux de travail. Lors de la réception des questionnaires, les chercheurs ont filtré les questionnaires n'ayant pas été remplis adéquatement pour en dégager seulement ceux qui ont servi à l'analyse de données. Dans le même ordre d'idées, sur la population concernée par l'étude, seuls les questionnaires remplis adéquatement et retournés ont constitué l'échantillon de la recherche (Côté, 1995).

D'ailleurs, il est important de spécifier que l'utilisation de données secondaires pour notre recherche n'exige pas l'approbation du Comité d'éthique de la Recherche (CER). De ce fait, une attente a été conclue avec le directeur de la recherche en ce qui concerne l'accès et l'utilisation des données secondaires. De plus, un formulaire a été dûment signé pour attester l'autorisation. Cela dit, la prochaine section traitera de l'échantillon ainsi que le milieu de travail des répondants.

3.3. Description de l'échantillon

Le questionnaire étant décrit, nous allons désormais nous intéresser davantage à l'échantillon visé par l'instrument. Tout d'abord, nous ferons état du contexte du secteur d'emploi dans lequel le questionnaire a été remis. Ensuite, nous nous pencherons davantage sur la composition de l'échantillon initial et final de notre étude.

3.3.1. Contexte du secteur d'emploi

Le secteur de la vente est un secteur particulier qui se distingue du lot en vertu de la composition de la main-d'œuvre. Présentant un taux de roulement plus élevé que la moyenne selon certains secteurs d'activité et selon leur rôle dans l'organisation (Boles, et al, 2012 ; Emploi-Québec, 2012), la population des vendeurs doit être analysée en considérant quelques détails essentiels. Ces considérations seront détaillées dans les lignes suivantes.

Ce secteur, étant caractérisé de très compétitif, pousse les employés à se comparer sans cesse avec les autres vendeurs de la même industrie. Par conséquent, le questionnaire était destiné au gestionnaire des équipes des ventes afin de diminuer ce biais et de répondre de façon plus neutre aux questions qui pourraient susciter des demandes de la part des vendeurs suite à la comparaison avec son milieu.

Aussi, ce sont les gestionnaires qui ont rempli les questionnaires puisqu'ils connaissent davantage les tâches et le fonctionnement des équipes de ventes. Autrement dit, des vendeurs ayant moins de scolarisation et d'expérience auront possiblement une compréhension moins élevée des termes de vente et des fonctions exercées par les vendeurs, ce qui aurait pu biaiser les réponses. Pour ces raisons, l'échantillon ciblé a été composé de gestionnaires d'équipe de vente provenant de plusieurs industries afin de refléter le mieux possible leur point de vue sur les stratégies de rémunération dans les différentes équipes de vente. L'échantillon concerné sera détaillé dans la prochaine section.

3.3.2. Échantillonnage

L'échantillonnage s'est fait principalement grâce à une banque de données fournie par une firme qui s'occupe de la formation des équipes de vente et des gestionnaires des ventes (Côté, 1995). Ainsi, cette firme a fourni aux chercheurs une banque de données de directeurs et de gestionnaires aptes à répondre à un questionnaire de recherche. Cela dit, la banque de données de cette firme contient les coordonnées de plus de 4 000 gestionnaires des ventes répartis à travers plusieurs secteurs au Québec (Côté, 1995).

Afin d'effectuer une enquête auprès des gestionnaires de plusieurs secteurs, la sélection des participants a été effectuée en fonction de la représentativité de certaines industries, de la localisation géographique et du nombre de gestionnaires par organisations. En effet, seules les organisations du Québec ont été conservées pour obtenir un échantillon d'entreprises francophones pouvant être comparées et qui se limite à une certaine région en particulier (Côté, 1995). En outre, l'envoi à plusieurs gestionnaires d'un seul établissement a été exclu en raison d'une similarité trop grande entre les politiques et les stratégies de rémunération de ces dernières (Côté, 1995).

Toutefois, dans le cas où un seul établissement comptait un nombre important de gestionnaires de ventes, plusieurs questionnaires étaient envoyés dans le but d'obtenir un taux de réponse des plus élevés. Le tri a cependant été fait lors de la réception et de l'analyse des questionnaires. Ce suivi a permis d'assurer aux chercheurs qu'un établissement ne soit pas représenté deux fois dans l'échantillon final (Côté, 1995). Les critères établis par les chercheurs à ce moment ont donc réduit la liste à un échantillon de gestionnaires d'équipe de vente exclusivement dans la province de Québec.

Après la sélection effectuée grâce aux critères énumérés ci-haut, les questionnaires ont été envoyés par la poste à 2 014 gestionnaires des ventes dans 1 247 établissements québécois (Côté, 1995). Parmi tous les établissements ciblés par l'étude, les réponses de 310 établissements ont été recueillies par les chercheurs (Côté, 1995). Cela dit, le nombre de questionnaires retournés représente un taux de réponse de 24,9% avec un échantillon de 310 répondants. Un taux de réponse avoisinant ce pourcentage est sans contredit un taux de réponse considéré comme élevé parmi les recherches qui portent sur la population des gestionnaires de vente, ce qui constitue conséquemment un avantage pour notre recherche. D'ailleurs, en plus d'un taux de réponse qui s'élève au-delà de la moyenne, l'échantillon est de taille amplement satisfaisante pour le secteur de la vente. En effet, les études précédentes utilisaient des échantillons allant de 54 organisations (Eisenhardt, 1988) à 286 organisations (John et Weitz, 1989).

Au final, il est possible de dire que les mécanismes mis en place pour obtenir un taux de réponse élevé, tels que la sélection des entreprises, la confection du questionnaire et le professionnalisme de l'enquête, ont été fructueux et qu'ils ont effectivement permis de récolter davantage de réponses. De plus, afin de poser un regard critique face à la récolte de données effectuée à cette époque, il est possible de dire que les chercheurs ont bien cerné la population à l'étude et ont étudié les possibilités méthodologiques de façon à ce que la collecte soit efficace et réfléchie. D'ailleurs, il est important de mettre de l'avant que le choix de l'échantillon s'est effectué à l'aide d'une banque de données. Ce faisant, l'échantillon n'a pas été totalement aléatoire et peut comporter certains biais provenant d'un échantillon de convenance. Bref, outre la longueur du questionnaire qui peut décourager la complétion de ce dernier, les réflexions entreprises afin de confectionner

le questionnaire et le choix de l'échantillon ont mené à une collecte de données exemplaire.

3.3.3. Les variables de contrôle et les caractéristiques de l'échantillon

Considérant que la population ciblée par la recherche et la collecte de données ont été présentées, nous allons décrire plus en détail les caractéristiques de l'échantillon obtenu lors de cette collecte. En effet, deux de ces caractéristiques serviront comme variables de contrôles à notre recherche. Les caractéristiques abordées toucheront plus précisément la représentativité par secteur industriel ainsi que l'importance accordée à l'équipe de vente dans la stratégie de marketing mix de l'entreprise.

Pour commencer, il est essentiel d'expliquer de quelle façon la variable de contrôle du secteur aura un effet sur les résultats. Le secteur représente une variable de contrôle fort importante puisque les secteurs où se retrouvent les équipes de vendeurs peuvent influencer grandement les résultats, notamment puisque les stratégies visant le capital humain et les stratégies de rémunération diffèrent de façon notable selon le secteur. Par exemple, les vendeurs œuvrant dans une entreprise de produits pharmaceutiques ou de produits chimiques auront nécessairement besoin d'une meilleure expérience et des connaissances plus élevées puisque la complexité des produits mis en vente est également plus accentuée. D'ailleurs, ceux-ci voudront possiblement une rémunération plus élevée que le marché afin d'arrimer leur salaire avec leurs savoirs. Dans la même lignée, les vendeurs au sein d'un secteur offrant des services seront rémunérés différemment dû à un service personnalisé. Au contraire, des vendeurs évoluant dans un milieu du commerce de détail exigent des connaissances peu approfondies au sujet des produits vendus étant donné la vaste gamme de produits offerts ainsi que le rôle saillant de la publicité dans ce milieu par rapport au secteur précédent. À cet égard, le salaire sera adapté en fonction d'un personnel moins qualifié et n'ayant pas besoin d'efforts importants pour vendre un produit. Les explications précédentes justifient que les caractéristiques de l'échantillon, considérées comme des variables de contrôle, sont d'autant plus importantes puisqu'elles peuvent faire varier considérablement les résultats de notre recherche. Cela dit, les prochaines lignes feront état des caractéristiques qui définissent notre échantillon.

D'abord, les résultats de la représentativité par secteur ont été mesurés par la question suivante :

« *Dans quel secteur votre organisation œuvre-t-elle* » ?

L'échantillon comptait différents établissements œuvrant dans des secteurs de vente distincts. Le secteur de la *Fabrication* figure au premier rang de la représentation avec 32% des répondants (Côté, 1995). Tout prêt derrière se trouve le secteur de *Finance*, où la représentativité de ce secteur atteint 28%, suivi du secteur du *Commerce de détail* et de celui des *Transports, communication et services publics*, présentant respectivement 17% et 15% de la représentativité des secteurs (Côté, 1995). Pour finir, le secteur des *Services* a obtenu la moins grande proportion de représentativité avec seulement 6% des établissements (Côté, 1995).

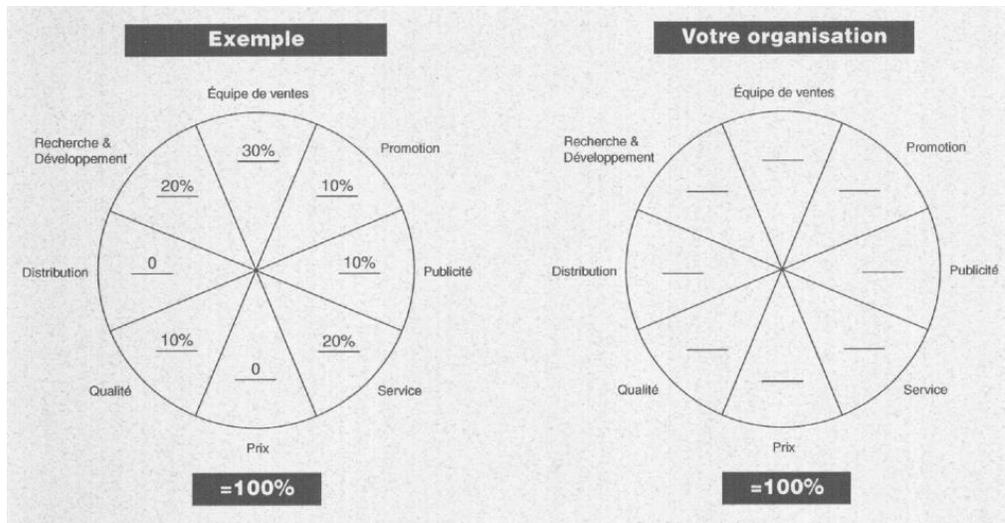
Ensuite, afin de décortiquer davantage les caractéristiques de l'échantillon, il est possible de classer les secteurs par sous-secteurs et d'en déterminer la représentativité. Ainsi, les sous-secteurs *Alimentation*, *Produits pharmaceutiques* et *Produits chimiques* sont les plus représentés dans le secteur de *Fabrication*, avec respectivement 7,8%, 2,3% et 2% de l'échantillon total (Côté, 1995). Pour ce qui est de la représentativité des sous-secteurs de *Finance, assurance et immeuble*, les *Assurances* représentent 11,4% de l'échantillon total et arrivent au premier rang des sous-secteurs les plus représentés avec le secteur des *Courtiers* (assurance, immeubles et valeurs mobilières) (Côté, 1995). Les sous-secteurs dominants dans le secteur du *Commerce de détail* sont *Automobiles* et *Station-service*, avec 8,5% de représentativité de la totalité de l'échantillon (Côté, 1995). Le secteur *Services*, quant à lui, compte le sous-secteur des *Services informatiques* parmi les plus représentés, avec 2% de l'échantillon total (Côté, 1995). En ce qui a trait au secteur des *Transports*, c'est le sous-secteur des *Communications* qui domine avec plus de 8% de l'échantillon (Côté, 1995). Enfin, seuls 7 répondants se retrouvent dans les *autres établissements non classés*. Pour les fins de notre recherche, nous avons regroupé les secteurs en deux grandes catégories : (1) le secteur de la fabrication et (2) le secteur des services, incluant les autres sous-secteurs de la vente. Les figures qui résument les caractéristiques de chaque secteur de l'échantillon et qui permettent visuellement d'établir un portrait global de celui-ci sont présentés à l'annexe 2.

Qui plus est, la seconde variable de contrôle intéressante qui caractérise notre échantillon est l'importance de l'équipe de vente dans la stratégie de marketing mix de l'entreprise. Cette variable de contrôle est d'autant plus intéressante puisque ce facteur fluctue dans chaque organisation et est déterminant dans les stratégies associées au capital humain et à la rémunération. En effet, si la place de la publicité est une priorité dans l'entreprise et que le rôle du vendeur dans la vente est négligeable, celui ne s'attendra pas nécessairement à recevoir une rémunération incitative basée sur la performance. En revanche, un vendeur attribué à la vente de services personnalisés et difficilement généralisables tels que dans le domaine des assurances ne pourra pas bénéficier de l'aide de publicité et devra apporter plus d'efforts dans la vente que le contexte inverse. Afin de mesurer cette caractéristique de l'échantillon, la question suivante a été posée aux participants :

« Pour la commercialisation de certains produits/services, la publicité occupe une place prépondérante dans la stratégie marketing. On n'a qu'à penser à la bière et aux boissons gazeuses pour s'en convaincre. Pour d'autres produits/services, la recherche et le développement sont les éléments-clés, comme pour le domaine de l'informatique. Dans le cercle qui suit, estimez l'importance accordée par votre organisation aux éléments du marketing mix suivants. »

Le choix de réponses comprend un exemple et des espaces à remplir avec des pourcentages tels que présentés ici-bas. Pour le but de notre recherche, nous avons donc pris en considération principalement le pourcentage attribué à l'équipe de vente dans la stratégie de marketing. Nous avons réparti ce choix en 6 intervalles, soit les suivantes :

- (1) Entre 0 et 10%
- (2) Entre 10 et 20%
- (3) Entre 20 et 30%
- (4) Entre 30 et 40%
- (5) Entre 40 et 50%
- (6) Plus de 50%



En somme, nous venons d'établir un portrait global de l'échantillon en analysant les caractéristiques de ce dernier et les variables de contrôle. Les chercheurs avaient préalablement déterminé ces moyennes et la représentativité de tous les secteurs et sous-secteurs (Côté, 1995). De ce fait, notre travail a été de mettre en lumière les informations pertinentes et relatives aux données récoltées, de même que de poursuivre l'analyse des données en gardant en tête la composition et les caractéristiques de l'échantillon initial.

3.4. Les variables indépendantes et dépendantes

La recherche actuelle compte quatre variables importantes qui ont été mesurées à l'aide des données recueillies en ayant recours à l'instrument de collecte. Dans les sections suivantes, nous ferons état des items provenant du questionnaire qui ont servi à mesurer les deux variables indépendantes ainsi que de la variable dépendante. La mesure de la variable de la productivité des ventes va également être mise de l'avant afin de mieux comprendre la façon dont l'analyse ultérieure sera effectuée.

3.4.1. Variable indépendante de la théorie du capital humain

Tout d'abord, le niveau collectif de capital humain des vendeurs regroupe la moyenne de trois concepts pouvant être mesurés à l'aide de l'instrument, soit le niveau de scolarisation des vendeurs, les années d'expérience des vendeurs ainsi que les années d'ancienneté des vendeurs. Par conséquent, nous allons présenter les éléments de

l'instrument qui composent ces concepts et la façon dont le niveau de capital humain a été opérationnalisé.

Le *niveau de scolarité des vendeurs* se mesure à partir des différents niveaux suivants : (1) niveau secondaire (2) niveau collégial (3) niveau universitaire de premier cycle et (4), niveau de maîtrise ou doctorat. Afin d'établir ce choix, les gestionnaires devaient répondre à cette question :

« En moyenne, quel est le niveau de scolarité atteint par vos vendeurs » ?

L'expérience des vendeurs, pour sa part, est traduite dans l'instrument par le *nombre d'années d'expérience dans la vente*, qui est représenté justement par le nombre d'années d'expérience moyen des vendeurs. Dans le questionnaire, il était simplement demandé d'inscrire le nombre d'années d'expérience dans ce milieu et se lisait comme suit :

« Combien d'années d'expérience dans la vente comptent en moyenne vos vendeurs » ?

Enfin, le dernier critère utilisé qui se rapporte au niveau de capital humain des vendeurs est le *nombre d'années d'expérience dans l'organisation*. Ainsi, la question posée aux gestionnaires afin de mesurer les années d'ancienneté moyennes de l'équipe de vente allait comme suit :

« Depuis combien d'années en moyenne vos vendeurs sont-ils au service de votre organisation » ?

Par la suite, notre tâche a été d'additionner les résultats des trois questions dans le but d'obtenir un total d'années qui se traduit par le niveau de capital humain et afin de refléter le niveau collectif de cette variable dans les équipes de vente. Ce total a ensuite été divisé en trois, de sorte qu'un niveau de capital humain moyen soit attribué à chaque équipe.

Bref, les questions étaient posées de façon à ce que les répondants attribuent une réponse précise à chaque question. De plus, les trois questions reflètent adéquatement le niveau collectif du capital humain des équipes de vente.

3.4.1. Variable indépendante des stratégies de rémunération

Les stratégies de rémunération, pour leur part, sont représentées sous forme de différentes composantes du plan présent dans les organisations. Au total, trois composantes ont été décelées dans l'instrument pour opérationnaliser les stratégies de rémunération : la rémunération moyenne de l'entreprise par rapport au marché, la proportion de salaire fixe dans la rémunération totale ainsi que la présence d'un salaire fixe dans les politiques de rémunération. Ces dernières seront abordées de façon à ce que les stratégies des organisations soient mises en lumière et soient mesurées adéquatement par l'instrument.

La proportion de salaire fixe dans la rémunération totale

La proportion de salaire fixe dans la rémunération totale a été mesurée à l'aide d'une seule question. Les répondants devaient simplement indiquer le ratio de rémunération fixe dans la rémunération totale de l'équipe de vente. La question se posait comme suit :

« Quel est le ratio de rémunération fixe (salaire) sur la rémunération totale d'un vendeur moyen » ?

Cette question mesure ainsi la proportion de salaire fixe dans la rémunération qui inclut le salaire ainsi que toutes les formes de rémunération variable, excluant les avantages sociaux. Les répondants devaient indiquer, sur une échelle de 0% à 100% avec un intervalle de 10% entre les choix, la proportion de salaire sur la rémunération totale versée aux vendeurs moyens. Ce choix de réponse permettait de mesurer la variable de façon assez précise elle obligeait les gestionnaires à effectuer un choix plus tranché. De plus, cette échelle a fourni aux chercheurs un cadre de référence pouvant être utilisé plus efficacement. Les réponses à cette même question se présentaient avec des choix variant de 0% à 100%, comme indiqué ici-bas :

- 0-10-20-30-40-50-60-70-80-90-100% (à salaire seulement).

Aux fins de notre recherche, les données utilisées provenaient du pourcentage sélectionné par le répondant.

La présence d'un salaire fixe dans les stratégies de rémunération

Notre deuxième critère inclus dans la stratégie de rémunération des équipes de vente est la présence d'un salaire fixe dans la rémunération des équipes de vente. Cela dit, nous avons pu déterminer grâce à la question précédente si un salaire de base était présent ou non dans l'équipe de vente. En effet, une des réponses possibles était :

- Aucun salaire de base n'est accordé à nos vendeurs, 0%.

Du coup, cette réponse nous indique si l'entreprise offre un salaire fixe ou non à l'équipe de vente. Pour notre analyse, nous avons ainsi déterminé que la présence d'un salaire fixe dans les politiques de rémunération équivaut à (1), et que l'absence d'un salaire fixe, à (2).

La rémunération par rapport au marché

La dernière composante incluse dans cette variable indépendante est la stratégie de rémunération des équipes de vente par rapport au marché. Ce critère fournit une mesure du niveau de compétitivité relatif à la politique de rémunération visée par l'organisation par rapport aux autres entreprises ayant des équipes de vente sur le marché. L'instrument mesurait ce critère à l'aide de cet énoncé :

« En comparaison au salaire de l'industrie, votre politique de rémunération de l'équipe de ventes se situe : au même niveau, au-dessus ou en-dessous du marché ».

Les trois choix de réponses étaient représentés de façon successive par (1), (2) et (3). Or, la mesure pouvait donner un aperçu de la stratégie de rémunération empruntée. Un résultat plus haut peut indiquer une tendance à rémunérer par des moyens plus compétitifs. Cependant, pour obtenir des réponses plus distinctes, nous avons décidé de conserver uniquement ces choix : (1) au même niveau ou en-dessous du marché ou (2) au-dessus du marché. De cette façon, nous pouvions mesurer davantage l'effet d'une stratégie de rémunération plus élevée que le marché. Au final, l'instrument tentait de mesurer de prime abord si l'établissement payait en haut de la moyenne ou si ce critère ne s'appliquait pas à l'établissement dans le but d'évaluer ultérieurement si cet item influence le taux de roulement collectif.

En somme, les questions précédentes ont permis de déterminer les différentes stratégies de rémunération utilisées par chaque établissement afin de mesurer l'impact de ces données sur le taux de roulement collectif des équipes de vente.

3.4.2. Variable dépendante du taux de roulement collectif

La variable dépendante du taux de roulement collectif a été mesurée selon le taux de roulement moyen annuel des vendeurs dans un établissement donné. Ainsi, les répondants devaient indiquer, parmi un choix de six tranches allant de 0% à 10% qui équivaut à 1, jusqu'à plus de 50% ayant une valeur de 6, le taux de roulement annuel moyen pour l'équipe de vente dont le gestionnaire était responsable. La question était présentée comme suit :

« *Quel est le taux de roulement annuel moyen au sein de votre équipe de ventes* » ?

- (1) *Entre 0 et 10%*
- (2) *Entre 10 et 20%*
- (3) *Entre 20 et 30%*
- (4) *Entre 30 et 40%*
- (5) *Entre 40 et 50%*
- (6) *Plus de 50%*

À la lumière de ces choix, il est juste de penser que la réponse à cette question peut définir la gravité du taux de roulement dans l'équipe de vente et peut anticiper un lien avec la productivité des ventes. Cela dit, la prochaine section traitera de cette variable qui, ultimement, se traduit par le niveau de réussite d'une entreprise de façon générale et est le but recherché unanimement par les gestionnaires.

3.4.3. Variable de la productivité des ventes

Afin de recueillir toutes les données qui permettent de mesurer la totalité des variables, l'instrument comportait également une question pour établir le niveau de productivité des équipes de ventes des établissements concernées. Cette mesure a été prise grâce à une question portant sur le chiffre d'affaires annuel de l'établissement. Ce faisant, les répondants devaient indiquer, sans choix de réponses précis, le chiffre d'affaires en

inscrivant leur réponse à la question concernant le chiffre d'affaires annuel de l'établissement pour l'année fiscale courante. Ce chiffre d'affaires était ensuite divisé par le nombre d'employés de l'établissement afin d'établir la productivité des ventes. Ainsi, une question portant sur le nombre d'employés par établissement était également posée.

En somme, les questions énoncées dans cette section ont permis de recueillir un nombre satisfaisant de données. Tel que mentionné précédemment, cette cueillette de données a été possible grâce à un instrument développé pour une recherche antérieure et emprunté dans le cadre de notre étude. Par conséquent, les données provenant des questions utilisées pour mesurer nos variables sont secondaires. Elles permettent néanmoins de répondre à de nouvelles hypothèses de recherche portant sur un échantillon représentant des équipes de vente ainsi que d'être analysées différemment en comparaison à la recherche précédente. Or, la présentation de la méthodologie nous amène en dernier lieu à nous intéresser à la démarche d'analyse des données de notre recherche.

3.5. Démarche d'analyse des données

3.5.1. Méthodes d'analyses privilégiées

La méthode d'analyse privilégiée pour cette recherche est l'analyse de régression. Le raisonnement derrière ces choix s'appuie sur le fait que les variables ont des liens directs entre elles. Les variables concernant l'interaction entre les stratégies de rémunération des équipes de vente et le niveau de capital humain des équipes de vente seront mesurées par la multiplication des différentes politiques de rémunération et le niveau de capital humain des équipes de vente. L'impact des deux variables indépendantes et de l'interaction entre celles-ci sur le taux de roulement collectif sera ainsi analysé au moyen de corrélations et de l'analyse de la régression modératrice, tout comme l'influence du taux de roulement collectif sur la productivité. Pour finir, nous allons analyser le rôle médiateur du taux de roulement dans la relation entre les variables indépendantes et la productivité des ventes. L'analyse de corrélation et de régression

sera présentée grâce à des tableaux dans la section de la présentation des résultats et sera expliquée subséquemment.

3.5.2. Analyse des données

Les nombreuses données récoltées grâce au questionnaire ont été analysées au moyen du logiciel SPSS. De cette analyse statistique sont ressortis les résultats qui seront présentés dans la prochaine section. Ces résultats concernent plus précisément les hypothèses de relation directe qui étaient suggérées par notre modèle initial. Par la suite, les hypothèses de médiation seront confirmées ou infirmées à l'aide du programme « Process » qui a notamment été développé pour SPSS. En effet, ce programme particulier comporte une procédure nommée « bootstrapping » qui permet d'évaluer la stabilité du modèle. Pour ce faire, cette technique mesure la distribution d'un échantillon par le biais d'un estimateur, et ce, en effectuant un ré-échantillonnage de l'échantillon initial. Par ce moyen, il est possible d'estimer les erreurs-types et les intervalles de confiance de plusieurs paramètres. Dans notre cas, nous voulons évaluer l'effet médiateur du taux roulement entre le capital humain, les stratégies de rémunération et la productivité. Il est également important de savoir que la médiation est supportée uniquement lorsque 95% des coefficients d'intervalles de confiance ne franchissent pas 0. Ces résultats seront présentés au courant de la prochaine section.

Sommairement, l'instrument de mesure a été développé spécifiquement dans le but de recueillir un nombre de données élevé afin de certes réaliser l'étude dont traitent les données, mais également pour des recherches futures comme le démontre le présent travail. En effet, ayant recueilli un nombre important de données, celles nécessaires à évaluer de nouvelles variables dans un nouveau modèle peuvent sans contredit faire l'objet de nouvelles études et permettre au secteur de la vente d'être avantagé par l'avancement des recherches dans ce milieu. De plus, l'échantillon concerné est encore présentement parmi les plus grands dans ce domaine d'étude et démontre en partie la crédibilité de notre recherche. Les données recueillies à partir de ce dernier en addition avec la méthode d'analyse privilégiée permettront de faire ressortir des résultats probants et, de ce fait, de confirmer ou infirmer nos hypothèses de départ.

Chapitre 4

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

La présentation des résultats sera exposée dans le présent chapitre et permettra de vérifier s'il existe une association entre les différentes variables à l'étude par le biais des analyses abordées à la fin du chapitre 3. Les statistiques descriptives seront présentées préalablement, suivies par les résultats de l'analyse qui serviront de fondation dans le but de valider les hypothèses de départ et relatives à notre modèle de recherche. L'analyse concernée est l'analyse de régression. Cette analyse fournit des résultats répondant ainsi aux questions de notre recherche portant sur l'impact du niveau de capital humain des équipes de vente sur le taux de roulement collectif, en plus de se pencher sur l'influence des stratégies de rémunération sur le taux de roulement collectif des équipes de vente. De plus, cette analyse nous a permis d'évaluer l'effet de l'interaction du niveau de capital humain et des stratégies de rémunération sur le taux de roulement collectif. Pour finir, cette analyse a présenté des résultats intéressants sur le lien entre le taux de roulement collectif des équipes de ventes et la productivité des ventes, en plus d'examiner l'effet médiateur du taux de roulement collectif entre les variables indépendantes et la productivité des ventes.

4.1. Analyses descriptives

L'analyse descriptive émane des statistiques descriptives de l'échantillon et permet d'avoir une vue d'ensemble sur ce dernier. Le tableau 4.1 qui présente les statistiques descriptives fournit des informations importantes qui influenceront inévitablement l'interprétation des résultats des analyses corrélationnelles et de régression.

D'une part, sur un échantillon total de 310 répondants, la plupart œuvrent au sein d'entreprises de services. En effet, le choix de réponse associé aux secteurs était (1), soit le secteur de la fabrication, ou (2) le secteur des services regroupant les autres sous-secteurs présentés antérieurement. Puisque la moyenne du secteur est de 1,67, il est juste

de dire que les gestionnaires des équipes de vente qui ont répondu évoluent davantage dans le secteur des services et ses dérivés. Les résultats concernant le taux de roulement, pour leur part, évoquent que les entreprises rencontrent en moyenne entre 10% et 20% de taux de roulement. En effet, du fait que le chiffre (1) du choix de réponse correspond à un pourcentage de taux de roulement entre 0% et 10%, et le (2), entre 10% et 20%, le résultat de 1,96 tend plus vers le deuxième choix. Ensuite, les statistiques de la proportion de salaire indiquent qu'en moyenne, le ratio de rémunération fixe sur la rémunération totale d'un vendeur moyen équivaut à 46,84%. Il est cependant important de noter qu'à cette moyenne est associé un écart-type de 37,69%, ce qui veut dire que les résultats varient amplement entre les différents répondants. En outre, la proportion des équipes de vente dans la stratégie marketing a été évaluée en moyenne à un pourcentage entre 20% et 30%, ce qui correspondait au choix 3. En ce qui a trait à la présence d'un salaire garanti, où le choix (1) représente la présence d'un salaire fixe dans la rémunération totale et (2), l'absence de salaire fixe pour l'équipe de vente, le résultat de 1,38 tend davantage vers le salaire fixe et expose donc qu'en moyenne, les répondants de notre questionnaire se retrouvent dans un milieu dans lequel la rémunération fixe prévaut. Toujours dans la lignée des stratégies de rémunération, les résultats relatifs à la stratégie de rémunération par rapport au marché qui est implantée pour l'équipe de vente indiquent que la moyenne des entreprises rémunère davantage au même degré que le marché comparativement à offrir des salaires plus hauts que le marché. En effet, le résultat de 1,37 se rapproche plus de (1), soit d'offrir une rémunération égale ou inférieure au marché, que de (2), soit de payer en haut du marché. Les statistiques relatives au capital humain indiquent que les employés au sein des équipes de vente ont en moyenne un nombre d'années d'expérience, d'ancienneté et de scolarisation d'environ 2,5 ans. Pour finir, la productivité des ventes provenant des résultats de notre échantillon, calculé par le ratio établi entre le chiffre d'affaires divisé par le nombre d'employés dans l'entreprise, est de 52,03. Il est important de noter que l'écart-type est relativement élevé, soit de l'ordre de 313,4.

Tableau 4.1. Statistiques descriptives

	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart-type
Secteurs	1,00	2,00	1,67	0,47
Taux de roulement	1,00	6,00	1,96	1,28
Proportion de salaire	0	100	46,84	37,69
Proportion des équipes de vente	1,00	6,00	3,19	1,52
Salaire garanti	1,00	2,00	1,38	0,49
Capital humain	1,00	4,33	2,52	0,80
Rémunération plus haute que le marché	1,00	2,00	1,37	0,48
Productivité des ventes	0,12	2 660	52,03	313,40

Après avoir présenté le tableau des statistiques descriptives, nous exposerons la table des corrélations entre le capital humain des équipes de vente, les stratégies de rémunération des équipes de ventes, le taux de roulement et le chiffre d'affaires, en plus des variables de contrôle.

Tableau 4.2. Table de corrélation

	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Secteur	1							
2 Proportion des équipes de vente	0,165**	1						
3 Capital humain	-0,246**	-0,042	1					
4 Rémunération au-dessus du marché	0,70	0,041	0,072	1				
5 Présence de salaire fixe	0,235**	0,267**	-0,010	0,059	1			
6 Proportion de salaire fixe	-0,283**	-0,188**	0,082	-0,038	-0,703**	1		
7 Taux de roulement	0,296**	0,172**	-0,482**	-0,037	0,077	-0,195**	1	
8 Productivité des ventes	-0,190**	-0,151*	0,084	-0,083	-0,381**	0,298**	-0,229**	1

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

4.2. L'analyse de corrélation

L'analyse corrélationnelle est une analyse effectuée dans le but d'évaluer l'existence d'un lien entre les différentes variables prises en compte dans notre recherche. En outre, cette analyse préliminaire permet d'étudier la présence d'une liaison entre les diverses variables. Nous avons fait le choix d'utiliser cette forme d'analyse puisqu'elle constitue un des moyens les plus pertinents pour infirmer ou confirmer l'existence d'un lien entre les variables de notre modèle.

Au niveau des corrélations entre les variables de contrôle et les variables indépendantes et dépendantes, le secteur est corrélé de façon significative avec presque toutes les variables indépendantes et dépendantes, à l'exception de la variable de la stratégie de rémunération au-dessus du marché. Ainsi, nous avons raison de penser que le secteur est en relation avec les différentes variables. En outre, la seconde variable de contrôle, soit la proportion de l'équipe de vente dans la stratégie de marketing de l'entreprise, est également corrélée significativement avec la majorité des variables à l'étude ; seules les variables du capital humain et de la rémunération au-dessus du marché n'ont pas de relation avec cette dernière.

Au niveau des corrélations entre les variables indépendantes et dépendantes, nous avons constaté que deux variables explicatives, soit le niveau de capital humain et la proportion de salaire fixe dans les équipes de vente, présentent une corrélation avec le taux de roulement collectif des équipes de vente. En regardant davantage ces corrélations, il est également possible de déceler la présence d'une corrélation négative et significative entre les deux variables indépendantes et le taux de roulement des équipes de vente. En effet, la corrélation négative et significative entre le niveau de capital humain des équipes de vente et le taux de roulement collectif ($r = -0.48$, $p < 0.01$) abonde dans le sens de notre hypothèse 1 qui suggère que plus l'équipe de vente présente un niveau de capital humain élevé, moins il y aura de roulement collectif. Au même titre que la relation précédente, la corrélation entre la proportion de salaire fixe des équipes de vente et le taux de roulement collectif ($r = -0.20$, $p < 0.01$) est significative et négative. Ce résultat préliminaire va dans le sens de l'hypothèse 3, celle-

ci indiquant qu'une plus grande proportion de salaire variable dans la rémunération des employés de vente augmente le taux de roulement collectif.

En ce qui a trait à la corrélation entre le taux de roulement collectif et la variable de la productivité des ventes, nous avons noté la présence d'une corrélation entre ces deux variables ($r = -0,229$, $p < 0.01$). Cette corrélation négative et significative abonde vers l'hypothèse 8, qui considère qu'un fort taux de roulement fait diminuer la productivité des ventes.

Bref, en se basant sur les résultats préliminaires, il est juste de dire que les variables de contrôle ont un lien avec toutes les variables, à l'exception de la présence d'un salaire fixe et de la stratégie de rémunération au-dessus du marché. Pour ce qui est du lien entre le capital humain des équipes de ventes et le taux de roulement collectif des équipes de vente, le résultat préliminaire de l'analyse de corrélation permet de dire qu'il existe réellement un lien entre ces deux variables. Par ailleurs, la variable de la proportion de salaire fixe est également corrélée significativement avec le taux de roulement. De plus, le taux de roulement collectif des équipes de vente est corrélé avec la productivité des ventes. Ce dernier constat est important puisque notre modèle est construit, entre autres, sur l'hypothèse que l'effet du capital humain et des stratégies de rémunération ne soit pas direct par rapport à la productivité, mais liée d'abord au taux de roulement collectif qui agit en tant que médiateur, tel que prévu à l'hypothèse 9. Maintenant que l'analyse de corrélation nous a aidés à établir des liens entre les variables, nous allons maintenant aborder les tests d'hypothèses de la relation directe et de médiation.

4.3. Tests d'hypothèses

Les tests d'hypothèses seront faits par le biais de l'analyse de régression qui permet d'analyser la relation ou l'association entre une variable dépendante et les variables indépendantes de notre recherche lorsque les autres variables sont incluses dans l'équation. Dans cette relation, la valeur de la variable dépendante est traitée comme étant fonction de la valeur des variables indépendantes.

Nous allons énoncer nos hypothèses en prenant le soin de présenter les résultats pour chaque hypothèse, en plus d'émettre la confirmation ou la réfutation de celles-ci. Les résultats des hypothèses de relation directe seront d'abord présentés, suivis des résultats des hypothèses de médiation.

4.3.1. Hypothèses de relation directe

La première section de la présentation des résultats montre les résultats des analyses qui ciblent les hypothèses de relation directe, soit les hypothèses 1 à 8. Pour ce faire, nous exposerons d'abord les résultats des variables de contrôle, suivis des résultats entourant le capital humain, des résultats concernant les stratégies de rémunération ainsi que des résultats des interactions entre le capital humain et les stratégies de rémunération sur le taux de roulement, et ce, à travers quatre modèles. Par la suite, nous nous pencherons sur la présentation des résultats qui visent la variable dépendante de la productivité des ventes.

4.3.1.1. Les variables de contrôle

Pour commencer, il est important de regarder d'emblée les différents modèles utilisés et de relater les résultats importants. Ce faisant, le tableau 4.3 met en lumière les différents modèles, en débutant par les variables de contrôle. Les différents modèles sont nommés selon les variables incluses et ajoutées dans ces derniers, allant de M1 à M4, et allant jusqu'à M5 pour la variable de la productivité. Ainsi, le premier modèle montre les effets du secteur et de la proportion des équipes de vente dans la stratégie marketing de l'entreprise. Il est possible de voir avec le modèle 1 (M1) que le secteur influence le taux de roulement de façon significative et négative, mais que cette relation est encore plus élevée dans le secteur des services, qui est codé par 0, que dans le secteur manufacturier, qui est codé par 1 ($\beta = 0.77$, $p < 0.01$). Toutefois, la variable de contrôle de la proportion des équipes de vente dans la stratégie marketing n'a pas d'influence significative sur le taux de roulement. Qui plus est, il est possible de constater que la variable de contrôle du secteur influence positivement et significativement la variable dépendante du taux de roulement collectif dans tous les modèles présentés au tableau 4.3, et que la variable de contrôle de la proportion des équipes de vente influence

également le taux de roulement collectif de façon positive et significative dans les modèles 2, 3 et 4 (M2, M3, M4).

4.3.1.2. La variable indépendante du capital humain sur le taux de roulement collectif

Au modèle 2 prend place la variable indépendante du capital humain. L'ajout de cette variable dans l'analyse altère les relations entre les variables de contrôle et le taux de roulement, sans néanmoins les faire varier énormément. Cela dit, l'hypothèse 1 qui postule que l'importance du niveau de capital humain des équipes de vente est liée négativement au taux de roulement collectif peut être infirmée ou confirmée par le dernier modèle (M4). Nous pouvons ainsi remarquer que le capital humain a une influence négative et significative (modèle 4, $\beta = -2.267$, $p < 0,01$) sur le taux de roulement collectif des équipes de vente, ce qui confirme notre première hypothèse décrétant que l'importance du niveau de capital humain des équipes de vente est liée négativement au taux de roulement collectif dans les équipes de vente.

Or, il est intéressant de constater que notre hypothèse 1 est confirmée. Cela se traduit par un fort niveau de capital humain des équipes de vente, notamment associé à l'expérience, l'ancienneté et la scolarisation, ayant une influence négative sur le taux de roulement collectif. Il est donc possible de dire, au-delà de l'effet des variables de contrôle, qu'un niveau de capital humain des équipes de vente élevé fait diminuer le taux de roulement collectif. La prochaine section met en lumière les résultats inhérents à la variable de la stratégie de rémunération.

4.3.1.3. La variable indépendante de la stratégie de rémunération sur le taux de roulement collectif

En ce qui a trait au modèle 3, nous avons ajouté la variable indépendante de la stratégie de rémunération avec ses trois dimensions tel qu'indiqué dans le tableau 4.3 (M3). En premier lieu, nous avons regardé les résultats de l'hypothèse 2, hypothèse qui suggère que l'importance d'une politique de rémunération basée sur un salaire fixe est liée négativement au taux de roulement collectif des équipes de vente. Selon les résultats du modèle 3, la présence d'une politique de rémunération basée sur un salaire garanti dans

la rémunération des vendeurs exerce une influence négative sur le taux de roulement collectif, mais non significative. Ainsi, en considérant les variables de contrôle, il est vrai de dire que l'hypothèse 2 n'est pas confirmée par les résultats.

Les résultats sont différents quant à l'hypothèse 3, énonçant qu'une stratégie de rémunération basée sur une forte proportion de salaire variable est liée positivement au taux de roulement collectif. Autrement dit, une forte proportion de salaire fixe influence négativement le taux de roulement. Cette hypothèse est confirmée par les résultats présentés au tableau 4.3, qui soulignent qu'une grande proportion de salaire fixe a un effet significatif et négatif sur le taux de roulement collectif (modèle 3, $\beta = -0.006$, $p < 0,05$). Cette influence est d'autant plus significative lorsque la dimension de la proportion de salaire fixe au cœur de la rémunération des vendeurs est considérée au sein du modèle 4 ($\beta = -0.022$, $p < 0,01$). De ce fait, il est juste de dire qu'au-delà des variables de contrôle, cette hypothèse relative à l'effet de l'importance de la proportion de salaire variable dans les équipes de vente sur le taux de roulement collectif est confirmée.

L'hypothèse 4, pour sa part, propose qu'une stratégie de rémunération plus élevée que le marché dans les équipes de vente est liée négativement au taux de roulement collectif. Selon les résultats de notre analyse, cette hypothèse s'avère être infirmée. En effet, ces derniers démontrent qu'une telle stratégie n'a pas d'influence significative sur le taux de roulement collectif des équipes de vente.

Finalement, nous pouvons déclarer que l'hypothèse relative à l'effet de la proportion de rémunération variable sur le taux de roulement collectif est confirmée. De plus, les résultats sont d'autant plus intéressants et significatifs lorsqu'ils sont intégrés dans le modèle 4 (M4) tel qu'illustré au tableau 4.3. La prochaine section abordera les résultats à l'égard des trois hypothèses qui incluent les interactions entre le capital humain et les stratégies de rémunération des équipes de vente.

Tableau 4.3. Présentation des résultats de la modélisation de coefficient non-standardisé sur le taux de roulement collectif des équipes de vente

Modèles	Taux de roulement collectif			
	M1	M2	M3	M4
	β	β	β	β
<i>Variables de contrôle</i>				
Secteur	0.770**	0.458**	0.437**	0.387*
Proportion de l'équipe de vente	0.092	0.093*	0.098*	0.119*
<i>Variables indépendantes</i>				
<i>Capital humain</i>		-0.803**	-0.769**	-2.267**
<i>Stratégies salariales</i>				
Présence salaire fixe			-0.371	-1.844**
Salaire au-dessus du marché			-1.44	-0.769
Proportion de rémunération fixe			-0.006*	-0.022**
<i>Interactions</i>				
Capital humain x Salaire fixe				0.632*
Capital humain x Au-dessus du marché				0.239
Capital humain x Proportion variable				0.007*
R ²	0.04	0.34	0.38	0.43

**p < 0.01, *p < 0.05

Note : Les β sont non-standardisés et chaque variable du modèle a été centrée.

4.3.1.3. L'effet de l'interaction entre le capital humain des équipes de vente et les stratégies de rémunération des équipes de vente sur le taux de roulement collectif

La dernière section du tableau 4.3 illustre les résultats relatifs aux interactions entre le capital humain des équipes de vente et les différentes stratégies de rémunération à l'étude. Ces variables s'ajoutent aux modèles précédents afin de former le modèle 4 (M4) et font varier les variables de contrôle et indépendantes incluses dans les autres

modèles. À présent, nous pourrions confirmer ou infirmer les hypothèses 5 à 7 qui se rapportent à l'effet des interactions entre le capital humain des équipes de vente et les stratégies de rémunération des équipes de vente sur le taux de roulement collectif.

D'abord, l'hypothèse 5 dit qu'un niveau élevé de capital humain des équipes de vente combiné à une stratégie de rémunération avec la présence d'un salaire fixe a pour effet de réduire le taux de roulement collectif. En observant les résultats du tableau 4.3, il est démontré que le niveau de capital humain des équipes de vente combiné à la présence d'un salaire variable dans la rémunération dans les équipes de vente a un effet positif et significatif sur le taux de roulement (modèle 4, $\beta = 0.632$, $p < 0,05$). Or, l'interaction entre ces deux variables indique que les vendeurs expérimentés d'une équipe qui reçoivent un salaire fixe seront davantage tentés à rester dans l'entreprise que si la rémunération est variable. Ainsi, notre hypothèse 5 est confirmée par les résultats. Nous avons entre autres constaté que lorsque le capital humain est élevé et est combiné à la présence d'un salaire fixe, le taux de roulement diminue ; en revanche, un niveau de capital humain bas et la présence d'un salaire fixe font augmenter le taux de roulement. Aussi, les résultats montrent que l'absence d'un salaire fixe dans la politique de rémunération d'une équipe de vente influence fortement le taux de roulement, et ce, peu importe que le niveau de capital humain soit bas ou élevé.

Ensuite, l'hypothèse 6 énonce qu'un niveau élevé de capital humain des équipes de vente combiné à une stratégie de rémunération basée sur une forte proportion de rémunération variable a pour effet d'augmenter le taux de roulement collectif. Les résultats portant sur cette hypothèse révèlent qu'en effet, le capital humain est plus fortement lié positivement au taux de roulement collectif lorsque l'organisation accorde une forte proportion de rémunération variable, et ce, de façon significative (modèle 4, $\beta = 0.007$, $p < 0,05$). Cela dit, le taux de roulement est plus élevé que si le capital humain est faible. Toutefois, les résultats nous informé que cette variation est moins forte en comparaison à la fluctuation qui est liée à la proportion de salaire fixe. À l'instar de la proportion de rémunération variable, le taux de roulement varie, mais avec une intensité beaucoup plus importante. En effet, on constate que plus la main-d'œuvre est qualifiée

dans les équipes de vente et que la proportion de salaire fixe augmente, plus le taux de roulement augmente de façon considérable ; en revanche, le taux de roulement connaît qu'une légère hausse quand il y a une forte proportion de rémunération variable. Ainsi, bien que nos résultats démontrent que l'effet de l'interaction entre une grande proportion de salaire fixe et un niveau de capital humain élevé sur le taux de roulement est plus marqué, il est juste d'affirmer que l'hypothèse 6 est confirmée.

Pour finir, l'hypothèse 7 suggère qu'un niveau élevé de capital humain des équipes de vente combiné à une stratégie de rémunération qui offre une rémunération plus élevée que le marché a pour effet de réduire le taux de roulement collectif. Tout comme l'hypothèse de relation directe entre la stratégie de rémunération au-dessus du marché et le taux de roulement collectif des équipes de vente, cette hypothèse n'a pas été confirmée par les résultats puisque la relation est non-significative.

Pour conclure la section portant sur les résultats de la variable de la stratégie de rémunération, nous pouvons affirmer que nos hypothèses sont majoritairement confirmées. En effet, seules les hypothèses relatives à la stratégie de rémunération au-dessus du marché ainsi que l'hypothèse relative à l'effet direct de la présence d'un salaire fixe n'ont pas démontré de relation significative avec le taux de roulement collectif dans les équipes de vente.

4.2.1.4. La variable du taux de roulement collectif sur la productivité des ventes

Au cœur de nos hypothèses se situe la supposition que le taux de roulement collectif influence la productivité des ventes dans les équipes de vente. En effet, l'hypothèse 8 mentionne qu'un fort taux de roulement collectif est lié à une baisse de la productivité dans le milieu de la vente. Tel qu'indiqué dans le tableau 4.4, le taux de roulement est significativement et négativement lié à la productivité des ventes (modèle 5, $\beta = -0.294$, $p < 0.01$). Ainsi, l'hypothèse 8 est également confirmée par nos résultats.

Tableau 4.4. Présentation des résultats de la modélisation de coefficient non-standardisé sur la productivité des ventes

Modèles	Productivité des ventes				
	M1	M2	M3	M4	M5
	β	β	β	β	β
<i>Variables de contrôle</i>					
Secteur	-0.431*	-0.424*	-0.236	-0.230	-0.119
Proportion de l'équipe de vente	-0.115	-0.115	-0.49	-0.027	-0.002
<i>Variables indépendantes</i>					
Capital humain		0.021	-0.033	-0.300	-0.824
<i>Stratégies salariales</i>					
Présence salaire fixe			-0.947**	-1.809	-2.327*
Salaire au-dessus du marché			-0.47	0.871	0.766
Proportion de rémunération fixe			0.000	-0.016	-0.021
<i>Interactions</i>					
Capital humain x Salaire fixe				0.373	0.542
Capital humain x Au-dessus du marché				-0.347	-0.318
Capital humain x Proportion variable				0.007	0.008
<i>Taux de roulement</i>					-0.294**

**p < 0.01, *p < 0.05

Note : Les β sont non-standardisés et chaque variable du modèle a été centrée.

À la lumière des résultats présentés dans les tableaux 4.3 et 4.4 ainsi qu'illustrés au moyen des figures 4.1 et 4.2, la majorité de nos hypothèses initiales de relation directe se sont avérées être confirmées en ce qui a trait au taux de roulement collectif. De plus, l'hypothèse portant sur la relation négative entre le taux de roulement collectif et la productivité des ventes est confirmée par les résultats. Les hypothèses qui n'ont pas été confirmées sont en lien avec l'effet de la dimension de la stratégie de rémunération portant sur une rémunération au-dessus du marché et la présence de salaire fixe sur le taux de roulement collectif des équipes de vente. Nous allons désormais nous intéresser aux résultats des analyses relatives aux hypothèses de médiation.

4.3.2. Hypothèses de médiation

Les hypothèses de médiation portent spécifiquement sur l'effet médiateur du taux de roulement collectif dans la relation entre les variables indépendantes et la variable dépendante de la productivité des ventes. Afin d'obtenir ces résultats, nous avons utilisé la procédure dite de « bootstrapping » dérivé du programme « Process ». Encore une fois, afin que la relation indirecte soit qualifiée de significative, 95% des coefficients d'intervalles de confiance ne doivent pas inclure 0. De plus, il est important de spécifier que la présence de « N/S » dans le tableau signifie que le lien est non-significatif.

Pour débiter, le tableau 4.5 indique que le capital humain des équipes de vente a un effet indirect et significatif sur la productivité via le taux de roulement collectif, mais que l'effet direct n'est pas significatif. Or, notre hypothèse 9.a qui énonce que le taux de roulement collectif exerce un effet médiateur dans la relation entre le niveau de capital humain des équipes de vente et la productivité des ventes est confirmée par les résultats.

Tableau 4.5. Effet indirect du capital humain des équipes de vente sur la productivité des ventes, via le taux de roulement collectif

		Effet	LLCT	ULCI	
Direct	Capital humain → Productivité	-0.0448	-0.2812	0.1916	N/S
Indirect	Capital humain → Taux de roulement → Productivité	0.1889	0.0921	0.3160	Sig.

Le tableau 4.6, pour sa part, expose les résultats de l'effet médiateur du taux de roulement collectif dans la relation entre une des stratégies de rémunération et la productivité des ventes. Ces résultats indiquent que la présence d'un salaire garanti dans la rémunération n'a pas d'effet indirect négatif et significatif sur la productivité via le taux de roulement collectif. C'est également le cas lorsque les variables de contrôle sont impliquées. Toutefois, l'effet direct est significatif et négatif. Du coup, notre hypothèse 9.b qui suppose que le taux de roulement collectif exerce un effet médiateur dans la relation entre une stratégie de rémunération ayant une présence de salaire fixe et la productivité des ventes n'est pas confirmée par les résultats.

Tableau 4.6. Effet indirect du salaire garanti dans la rémunération des équipes de vente sur la productivité des ventes, via le taux de roulement collectif

		Effet	LLCT	ULCI	
Direct	Salaire garanti → Productivité	-0.9787	-1.3682	-0.5892	Sig.
Indirect	Salaire garanti → Taux de roulement → Productivité	0.0060	-0.0602	0.0943	N/S

Le tableau 4.7 démontre que les résultats relatifs à notre hypothèse 9.c indiquent qu'une proportion de salaire fixe, donc à faible intensité variable, a un effet indirect positif et significatif sur la productivité via le taux de roulement. De plus, les résultats exposent qu'une proportion de salaire fixe a également un effet direct, positif et significatif sur la productivité des ventes. Ce faisant, notre hypothèse 9.c qui énonce que le taux de roulement collectif exerce un effet médiateur dans la relation entre une stratégie de rémunération ayant une proportion de rémunération fixe et la productivité des ventes est confirmée par les résultats. Toutefois, la relation de cette médiation est caractérisée de partielle puisque l'effet direct et l'effet indirect sur la productivité sont significatifs.

Tableau 4.7. Effet indirect d'une proportion de salaire fixe dans la rémunération des équipes de vente sur la productivité des ventes, via le taux de roulement collectif

		Effet	LLCT	ULCI	
Direct	Proportion de salaire fixe → Productivité	0.0093	0.0050	0.0137	Sig.
Indirect	Proportion de salaire fixe → Taux de roulement → Productivité	0.0013	0.0005	0.0029	Sig.

Pour finir, le tableau 4.8 fournit les résultats sur l'hypothèse 9.d qui suggère que le taux de roulement collectif exerce un effet médiateur dans la relation entre une stratégie de rémunération au-dessus du marché et la productivité des ventes. Ces résultats indiquent qu'une stratégie salariale au-dessus du marché n'a pas d'effet significatif indirect et direct sur la productivité des ventes. Ainsi, nous pouvons affirmer que l'hypothèse 9.d n'est pas confirmée par les résultats.

Tableau 4.8. Effet indirect d'une stratégie de rémunération au-dessus du marché sur la productivité des ventes, via le taux de roulement collectif

		Effet	LLCT	ULCI	
Direct	Au-dessus du marché → Productivité	-0.2094	-0.5942	0.1754	N/S
Indirect	Au-dessus du marché → Taux de roulement → Productivité	0.0225	-0.0352	0.1231	N/S

En somme, les résultats démontrent que le capital humain des équipes de vente et la présence d'une forte proportion de salaire fixe dans la rémunération totale des équipes de vente exercent une influence positive sur la productivité des ventes, et ce, via leur influence sur le taux de roulement. Cependant, la médiation est partielle quant à la relation entre une forte proportion de salaire fixe et la productivité des ventes. Par conséquent, le taux de roulement collectif exerce un effet médiateur dans la relation entre le capital humain des équipes de vente et la productivité des ventes, mais cette médiation est partielle entre la forte proportion de salaire fixe dans la rémunération totale des équipes de vente et la productivité des ventes. Le dernier tableau du présent chapitre, le tableau 4.9, résume les résultats de notre recherche. Afin de discuter davantage de ces conclusions, la prochaine section vise à effectuer un retour sur les résultats attendus et non attendus de notre recherche.

Tableau 4.9. Résumé des résultats relatifs à nos hypothèses de recherche

	Hypothèses	Résultats
H1	Un haut niveau de capital humain des équipes de vente est lié négativement au taux de roulement collectif.	Confirmée
H2	La présence d'une stratégie de rémunération basée sur un salaire fixe est liée négativement au taux de roulement collectif.	Non-Confirmée
H3	Une stratégie de rémunération basée sur une forte proportion de salaire variable est liée positivement au taux de roulement collectif.	Confirmée
H4	Une stratégie de rémunération plus élevée que le marché est liée négativement au taux de roulement collectif.	Non-confirmée
H5	Un niveau élevé de capital humain des équipes de vente combiné à une stratégie de rémunération avec la présence d'un salaire fixe a pour effet de réduire le taux de roulement collectif.	Confirmée
H6	Un niveau élevé de capital humain des équipes de vente combiné à une stratégie de rémunération basée sur une forte proportion de rémunération variable a pour effet d'augmenter le taux de roulement collectif.	Confirmée
H7	Un niveau élevé de capital humain des équipes de vente combiné à une stratégie de rémunération qui offre une rémunération plus élevée que le marché a pour effet de réduire le taux de roulement collectif.	Non-Confirmée
H8	Il existe une relation négative entre le niveau de taux de roulement et la productivité des ventes.	Confirmée
H9.a	Le taux de roulement collectif exerce un effet médiateur dans la relation entre le niveau de capital humain des équipes de vente et la productivité des ventes.	Confirmée
H9.b	Le taux de roulement collectif exerce un effet médiateur dans la relation entre une stratégie de rémunération ayant une présence de salaire fixe et la productivité des ventes.	Non-Confirmée
H9.c	Le taux de roulement collectif exerce un effet médiateur dans la relation entre une stratégie de rémunération ayant une importante proportion de rémunération fixe et la productivité des ventes.	Confirmée
H9.d	Le taux de roulement collectif exerce un effet médiateur dans la relation entre une stratégie de rémunération au-dessus du marché et la productivité des ventes.	Non-Confirmée

Chapitre 5

DISCUSSION

Le dernier chapitre de notre travail comporte un approfondissement des résultats attendus et inattendus, en plus des contributions théoriques que notre étude apporte au marché du travail. Ainsi, cette section permettra de cibler les résultats qui ont effectivement été significatifs, mais également non-significatifs, pour finalement combler le manque qui s'était inscrit dans la littérature scientifique jusqu'à présent. Pour ce faire, nous allons relater à nouveau les hypothèses initiales et établir de quelle façon les résultats ont su répondre à celles-ci. De plus, considérant que certaines hypothèses confirment ce qui était préalablement pressenti dans la littérature existante selon les divers liens expliqués précédemment, nous allons évaluer l'apport de cette recherche à la discussion scientifique. En revanche, les hypothèses infirmées et qui ne suivent pas les liens proposés à travers la recension des écrits seront discutées amplement et serviront de fondation pour une critique vis-à-vis notre recherche. Enfin, nous allons mettre en lumière les résultats les plus intéressants et aborder les suggestions d'études qui pourront s'intéresser davantage à cet égard.

5.1. Interprétation des résultats

L'objectif de notre recherche était d'évaluer l'impact du niveau de capital humain des équipes de vente et des stratégies de rémunérations de celles-ci sur la productivité des ventes via le taux de roulement collectif des équipes de vente. Les résultats attendus représentent la confirmation des prémisses liant les différentes variables et basées sur la littérature actuelle. Les analyses ont donc permis de confirmer ces hypothèses et ont déterminé l'existence d'un lien entre les variables indépendantes et les variables dépendantes. En revanche, les résultats non-attendus comportent les résultats qui n'ont pas confirmées nos hypothèses initiales. Le contenu des lignes suivantes fait état d'abord des hypothèses de relation directe qui ont été confirmées ainsi qu'infirmées, pour ensuite discuter des hypothèses de médiation. Enfin, nous allons dénoter les contributions théoriques de ces avancées dans la discussion scientifique actuelle.

5.1.1. Hypothèses de relation directe

Résultat de l'hypothèse 1 : Un haut niveau de capital humain des équipes de vente est liée négativement au taux de roulement collectif

En premier lieu, l'hypothèse 1 qui suggère qu'un niveau de capital humain élevé est lié négativement au taux de roulement collectif est confirmée par les résultats des analyses. Cela dit, il est possible d'affirmer que pour l'échantillon visé par notre recherche, plus une équipe de vente présente un haut niveau de scolarisation, d'expérience et d'ancienneté, plus les vendeurs seront en faveur de rester dans l'organisation. Or, au-delà de l'effet du secteur, il est juste d'avancer que ce résultat va dans le même sens que ce qui est suggéré par la littérature déjà existante. En effet, les résultats des études de Dubas et Nijhawan (2007), Ployhart et al. (2011), Schulz et al. (2013) et Widener (2006) suivent la même orientation que nos résultats, énonçant que l'accumulation du capital humain générique et spécifique conduit vers une diminution du taux de roulement collectif. Ce faisant, une équipe de vente composée de vendeurs ayant un haut niveau de capital humain bénéficiera d'un meilleur statut puisque leur capital humain spécifique et générique sera plus élevé. Par conséquent, ils voudront rester au sein de l'établissement puisqu'ils sont conscients qu'ils ont une position stratégique due aux savoirs qu'ils ont accumulés, ce qui diminuera le taux de roulement dans l'équipe de vente.

Résultat de l'hypothèse 2 : La présence d'une stratégie de rémunération basée sur un salaire fixe est liée négativement au taux de roulement collectif

En second lieu, l'hypothèse 2 qui propose que la présence d'un salaire fixe dans la rémunération offerte à l'équipe de vente est liée négativement au taux de roulement collectif n'est pas confirmée par les résultats. Ces résultats, qui se basent sur notre échantillon, n'abondent pas dans le même sens que la littérature qui dit que lorsqu'un salaire garanti intègre la rémunération totale de l'équipe de vente et que les vendeurs bénéficient d'une meilleure planification de leurs revenus à long-terme, ceux-ci préféreront rester dans l'organisation et le taux de roulement s'en verra amoindri. Nos

résultats portant sur ce lien ne sont donc pas constants avec la littérature (Shaw et Gupta, 2007 ; Batt et Colvin, 2011). Ainsi, il est possible de dire que nos résultats, toujours en considérant les variables de contrôle de notre recherche et notre échantillon, ne permettent pas d'appuyer ce qui est suggéré actuellement par les études théoriques et empiriques. Ce constat est toutefois très intéressant et nous amène à croire que d'autres facteurs peuvent influencer le taux de roulement collectif dans les équipes de vente, ce qui implique qu'il serait intéressant d'entreprendre d'autres études subséquentes à ce sujet.

Résultat de l'hypothèse 3 : Une stratégie de rémunération basée sur une forte proportion de salaire variable est liée positivement au taux de roulement collectif.

En troisième lieu, l'hypothèse 3 qui indique qu'une forte proportion de rémunération à salaire variable est liée positivement au taux de roulement collectif est confirmée par les résultats. Cette relation liant la proportion de salaire variable et le taux de roulement collectif pour notre échantillon est également reflétée au sein de la littérature avec laquelle nous avons bâti notre prémisse. À cet égard, nous avons relaté plusieurs résultats qui penchaient dans le même sens, tels que les résultats présents dans les études de Shaw et Gupta (2007), Nyberg (2010), Messersmith et al. (2011), Nyberg et Ployhart (2013) et Park et Sturman (2015). Cela dit, les résultats obtenus grâce à notre échantillon vont de pair avec les études récentes et constituent une preuve supplémentaire dans la proposition qu'une forte proportion de salaire variable dans la rémunération des équipes de vente influencent positivement le taux de roulement collectif. Compte tenu des variables de contrôle, ces résultats indiquent que les vendeurs dans les équipes de vente vont préférer une sécurité financière par rapport à une variation de leurs revenus puisque l'environnement de la vente peut connaître des fluctuations importantes qui peuvent avoir un impact sur les revenus.

Résultat de l'hypothèse 4 : Une stratégie de rémunération plus élevée que le marché est liée négativement au taux de roulement collectif.

En quatrième lieu, l'hypothèse 4 qui suggère qu'une stratégie salariale plus élevée que le marché est négativement liée au taux de roulement collectif n'est pas confirmée par les résultats. Cela dit, il est possible de dire que pour l'échantillon ciblé par notre recherche, nous ne pouvons pas affirmer qu'un établissement offrant une politique de rémunération supérieure au marché incite les vendeurs de l'équipe de vente à conserver leur emploi au sein de celle-ci, au même titre que de les convaincre de ne pas quitter l'entreprise. Ce constat ne s'apparente pas à la littérature sur laquelle nous nous sommes basées, soit les études entreprises Messersmith et al. (2011) ainsi que la théorie du salaire efficient. Il est possible de dire qu'encore une fois d'autres facteurs peuvent influencer leur décision de rester ou de quitter l'équipe de vente, tels que les autres avantages, le climat de travail ainsi que la perception de justice (Hancock et al, 2017). Ainsi, la discussion autour de ce sujet peut être démystifiée davantage et peut être considérée pour une piste de recherche future.

Résultat de l'hypothèse 5 : Un niveau élevé de capital humain des équipes de vente combiné à une stratégie de rémunération avec la présence d'un salaire fixe a pour effet de réduire le taux de roulement collectif.

En cinquième lieu, l'hypothèse 5 qui suggère qu'un niveau élevé de capital humain des équipes de vente combiné à une stratégie de rémunération avec la présence d'un salaire fixe a pour effet de réduire le taux de roulement collectif est confirmée par les résultats. Ainsi, pour approfondir davantage la discussion sur nos résultats, nous pouvons dire que selon notre échantillon, les résultats tendent dans la même lignée que ce qui est dégagé dans la littérature existante. En effet, certains auteurs ont préalablement proposé que l'interaction entre les compétences (A) et la motivation (M), qui est définie en partie par la rémunération et ses bienfaits, ait une influence négative sur le taux de roulement (Jiang et al, 2012). Ce faisant, puisque très peu d'études se sont intéressées à l'effet d'une interaction entre le niveau de capital humain et d'une politique de salaire fixe pour

les vendeurs sur le taux de roulement collectif, il est possible de dire que les résultats de notre étude explorent une nouvelle voie dans le domaine de la vente et suivent ce qui est suggéré en termes de résultats actuels à cet égard.

Résultat de l'hypothèse 6 : Un niveau élevé de capital humain des équipes de vente combiné à une stratégie de rémunération basée sur une forte proportion de rémunération variable a pour effet d'augmenter le taux de roulement collectif.

En sixième lieu, l'hypothèse 6 qui indique qu'un niveau élevé de capital humain des équipes de vente combiné à une stratégie de rémunération basée sur une forte proportion de rémunération variable a pour effet d'augmenter le taux de roulement collectif est confirmée par les résultats. Les résultats des analyses nous permettent d'estimer que, considérant l'échantillon visé par l'étude et les variables de contrôle, nous apportons encore une fois une nouvelle piste de connaissance en vertu du secteur de la vente. En outre, ces résultats vont également dans le sens de la l'étude de Jiang, Lepak, Hu et Baer (2012) qui avance que l'interaction entre les compétences et la motivation des employés, qui se traduit notamment par la sécurité financière, influence négativement le taux de roulement. Cela dit, les vendeurs d'une équipe de vente qui ont accumulé un haut niveau de capital humain voudront bénéficier d'une rémunération en adéquation avec leurs besoins et avec leur niveau de connaissances, ce qui implique qu'une rémunération avec une grande proportion de rémunération variable n'est pas perçue comme étant optimale. Par conséquent, une rémunération variable trop importante peut faire en sorte qu'ils vont quitter pour un emploi plus stable et présentant une meilleure sécurité des revenus futurs.

Résultat de l'hypothèse 7 : Un niveau élevé de capital humain des équipes de vente combiné à une stratégie de rémunération qui offre une rémunération plus élevée que le marché a pour effet de réduire le taux de roulement collectif.

En septième lieu, l'hypothèse 7 qui énonce qu'un niveau élevé de capital humain des équipes de vente combiné à une stratégie de rémunération qui offre une rémunération

plus élevée que le marché a pour effet de réduire le taux de roulement collectif est infirmée par les résultats. Sur la base de notre échantillon, il est ainsi possible de dire que l'association d'un niveau de capital humain élevé et d'une stratégie salariale supérieure à ce qui est offert sur le marché n'influence pas nécessairement la volonté des vendeurs de l'équipe à rester au sein de l'organisation. Ce résultat ne va pas dans le sens de l'étude de Jiang, Lepak, Hu et Baer (2012), puisque la dimension de la motivation qui se traduit par un salaire plus élevé que le marché dans l'interaction avec les compétences n'a pas l'effet significatif de diminuer le taux de roulement. Encore une fois, il est possible de dire que d'autres facteurs, tels que la perception de justice et le style managérial, peuvent influencer les résultats et que les vendeurs d'une équipe ne vont pas nécessairement se comparer avec le marché en fonction de leurs compétences (Hancock et al, 2017).

Résultat de l'hypothèse 8 : Il existe une relation négative entre le niveau de taux de roulement et la productivité des ventes.

En dernier lieu, l'hypothèse 8 proposant qu'il existe une relation négative entre le niveau de taux de roulement et la productivité des ventes est confirmée par les résultats. Ce résultat qui repose sur notre échantillon abonde dans le sens de la majorité des résultats suggérés par les autres études de la littérature actuelle. En effet, il est probable d'avancer que nos résultats appuient les recherches actuelles puisque les auteurs Bartunek et al. (2008) ainsi que Yanadori et Kato (2007) ont exprimé que la productivité et la performance organisationnelle peuvent être altérées en raison d'un taux de roulement collectif élevé. Cette diminution découle entre autres de l'effet de la perte collective de savoirs et de compétences qui fait en sorte que la productivité des ventes en est affectée.

Au final, les hypothèses de relation directe qui ont comme fondement notre échantillon abondent de façon majoritaire dans le sens de la littérature existante. Toutefois, seules les hypothèses relatives à l'effet direct de la présence d'un salaire fixe sur le taux de roulement et à la stratégie salariale au-dessus du marché ne sont pas confirmées, et du

coup, ne suivent pas la lignée des recherches actuelles. Le contenu des prochaines lignes aborde les hypothèses de médiation.

5.1.2. Hypothèses de médiation

En ce qui concerne les hypothèses de médiation, les résultats relatifs à l'effet médiateur du taux de roulement collectif se sont avérés être significatifs dans deux relations sur quatre : entre le niveau de capital humain et la productivité ainsi qu'entre une forte proportion de rémunération fixe et la productivité des ventes. Il est également important de préciser que la médiation entre la proportion de rémunération fixe et la productivité des ventes est seulement partielle. Ainsi, ces résultats n'abondent pas entièrement dans le sens des hypothèses de relation directe. Les résultats de l'effet médiateur du taux de roulement dans la relation entre la présence d'un salaire fixe et la productivité ne sont pas significatifs ; à l'inverse, la relation directe entre ces deux mêmes variables s'est dévoilée être significative. De plus, les résultats de l'effet direct de la variable indépendante de la stratégie salariale au-dessus du marché sur la productivité ainsi que l'effet indirect de cette variable sur la productivité via le taux de roulement collectif ne sont pas significatifs.

Finalement, il est possible d'avancer que notre modèle conceptuel de départ, sur lequel se sont fondées nos hypothèses de recherches, est grandement confirmé par les résultats d'analyse, en plus d'affirmer en partie que le taux de roulement collectif agit en tant que médiateur dans la relation entre les variables indépendantes et la productivité des ventes. Il est néanmoins important de considérer que notre modèle fonctionne pour l'échantillon visé par l'étude et en respectant les deux variables de contrôle, soit le secteur et la proportion du rôle de l'équipe de vente dans la stratégie de mix marketing de l'entreprise. Cela dit, la prochaine section abordera les limites inhérentes à notre étude.

5.2. Limites inhérentes à cette étude

Notre étude, bien qu'effectuée de façon très rigoureuse, comporte nécessairement des limites qui peuvent influencer certains résultats de façon volontaire et involontaire. Les

limites peuvent se distinguer selon trois catégories différentes : les limites inhérentes à la restriction des variables utilisées, les limites inhérentes à la méthodologie ainsi que les limites inhérentes à l'utilisation de données secondaires. En outre, nous avons pu mettre en lumière les forces liées à notre recherche. La recension des limites et des forces constitue une forme d'autocritique de notre recherche et permet de mettre de l'avant la rigueur de notre démarche. En effet, nous avons étudié les failles possibles et les points forts afin de comprendre le mieux possible les subtilités qui doivent être considérées parallèlement avec nos résultats. La section suivante présente les trois grandes catégories de limites ainsi que les forces.

5.2.1. Limites inhérentes à la restriction des variables utilisées

Tout d'abord, il est important de considérer l'effet de multiples variables qui peuvent également entrer en compte dans les liens régissant notre modèle et dans l'analyse de nos résultats. Par exemple, les études de Jiang et al. (2012) mettent en relation la rémunération et la motivation afin d'influencer le taux de roulement collectif. Dans le même ordre d'idées, les recherches actuelles (Kim et Ployhart, 2014) se penchent surtout sur l'effet du capital humain sur la performance d'abord, et ensuite sur le taux de roulement collectif. Bref, il est possible que dans notre modèle, certaines variables telles que la motivation et la performance soient latentes et que leur influence ait un lien avec nos résultats lors de la mesure des variables. En effet, nous avons assumé pendant notre étude que les vendeurs ont comme objectif uniquement la maximisation des profits ou la sécurité financière à l'égard d'autres conditions de travail, et que l'aspect économique était la seule cause à l'origine des départs des employés. Bref, en ayant un point de vue différent sur nos analyses, il est possible de dire que les vendeurs perçoivent leur emploi non seulement d'un regard économique rationnel, mais bien que d'autres variables peuvent influencer leur départ de l'organisation.

Ensuite, notre recherche ne considère pas les autres formes de rémunérations dans les politiques de rémunération de l'organisation, telles que les avantages sociaux, les bénéfices, les biens payés par l'entreprise, et plus encore. Par conséquent, une des limites présentes est le fait que notre analyse ne comprend pas l'effet compensateur de

telles politiques sur le taux de roulement collectif. Ce faisant, les vendeurs peuvent entre autres décider de rester au sein de l'organisation si les autres politiques de rémunération, par exemple les politiques de rémunération indirectes, sont avantageuses pour ces derniers. En somme, plusieurs autres variables peuvent être inhérentes à notre modèle et, du coup, peuvent influencer indirectement nos résultats. Le fait de porter une attention particulière à cette possibilité ajoute notamment de la rigueur à notre démarche puisque nous avons pu identifier une source de variation envisageable et potentielle.

5.2.2. Limites et forces inhérentes à la méthodologie

Les limites relatives à la méthodologie peuvent agir lors de plusieurs étapes. D'abord, l'instrument de mesure était destiné à des entreprises québécoises. Cela dit, les énoncés du questionnaire ont dû être traduits de l'anglais au français ; cette traduction a pu engendrer des modifications notables de la formulation des questions et des énoncés. Or, les items qui avaient été préalablement choisis pour leur validité et leur fidélité ont été adaptés pour le questionnaire, ce qui a effectivement pu altérer les qualités psychométriques de l'instrument. Il est ainsi difficile d'affirmer indubitablement que les énoncés mesurent avec autant de précision les variables qui étaient d'emblée ciblées par l'étude, bien que l'outil ait été testé et pré testé.

Toutefois, force est de constater qu'en comparaison avec d'autres études, la force notable et attribuable à la méthodologie est sans aucun doute l'objectivité amplement présente dans les réponses fournies par les gestionnaires des équipes de vente des établissements ciblés par notre étude. En effet, les variables indépendantes et dépendantes sont des variables facilement quantifiables et ne laissent pas le jugement des répondants inférer dans le choix de la réponse. Dans la même optique, les choix de réponses, étant majoritairement catégoriques et ne laissant pas beaucoup de place à la subjectivité, reflètent pratiquement que des chiffres définitifs et non approximatifs bien que les échelles ne soient pas toujours comparables pour mesurer une même variable. Ainsi, cet élément prévaut dans notre étude comme une force relative à la méthodologie.

En somme, les données ont pu être moins précises dues aux causes décrites précédemment, ce qui peut créer des écarts entre les résultats empiriques et la théorie. Cet exercice permet également de démontrer la rigueur de notre recherche, exposant par la même occasion les biais possibles et permettant de cibler les erreurs potentielles et humaines lorsque nous collaborons avec des travailleurs, de même que de montrer les forces associées à notre démarche. Bref, il est essentiel dans toutes recherches de relater les limites et les forces inhérentes à la méthodologie puisque cet aspect peut généralement faire varier les résultats de façon importante.

5.2.3. Limites et forces inhérentes à l'utilisation de données secondaires

Les dernières limites et forces de cette étude sont inhérentes à l'utilisation des données secondaires. Les données de cette recherche proviennent d'une étude passée de sorte que les données ne sont pas actuelles. En effet, puisque les données proviennent d'un questionnaire distribué il y a plusieurs années, il est difficile de dire avec assurance que les réponses seraient similaires aujourd'hui. Depuis ce temps, des changements sociétaux et technologiques ont fait en sorte que les perceptions des vendeurs par rapport à leur rémunération et à leur capital humain ainsi que le métier de vendeur en tant que tel aient pu évoluer avec les années.

D'abord, les changements dans la société influencent le métier de la vente dans l'optique où les emplois peuvent être de plus en plus précaires dans certains secteurs au Québec. Les nouvelles générations arrivant sur le marché du travail, à titre d'exemple, sont d'autant plus individualistes et ne promettent pas un long avenir dans une seule entreprise (Boubardat et Montmarquette, 2015). Cela dit, ils seront peut-être davantage tentés de quitter plus rapidement si une insatisfaction survient à leur travail, notamment en ce qui a trait à la rémunération, que lorsque l'instrument a été distribué pour collecter les données.

Ensuite, les changements technologiques ont sans contredit modifié la nature du métier de vendeur, dû principalement au remplacement notable des employés par des technologies nouvelles. Par exemple, l'arrivée de publicités sur le web et de la diffusion

de l'information à travers les médias de façon rapide à travers le monde prouvent que la tâche des vendeurs se trouve diminuée. En effet, cela affecte leur métier puisqu'ils n'ont plus à exercer la portion marketing et communication des informations (Balkin et Bannister, 1993). Cet aspect peut, entre autres, influencer les réponses des participants de façon à ce que le capital humain ne soit plus autant important désormais puisque les technologies prennent part indirectement à leur métier.

De surcroît, l'instrument comportait beaucoup de questions et permettait ainsi de mesurer plusieurs variables. C'est pourquoi nous avons pu utiliser ces données pour mesurer des variables qui n'avaient pas été étudiées au préalable. Cependant, puisque les données provenaient d'un instrument déjà utilisé, il nous a été impossible de poser d'autres questions afin de mesurer de façon plus précise les variables de notre modèle. Idéalement, il aurait fallu plus de questions pour chaque variable afin de bien cibler celles-ci, mais nous ne pouvions aller chercher des données supplémentaires dues au moment où les données ont été recueillies et à la difficulté de joindre les questionnaires dans les entreprises ciblées au départ. De ce fait, les données secondaires peuvent également constituer une limite à notre recherche.

En ce qui concerne les forces des données secondaires, l'avantage retenu a été d'utiliser des données découlant d'un instrument qui avait d'emblée fait ses preuves. Dans la même lignée, les données avaient préalablement été vérifiées et portaient sur le caractère collectif des variables de notre étude, ce qui était avantageux aux fins de notre recherche.

De façon générale, certaines limites et forces ont pu altérer positivement ou négativement les résultats de notre recherche. Il n'en demeure pas moins qu'il faut relater ses caractéristiques afin de prouver la rigueur de notre démarche. Le contenu de la section suivante exposera les contributions et les implications théoriques de la présente étude.

5.3. Contributions et implications théoriques

Dès lors, aucune étude n'avait confirmé empiriquement la relation entre le niveau de capital humain collectif, les stratégies de rémunération ainsi que l'interaction entre ces deux variables sur le taux de roulement collectif des équipes de vente. Notre étude permet donc d'une part effectuer une revue de la littérature complète en recensant toute la littérature et la documentation pertinente et actuelle à propos du capital humain, des stratégies de rémunération relatives aux équipes de vente, du taux de roulement collectif ainsi que de la productivité des ventes, et d'autre part, d'apporter de nouveaux constats à cette discussion grâce à l'aspect empirique de notre recherche et à ses résultats nouveaux. En effet, nous avons créé un modèle unique et audacieux qui entreprend d'analyser des liens encore inexistantes ou confus dans les écrits actuels, et ce, pour faire avancer les recherches scientifiques actuelles ainsi que pour clarifier des constats qui étaient à ce jour encore considérés comme ambigus.

Notre étude marque également une nouvelle avancée dans le secteur de la vente puisque d'une part, elle confirme plusieurs théories existantes selon notre échantillon et les variables de contrôle, et d'autre part, remet en doute quelques recherches effectuées précédemment par certains auteurs. Nous avons entre autres réalisé, à l'aide des résultats basés sur l'échantillon visé par notre étude, que nos hypothèses intégrant la présence d'un salaire fixe et la stratégie salariale au-dessus du marché ne suivent pas nécessairement les théories existantes, notamment par rapport à la théorie du salaire efficient (Leibenstein, 1957 ; Cahuc et Zylberberg, 1994).

Toutefois, la plupart des études abordant le lien entre le capital humain et le taux de roulement suivent la même tendance que notre étude, notamment sur l'effet de l'ancienneté et de l'expérience (Yanadori et Kato, 2007 ; Kirschenbaum et Mano-Negrin, 2002). Les résultats des études ont démontré qu'un lien était confirmé entre l'importance du capital humain d'une organisation et la diminution du taux de roulement (Yanadori et Kato, 2007 ; Kirschenbaum et Mano-Negrin, 2002). Ce faisant, il est juste d'avancer que ces études annonçaient qu'une relation semblable était possible dans le secteur de la vente, prémisse qui a été confirmée par nos résultats provenant de notre

échantillon. Ainsi, il est vrai d'affirmer que nos résultats complètent la discussion scientifique entourant les variables incluses dans notre recherche dans un contexte de vente.

Notre étude apporte une nouveauté encore plus importante puisqu'elle a prouvé que l'interaction entre le capital humain et les stratégies de rémunération des équipes de vente influencent significativement et négativement le taux de roulement collectif. Cela dit, le peu d'études existantes concernant l'alignement des pratiques d'amélioration du capital humain et la motivation qui sont combinées à la rémunération propre à une organisation avaient très faiblement abordé cet effet dans un contexte de vente. À la lumière de ce constat, nos résultats s'apparentent aux études antérieures sur l'association entre les pratiques « A » et « M » du modèle « AMO » et viennent sans contredit s'ajouter aux résultats de l'étude de Jiang et al. (2012), en plus de répondre à des questions encore inexplorées à ce jour. D'ailleurs, il serait intéressant d'approfondir l'interaction entre le capital humain et les stratégies de rémunération en considérant également la dimension des opportunités présente dans le modèle « AMO ».

En somme, notre étude apporte des résultats intéressants à la majorité des théories existantes et renforce des résultats de recherches réalisées précédemment en considérant un échantillon particulier du secteur de la vente. De plus, les résultats qui n'ont pas confirmé nos hypothèses et qui ne convergent pas avec les écrits théoriques sont d'autant plus intéressants, considérant que des recherches futures devront être entreprises afin d'élucider les faits. Au même titre que ses implications théoriques, les résultats de notre recherche ont également maintes implications pour les praticiens. Ces implications seront présentées dans la prochaine section.

5.4. Implications pour les praticiens

Outre les implications théoriques de cette étude dans la littérature scientifique, les résultats de cette étude permettent d'offrir aux employeurs et aux superviseurs un outil de gestion utile pour atteindre leurs objectifs stratégiques et comprendre davantage la nature particulière de la main-d'œuvre que composent les représentants des ventes. En

effet, les employeurs pourront se fier en partie à ces résultats afin de réduire leur taux de roulement et influencer la productivité de leurs effectifs, et par conséquent, possiblement améliorer la performance organisationnelle. Ainsi, il sera plus facile pour ces derniers de respecter les cibles de performance financière si le taux de roulement est moins élevé et engendre moins de coûts à l'entreprise, par exemple. Il est donc possible d'avancer qu'au sein des établissements ayant des équipes de ventes, des mesures visant un taux de roulement plus faible de la quantité et de la qualité du capital humain peut aider celles-ci indirectement à hausser leurs profits, but ultime de toutes entreprises.

En outre, si les gestionnaires comprennent mieux les comportements des vendeurs vis-à-vis les stratégies de rémunération, ils seront en mesure d'anticiper les intentions de cette catégorie d'employé vis-à-vis les départs et pourront agir en conséquence. En effet, ils pourront plus concrètement miser sur l'alignement entre la rémunération et le capital humain afin de prendre des décisions en ce sens. Ce faisant, l'adaptation des politiques de rémunération au niveau de capital humain et aux attentes des vendeurs influencera sans aucun doute les résultats financiers et la santé globale de l'entreprise.

Enfin, nous pouvons dire que les résultats de cette étude peuvent servir comme mécanisme de stabilisation ou de réduction du taux de roulement des équipes de vente dans les entreprises et sont utiles aux gestionnaires afin qu'ils révisent leurs politiques de rémunération et leur perception du capital humain. Comme nos résultats l'ont souligné précédemment, une forte proportion de salaire variable dans la rémunération des équipes de vente a un effet positif sur le taux de roulement collectif qui affecte à son tour négativement la productivité des ventes. Bref, cette étude ne soutient pas seulement de nouveaux résultats théoriques à la littérature scientifique, mais a également des implications pour les praticiens et les organisations.

5.5. Suggestions de piste d'études futures

Bien que cette recherche étudie des liens entre les variables qui n'avaient pas encore été couvertes par des études à ce jour, il reste que le secteur des ventes est un secteur

particulier dont il faut continuer l'exploration. Ainsi, plusieurs liens et relations sont encore peu étudiés et devraient être l'objet de recherches futures.

D'abord, si nous considérons les limites mentionnées précédemment, une étude supplémentaire visant à préciser l'effet d'autres variables sur le taux de roulement collectif des vendeurs devrait être entreprise. En effet, toujours en se basant sur les théories présentées dans la revue de la littérature, le taux de roulement collectif des vendeurs peut également être influencé par des variables qui indirectement permettraient de faire varier les résultats. À titre d'exemple, l'effet médiateur de la motivation entre les stratégies de rémunération des équipes de vente et le taux de roulement pourrait être étudié. Aussi, nous pourrions introduire à notre modèle l'effet de la perception de justice sur le taux de roulement qui pourrait également influencer les résultats. Ensuite, l'influence de variables de rémunération indirecte telle que les avantages sociaux, les bénéfices accordés par l'employeur ainsi que les biens fournis lors de la prestation d'emploi sur le taux de roulement collectif peuvent aussi bien être l'objet d'une étude supplémentaire. Cela dit, bien que nous n'ayons pas considéré ces variables dans notre recherche, l'implication de celles-ci peut néanmoins influencer les résultats et fournir aux gestionnaires une idée encore plus riche des pratiques de rémunération à adopter avec les équipes de vente. En outre, tel que mentionné précédemment, il serait intéressant d'intégrer la dimension des opportunités afin de mesurer l'effet de l'association entre les variables du modèle « AMO » dans les équipes de vente. Bref, plusieurs variables qui seraient pertinentes dans l'optique d'enrichir nos résultats actuels restent non étudiées et nécessiteraient une attention particulière pour comprendre davantage les relations entre la rémunération et le capital humain sur le taux de roulement collectif dans les équipes de vente.

Ensuite, de prochaines études pourraient viser à soutenir nos résultats en employant, par exemple, un questionnaire uniquement en anglais et visant une partie de la population de vendeurs différents de la nôtre. Nous évoquons ici la possibilité d'effectuer une étude semblable auprès d'une population hors Québec ou dans des secteurs moins desservis par notre étude et où se trouve un échantillon important d'équipes de vente. Cet

échantillon pourrait d'autant plus comprendre des vendeurs anglophones, ce qui diminuerait le biais de la traduction de l'instrument de mesure et pourrait également démontrer une différence culturelle intéressante dans lors de l'analyse des résultats. Au final, il serait pertinent d'ajouter de nouvelles connaissances dans le domaine de notre recherche en étudiant d'autres populations de vendeurs dans des régions encore inexplorées.

Une piste d'étude aussi intéressante que nouvelle serait l'exploration du rôle éminent des technologies dans le secteur de la vente. Le fait d'inclure cette variable pourrait nécessairement apporter un point de vue nouveau à la gestion des vendeurs, notamment dans leur perception des politiques de rémunération et dans la rapidité à laquelle ils peuvent gagner en expérience. Pour mettre ce point en contexte, nous pouvons imaginer une étude qui porte sur le rôle de la technologie dans le marché actuel de la vente. Ce faisant, il est possible de dire que les médias sont désormais une source implacable de publicité et qu'ils peuvent diminuer de plus en plus l'effort entrepris par les employés dans le but de vendre un produit. Or, le rôle du vendeur se voit actuellement transformé et l'implication des technologies peut altérer la nécessité des vendeurs dans diverses organisations, ce qui influence sans aucun doute le besoin en capital humain et les stratégies de vente employées par les organisations. Ainsi, bien que cet aspect ait été en partie inclus au moyen d'une variable de contrôle dans notre étude, l'effet de la technologie pourrait être davantage étudié. Par conséquent, le taux de roulement collectif peut en être haussé ou diminué, ce qui laisse une voie à l'approfondissement d'un sujet encore que partiellement étudié.

Pour finir, il serait intéressant de considérer le rôle des vendeurs dans les relations étudiées. Or, outre l'effet du secteur, notre étude n'a pas effectué la distinction entre les différentes fonctions que peut accomplir un vendeur. Il serait ainsi pertinent de comprendre l'implication des différents rôles des vendeurs dans la vente. À titre d'exemple, les représentants de vente qui se déplacent pour rencontrer ses clients et une équipe de vendeurs dans le commerce de détail présentent des différences notables quant à leurs responsabilités et leurs efforts consacrés dans la vente. Par conséquent, cette

piste d'étude pourrait s'avérer très intéressante et pourrait enrichir les résultats de notre recherche.

Conclusion

Pour conclure, l'objectif de ce mémoire était de vérifier et comprendre le rôle du niveau de capital humain des équipes de ventes, le rôle des stratégies de rémunération des équipes de vente ainsi que le rôle de l'interaction entre ces deux variables indépendantes sur le taux de roulement collectif. De plus, nous avons pu vérifier l'influence du taux de roulement collectif des équipes de vente sur la productivité des employés et de l'effet médiateur du taux de roulement collectif au sein de notre modèle. Pour ce faire, nous avons débuté avec une revue exhaustive de la littérature dans le domaine du personnel de vente qui nous a permis de prouver qu'il existait un manque dans la littérature actuelle et que cette étude était nécessaire afin de combler les connaissances à cet égard. Ce manque comprenait plusieurs variables que nous avons ciblées pour construire un modèle conceptuel qui a guidé notre recherche.

À partir de ce modèle, nous avons émis des hypothèses sous-jacentes qui ont été mises à l'épreuve dans la réalité des établissements québécois. Les données utilisées proviennent d'un échantillon de 310 gestionnaires des ventes employés au sein d'établissements québécois dans plusieurs secteurs de travail. En analysant ces données, nombreux ont été les résultats intéressants qui s'en sont émanés. Entre autres, considérant notre échantillon et les variables de contrôle, nos résultats ont démontré que l'importance du capital humain est liée négativement au taux de roulement collectif, qu'une forte proportion de rémunération variable est liée positivement au taux de roulement collectif, que le capital humain est plus fortement lié négativement au taux de roulement collectif lorsque l'organisation accorde un salaire de base garanti et que le capital humain est plus fortement lié de façon négative au taux de roulement collectif lorsque l'établissement accorde une forte proportion de rémunération variable. De plus, les résultats de notre recherche indiquent qu'un taux de roulement collectif élevé est lié négativement à la productivité des ventes, mesurée par le chiffre d'affaires de l'établissement par le nombre d'employés. Ainsi, il est juste de dire que nos hypothèses initiales étaient en

partie bien fondées à l'aide de la littérature et que notre recherche a bel et bien fait avancer les connaissances dans ce domaine.

En revanche, l'hypothèse indiquant que la présence d'un salaire fixe dans la rémunération est négativement liée au taux de roulement collectif n'est pas confirmée par les résultats. La situation est semblable en ce qui a trait à une stratégie salariale plus élevée que le marché. Selon les résultats et conformément à notre échantillon, la relation négative avec le taux de roulement collectif n'est pas significative. En outre, nous n'avons pas confirmé que le capital humain est plus fortement lié négativement au taux de roulement collectif lorsque l'organisation accorde une rémunération plus élevée que le marché. Les deux dernières hypothèses qui n'ont pas été confirmées sont dans la même lignée puisqu'elles concernent la position des politiques de rémunération des équipes de vente selon le marché. Puisque les résultats relevant de ces hypothèses n'abondent pas dans le sens de ce qui est connu dans la littérature, il pourrait être intéressant de consacrer une étude supplémentaire à la vérification de ces prémisses avec un outil plus développé et précis à ce sujet.

En somme, en plus d'apporter un renouveau aux théoriciens dans la discussion scientifique du secteur de la vente ainsi qu'un appui aux théories connues, les résultats de notre recherche peuvent être utilisés en tant qu'outil aux gestionnaires pour améliorer la santé de leur établissement. Pour finir, notre étude fournit également des pistes de recherche pour approfondir les connaissances dans le secteur de la vente, domaine encore peu étudié lorsque l'on considère la complexité du rôle des vendeurs et de l'environnement dans lequel ils évoluent.

Bibliographie

Akerlof, G. A., & Yellen, J. L. (1986). Efficiency wage models of the labor market. Cambridge University Press.

Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *The Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48-64.

Autier, F. (2006). Vous avez dit : « Capital humain » ? *Gérer et comprendre*, 85(3), 63-72.

Balkin, D. B. & Bannister, B. D. (1993). Explaining pay forms for strategic employee groups in organizations: A resource dependence perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 139-151.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Bartunek, J. M., Huang, Z., & Walsh, I. J. (2008). The development of a process model of collective turnover. *Human Relations*, 61(1), 5-38.

Basu, A. K., Lal, R., Srinivasan, V., & Staelin, R. (1985). Salesforce compensation plans: An agency theoretic perspective. *Marketing Science*, 4(4), 267-291.

Batt, R., & Colvin, A. J. (2011). An employment systems approach to turnover: Human resources practices, quits, dismissals, and performance. *Academy of Management Journal*, 54(4), 695-717.

Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*, 45(3), 587-597.

Becker, G. (1964). *Human Capital National Bureau of Economic Research*. New York.

Becker, G. S. (1975). Front matter, human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education. In *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education, Second Edition* (pp. 22-0). NBER.

Boles, J. S., Dudley, G. W., Onyemah, V., Rouzies, D., & Weeks, W. A. (2012). Sales force turnover and retention: A research agenda. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(1), 131-140.

Boudarbat, B. & Montmarquette, C. (2015). La surqualification chez les diplômés des collèges et des universités : état de la situation au Québec. *Centre Interdisciplinaire de Recherche en Analyse des Organisations (CIRANO)*, Montréal, 30 novembre 2016, p.39.

Cahuc, P., & Zylberberg, A. (1994). Que reste-t-il de la théorie du salaire d'efficience ? *Revue Économique*, 385-397.

Campbell, B. A., Coff, R., & Kryscynski, D. (2012). Rethinking sustained competitive advantage from human capital. *Academy of Management Review*, 37(3), 376-395.

Carey, J. F. (1992). Complete Guide to Sales Force Compensation. *Business One Irwin, Homewood*, Illinois.

Caruth, D. L., & Handlogten-Caruth, G. D. (2002). Compensating sales personnel. *American Salesman*, 47(4), 6-15.

Challagalla, G. N., & Shervani, T. A. (1996). Dimensions and types of supervisory control: Effects on salesperson performance and satisfaction. *The Journal of Marketing*, 89-105.

Chonko, L. B., Enis, B. M., & Tanner, J. F. (1992). Managing salespeople. Boston, MA: Allyn and Bacon.

Côté, J. (1995). La rémunération des équipes de vente: Déterminants stratégiques influençant la proportion de salaire sur la rémunération totale des vendeurs. *Mémoire de maîtrise ès sciences de la gestion*, HEC Montréal, 198 p.

Coughlan, A. T., & Sen, S. K. (1989). Salesforce compensation: Theory and managerial implications. *Marketing Science*, 8(4), 324-342.

CRHA (2016). Portrait du monde du travail du Québec. *Baromètre RH*, 1ère édition, p8.

Dalton, D. R., Krackhardt, D. M., & Porter, L. W. (1981). Functional turnover: An empirical assessment. *Journal of Applied Psychology*, 66(6), 716.

Darmon, R. Y. (1987). The impact of incentive compensation on the salesperson's work habits: an economic model. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 7(1), 21-32.

Dearden, J. A., & Lilien, G. L. (1990). On optimal salesforce compensation in the presence of production learning effects. *International Journal of Research in Marketing*, 7(2-3), 179-188.

Dess, G. G., & Shaw, J. D. (2001). Voluntary turnover, social capital, and organizational performance. *Academy of Management Review*, 26(3), 446-456.

D'Olimpio, S. F., & Martinache, I. (2009). De la culture vers la réception et les publics?. *Idées économiques et sociales*, (1), 4-5.

Dubas, K. M., & Nijhawan, I. P. (2007, July). A human capital theory perspective of sales force training, productivity, compensation, and turnover. In *Allied Academies International Conference. Academy of Marketing Studies. Proceedings* (Vol. 12, No. 2, p. 21). Jordan Whitney Enterprises, Inc.

Emploi-Québec. (2012). « Enquête sur le recrutement et l'emploi au Québec (EREQ) », Vol. 12, 21 p.

Ennen, E., & Richter, A. (2010). The whole is more than the sum of its parts—or is it? A review of the empirical literature on complementarities in organizations. *Journal of Management*, 36(1), 207-233.

Erevelles, S., Dutta, I., & Galantine, C. (2004). Sales force compensation plans incorporating multidimensional sales effort and salesperson efficiency. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 24(2), 101-112.

Farley, J. U. (1964). An optimal plan for salesmen's compensation. *Journal of Marketing Research*, 39-43.

Felps, W., Mitchell, T. R., Hekman, D. R., Lee, T. W., Holtom, B. C., & Harman, W. S. (2009). Turnover contagion: How coworkers' job embeddedness and job search behaviors influence quitting. *Academy of Management Journal*, 52(3), 545-561.

Gardner, T. M., Wright, P. M., & Moynihan, L. M. (2011). The impact of motivation, empowerment, and skill-enhancing practices on aggregate voluntary turnover: The mediating effect of collective affective commitment. *Personnel Psychology*, 64(2), 315-350.

George, J. M., & Jones, G. R. (1996). The experience of work and turnover intentions: Interactive effects of value attainment, job satisfaction, and positive mood. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 318-325.

Généreux, J. (2014). *Économie politique-Tome 3-Macroéconomie*. Hachette Éducation.
Gibbons, R., & Waldman, M. (2006). Enriching a theory of wage and promotion dynamics inside firms. *Journal of Labor Economics*, 24(1), 59-107

Glebbeeck, A. C., & Bax, E. H. (2004). Is high employee turnover really harmful? An empirical test using company records. *Academy of Management Journal*, 47(2), 277-286.

Gomez-Mejia, L. R., & Welbourne, T. M. (1988). Compensation strategy: An overview and future steps. *People and Strategy*, 11(3), 173.

Gordon, M. E., & Fitzgibbons, W. J. (1982). Empirical test of the validity of seniority as a factor in staffing decisions. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 311.

Grant, R. M. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, 7(4), 375-387.

Hausknecht, J. P., & Trevor, C. O. (2011). Collective turnover at the group, unit, and organizational levels: Evidence, issues, and implications. *Journal of Management*, 37(1), 352-388.

Hancock, J. I., Allen, D. G., Bosco, F. A., McDaniel, K. R., & Pierce, C. A. (2013). Meta-analytic review of employee turnover as a predictor of firm performance. *Journal of Management*, 39(3), 573-603.

Hancock, J. I., Allen, D. G., & Soelberg, C. (2017). Collective turnover: An expanded meta-analytic exploration and comparison. *Human Resource Management Review*, 27(1), 61-67,76-86.

Hanoch, G. (1967). An economic analysis of earnings and schooling. *Journal of Human Resources*, 310-329.

Hunt, C. S. (2012). The emerging influence of compensation plan choice on salesperson organizational identification and perceived organizational support. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 9(1), 71.

Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.

Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294.

John, G., & Weitz, B. (1989). Salesforce compensation: an empirical investigation of factors related to use of salary versus incentive compensation. *Journal of Marketing Research*, 1-14.

Kacmar, K. M., Andrews, M. C., Van Rooy, D. L., Steilberg, R. C., & Cerrone, S. (2006). Sure everyone can be replaced... but at what cost? Turnover as a predictor of unit-level performance. *Academy of Management Journal*, 49(1), 133-144.

Kalra, A., Shi, M., & Srinivasan, K. (2003). Salesforce compensation scheme and consumer inferences. *Management Science*, 49(5), 655-672.

- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations* (Vol. 2). New York: Wiley.
- Kim, Y., & Ployhart, R. E. (2014). The effects of staffing and training on firm productivity and profit growth before, during, and after the Great Recession. *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 361.
- Kirschenbaum, A., & Mano-Negrin, R. (2002). Past work experience, present opportunities and turnover decisions: The case of Israel's medical sector employees, *Personnel Review*, 31(5), 518 - 539.
- Krafft, M. (1999). An empirical investigation of the antecedents of sales force control systems. *The Journal of Marketing*, 120-134.
- Küster, I., & Canales, P. (2011). Compensation and control sales policies, and sales performance: the field sales manager's points of view. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26(4), 273-285.
- Lal, R., & Staelin, R. (1986). Salesforce compensation plans in environments with asymmetric information. *Marketing Science*, 5(3), 179-198.
- Lal, R., & Srinivasan, V. (1988). Mathematical Appendices B and C for "Salesforce Compensation Plans: A Dynamic Perspective". *Graduate School of Business*, Stanford University.
- Lancaster, G., & Jobber, D. (2003). *Selling and sales management*. Prentice Hall.
- Lazear, E. P., & Rosen, S. (1981). Rank-order tournaments as optimum labor contracts. *Journal of Political Economy*, 89(5), 841-864.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31-48.
- Lev, B., & Schwartz, A. (1971). On the use of the economic concept of human capital in financial statements. *The Accounting Review*, 46(1), 103-112.
- Liebeskind, J. P. (1996). Knowledge, strategy, and the theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 93-107.
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *ILR Review*, 48(2), 197-221.
- Manchester, C. F. (2010). Investment in general human capital and turnover intention. *The American Economic Review*, 100(2), 209-213.

- McElroy, J. C., Morrow, P. C., & Rude, S. N. (2001). Turnover and organizational performance: a comparative analysis of the effects of voluntary, involuntary, and reduction-in-force turnover. *Journal of Applied Psychology, 86*(6), 1294.
- Messersmith, J. G., Guthrie, J. P., Ji, Y. Y., & Lee, J. Y. (2011). Executive turnover: the influence of dispersion and other pay system characteristics. *Journal of Applied Psychology, 96*(3), 457.
- Milkovich, G. T., Newman, J., & Gerhart, B. (2013). *Compensation* (11th ed.).
- Morrow, P., & McElroy, J. (2007). Efficiency as a mediator in turnover—organizational performance relations. *Human Relations, 60*(6), 827-849.
- Nyberg, A. (2010). Retaining your high performers: Moderators of the performance–job satisfaction–voluntary turnover relationship. *Journal of Applied Psychology, 95*(3), 440.
- Nyberg, A. J., & Ployhart, R. E. (2013). Context-emergent turnover (CET) theory: A theory of collective turnover. *Academy of Management Review, 38*(1), 109-131.
- Oliver, R. L., & Anderson, E. (1994). An empirical test of the consequences of behavior-and outcome-based sales control systems. *The Journal of Marketing, 53*-67.
- Osterman, P. (1987). Turnover, employment security, and the performance of the firm. *Human Resources and The Performance of The Firm, 275*, 317.
- Park, T. Y., & Shaw, J. D. (2013). Turnover rates and organizational performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 98*(2), 268.
- Park, S., & Sturman, M. C. (2015). Evaluating Form and Functionality of Pay-for-Performance Plans: The Relative Incentive and Sorting Effects of Merit Pay, Bonuses, and Long-Term Incentives. *Human Resource Management*.
- Ployhart, R. E., Van Iddekinge, C. H., & MacKenzie, W. I. (2011). Acquiring and developing human capital in service contexts: The interconnectedness of human capital resources. *Academy of Management Journal, 54*(2), 353-368.
- Sager, J. K., Futrell, C. M., & Varadarajan, R. (1989). Exploring salesperson turnover: A causal model. *Journal of Business Research, 18*(4), 303-326.
- Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American Economic Review, 1*-17.
- Schulz, E., Chowdhury, S., & Van de Voort, D. (2013). Firm Productivity Moderated Link Between Human Capital and Compensation: The Significance of Task-Specific Human Capital. *Human Resource Management, 52*(3), 423-439.

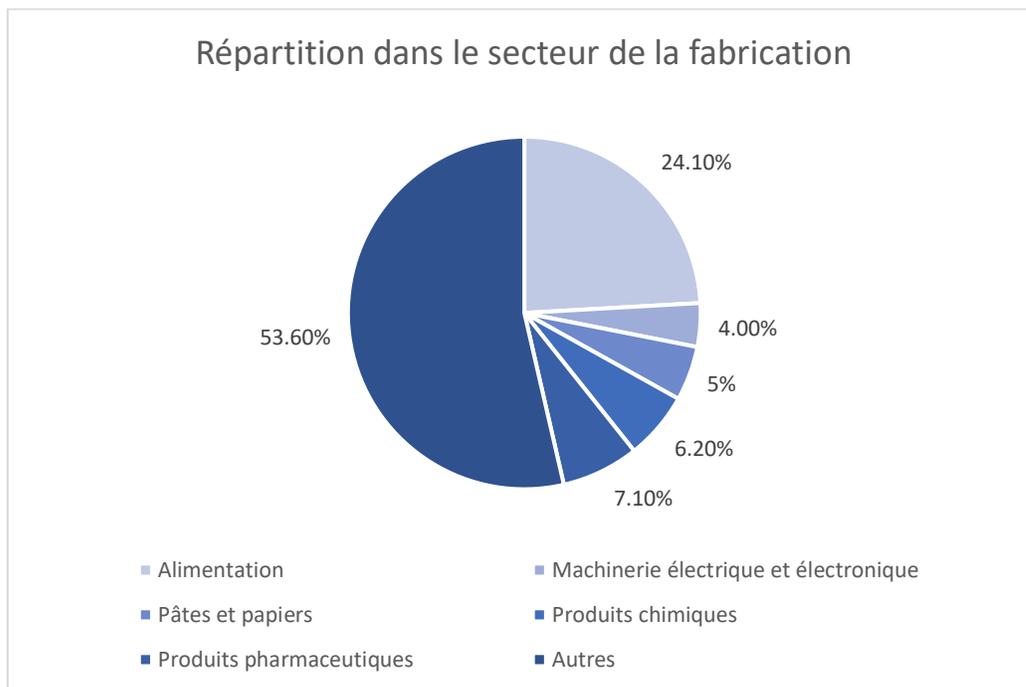
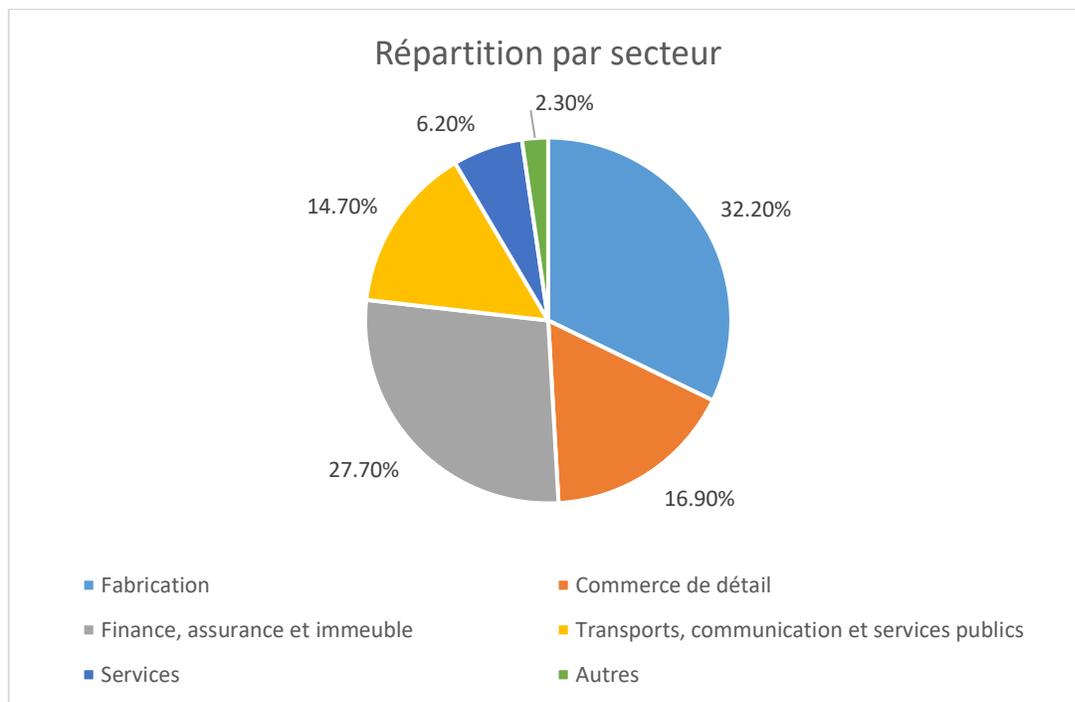
- Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins, G. D., & Gupta, N. (1998). An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of Management Journal*, 41(5), 511-525.
- Shaw, J. D., Gupta, N., & Delery, J. E. (2005). Alternative conceptualizations of the relationship between voluntary turnover and organizational performance. *Academy of Management Journal*, 48(1), 50-68.
- Shaw, J. D., & Gupta, N. (2007). Pay system characteristics and quit patterns of good, average, and poor performers. *Personnel Psychology*, 60(4), 903-928.
- Shaw, J. D., Park, T. Y., & Kim, E. (2013). A resource-based perspective on human capital losses, HRM investments, and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 34(5), 572-589.
- Strober, M. H. (1990). Human capital theory: Implications for HR managers. *Industrial Relations*, 29(2), 214-239.
- Tremblay, M., Côté, J., & Balkin, D. B. (2003). Explaining sales pay strategy using agency, transaction cost and resource dependence theories. *Journal of Management Studies*, 40(7), 1651-1682.
- Trevor, C. O., & Wazeter, D. L. (2006). A contingent view of reactions to objective pay conditions: interdependence among pay structure characteristics and pay relative to internal and external referents. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1260.
- Wade, J. B., O'Reilly III, C. A., & Pollock, T. G. (2006). Overpaid CEOs and underpaid managers: Fairness and executive compensation. *Organization Science*, 17(5), 527-544.
- Wei, Y. C. (2015). Do employees high in general human capital tend to have higher turnover intention? The moderating role of high-performance HR practices and PO fit. *Personnel Review*, 44(5), 739-756.
- Widener, S. K. (2006). Human capital, pay structure, and the use of performance measures in bonus compensation. *Management Accounting Research*, 17(2), 198-221.
- Wren, B., Berkowitz, D., & Stephen Grant, E. (2014). Attitudinal, personal, and job-related predictors of salesperson turnover. *Marketing Intelligence & Planning*, 32(1), 107-123.
- Yanadori, Y., & Kato, T. (2007). Average employee tenure, voluntary turnover ratio, and labour productivity: evidence from Japanese firms. *International Journal of Human Resource Management*, 18, p.1841.

Yen, W. (2015). Relationships among perceptions of organizational politics (POPs), work motivation and salesperson performance. *Journal of Management & Organization*, 21(02), 203-216.

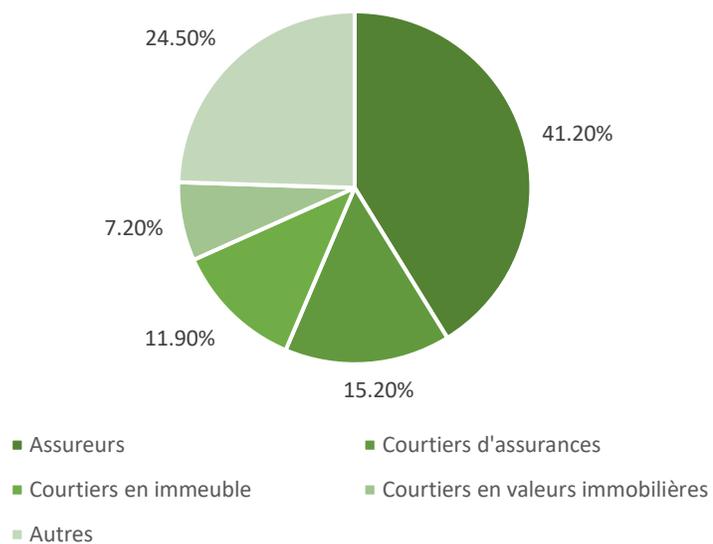
Annexe

Annexe 1 : Questionnaire « Étude sur les pratiques de rémunération dans le domaine de la vente au Québec »

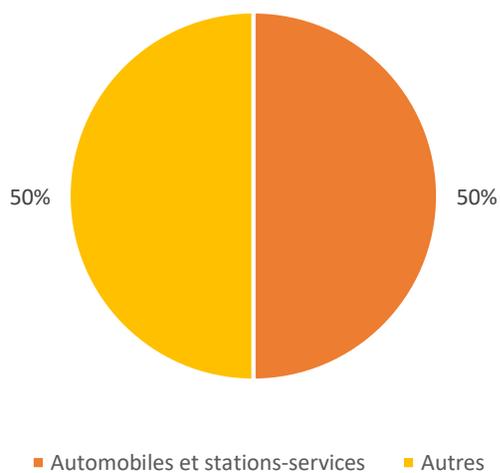
Annexe 2 : Figures de représentativité de l'échantillon par secteurs et sous-secteurs



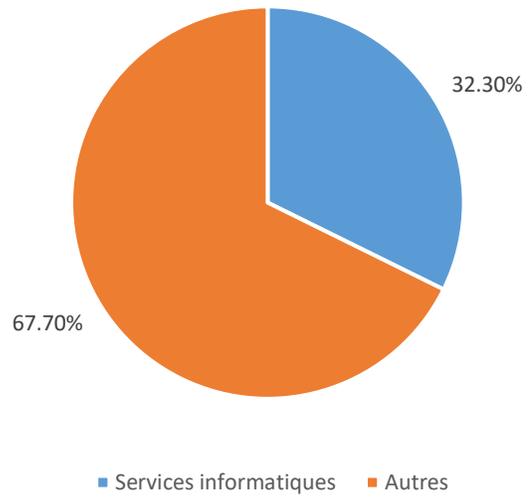
Répartition dans le secteur de Finance, Assurances et immeuble



Répartition dans le secteur du commerce de détail



Répartition du secteur des services



Répartition dans le secteur du transport, de la communication et des services publics

