

# Incidences de la participation aux bénéfices sur la performance des entreprises

par Michel MAGNAN, Sylvie ST-ONGE – École des HEC  
et Marie-Pierre LALANDE – IBM Canada

## Résumé :

*Cette étude s'intéresse à l'impact des régimes de participation aux bénéfices (RPB) sur la performance organisationnelle. L'échantillon de recherche est exclusivement composé d'institutions financières. Les résultats des analyses comparatives sectionnelles indiquent que les firmes ayant un RPB ont une meilleure performance que celles qui n'ont pas de RPB. Les résultats des analyses comparatives longitudinales révèlent que l'adoption d'un RPB entraîne une faible amélioration de la performance dans le temps.*

## Introduction

Face aux pressions économiques et concurrentielles, l'implication et la motivation des employés au travail deviennent de plus en plus une priorité pour les dirigeants d'entreprise ; la main-d'œuvre représentant souvent une part importante des coûts d'opération ainsi qu'un facteur clé de succès ou de compétence distinctive. Plus précisément, la gestion de la rémunération correspond à une facette de la gestion des ressources humaines que les dirigeants révisent dans le but de maintenir ou d'améliorer la performance de leur firme. Par exemple, l'implantation de régimes de rémunération variable – surtout ceux basés sur la performance collective — est une facette marquante de l'évolution de la gestion de la rémunération au cours des dix dernières années (Chaykowski et Lewis, 1995).

Les régimes de rémunération basée sur la performance organisationnelle couvrent divers régimes de participation à la propriété, de participation aux bénéfices, de partage des gains de productivité, etc. Toutefois, les régimes de participation aux bénéfices (dorénavant, RPB) sont les régimes collectifs les plus fréquents en Amérique du Nord. La fréquence d'implantation des RPB est en hausse tant au Canada qu'aux États-Unis. Aux États-Unis, 30 % des firmes avaient RPB en 1988 alors que ce chiffre s'élevait à 15 % en 1945 (Perry, 1988). Au Canada, des enquêtes montrent qu'entre 17% et 25% des firmes avaient un RPB avant 1991, confirmant ainsi leur implantation croissante dans les années 80 (Booth, 1990; Long, 1992; Thériault, 1991). Un RPB correspond à « tout régime contractuel où une portion des bénéfices d'une unité organisationnelle est partagée entre tous les employés ou une catégorie de ceux-ci et versée en sus de leur salaire, immédiatement ou à terme » (St-Onge, 1994).

Nous remercions la direction de la Fédération des caisses populaires de Montréal et de l'Ouest du Québec et, plus particulièrement M. Pierre Lacroix, conseiller en rémunération,

pour son appui logistique. Nous remercions également le Conseil de la recherche en sciences humaines du Canada et le Fonds FCAR pour leur appui financier.

Malgré la fréquence accrue des RPB, leur efficacité reste en creux aujourd'hui, plus une question de foi que de faits. Seulement un petit nombre de chercheurs ont étudié cet impact et leurs recherches comportent plusieurs problèmes méthodologiques (St-Onge, 1994). Premièrement, la plupart de ces études ont été réalisées aux États-Unis ou en Europe, deux endroits où les RPB sont liés à des avantages fiscaux pour les firmes. Les études auprès d'échantillons de firmes canadiennes sont quasi inexistantes. Deuxièmement, la plupart des études ont été réalisées auprès de firmes appartenant à différentes industries faisant en sorte que leurs indicateurs de performance pouvaient de pas être pertinents ou comparables d'une firme à l'autre. Troisièmement, la plupart des études ont retenu des mesures «perceptuelles» de l'efficacité des RPB. Par ailleurs, les études qui se sont intéressées à leur impact sur des indicateurs objectifs de performance n'ont souvent pas fait de tests statistiques pour valider leurs résultats (souvent, en raison de la petite taille de leur échantillon). Finalement, la plupart des chercheurs ont adopté une approche comparative qui ne permet pas de tirer des conclusions sûres quant à l'effet de l'implantation des RPB sur la performance des firmes à plus long terme.

Notre étude permet de relever plusieurs limites méthodologiques des recherches antérieures en a) étudiant l'efficacité des RPB auprès d'un seul et important secteur d'activité économique, le secteur des services financiers, b) retenant plusieurs mesures de performance organisationnelle jugées importantes par les dirigeants des firmes de cette industrie et c) utilisant des approches tant comparative que longitudinale pour analyser l'efficacité des RPB. A notre connaissance, cette étude est la première à combiner l'ensemble de ces attributs. Plus précisément, nous tentons de répondre à deux questions de recherche complémentaires:

1. Est-ce que la performance d'une firme avec une RPB est meilleure que la performance d'une firme sans RPB ?
2. Est-ce que la performance des firmes qui implantent un RPB s'améliore plus que celles qui n'ont pas implanté de RPB?

## **L'efficacité des RPB**

### **La théorie**

Deux perspectives théoriques préconisent que les RPB peuvent avoir un effet positif sur la performance organisationnelle : les théories de la motivation au travail et les théories économiques.

Les théories de la motivation au travail telles que la théorie de l'équité (Adams, 1963), la théorie des attentes (Vroom, 1964), la théorie des buts (Locke, 1968) et la théorie du conditionnement opérant (Skinner, 1969) assument que la rémunération a un effet sur la motivation et les comportements des personnes si elle est perçue être d'une valeur significative et être reliée à leur rendement. En fait, la rémunération est gérée efficacement lorsque les employés la perçoivent comme étant étroitement alignée aux mesures de rendement qu'elle est censée renforcer (Kopelman et Reinhart, 1982; St-Onge, 1992).

L'implantation de RPB peut aussi être appuyée par des arguments théoriques économiques. Selon Weitzman (1984), un RPB peut réduire le chômage et l'inflation parce qu'en augmentant la portion variable de la rémunération, il permet une gestion plus flexible de la main-d'oeuvre. Comme avec un RPB, la rémunération des employés fluctue davantage en fonction des bénéfices des firmes, ces dernières n'ont pas à procéder à d'importants licenciements lorsque les temps sont difficiles. Par ailleurs, lorsque l'économie s'améliore, les employés reçoivent une prime qui n'est pas intégrée à leur salaire. L'implantation de RPB

peut aussi être promulguée en s'appuyant sur la théorie de l'agence (Fama et Jensen, 1983; Stiglitz, 1987; Calvo, 1987). Selon cette théorie, les RPB sont un moyen de contrôler les comportements des employés. En effet, un RPB fait en sorte qu'il soit dans l'intérêt des employés de travailler à augmenter les gains de l'entreprise parce que cela augmente leur rémunération. Par ailleurs, lorsqu'admissibles à un RPB, les employés sont plus portés à exercer de la pression sur leurs collègues de travail en vue d'accroître les bénéfices de la firme et par conséquent, le montant de leur prime.

## Résultats des études comparatives

Malgré les nombreux arguments théoriques en faveur de l'implantation accrue des RPB dans l'industrie, les études sur leur efficacité sont peu nombreuses et datent de plusieurs années. Les résultats des études les plus fréquemment citées peuvent être résumés de la façon suivante. En 1960, Jehring et Metzger (1960) confirment que les magasins de son échantillon ayant un RPB réalisent plus de bénéfices que ceux sans RPB. En 1971, Metzger et Colletti trouvent aussi que les firmes au détail ayant un RPB ont une meilleure croissance des ventes, de la valeur de leur action, de leur chiffre d'affaires, des dividendes et du rendement du capital que celles qui n'ont pas de RPB. Toutefois, comme ces deux études ont été réalisées auprès d'un nombre restreint de firmes et qu'elles n'ont pas effectuées d'analyse statistique, la validité externe de leurs résultats peut être mise en doute. En 1978, Metzger compare la performance de 33 grandes entreprises des secteurs manufacturier et de détail avec celle des firmes de Fortune 500. La marge de bénéfices nets et le rendement de l'avoir s'avèrent plus élevés parmi les firmes avec RPB que parmi celles sans RPB, la différence étant marquée mais encore ici, n'a pas été vérifiée analyse statistiquement. En 1979, Howard sélectionne 202 firmes de la banque de données Compustat-1969 – de ce nombre, 75 ont un RPB— et compile dix mesures de performance organisationnelle tant financière que boursière. Ses résultats indiquent que les firmes avec RPB ont une performance moyenne supérieure aux firmes sans RPB et ce, pour la plupart des indicateurs de performance retenus. En 1987, Bell et Hanson réalisent une étude auprès d'un échantillon de 414 firmes, parmi lesquelles 113 ont un RPB pour évaluer si la présence d'un RPB mène à une amélioration de neuf indicateurs de performance organisationnelle. En général, les résultats montrent que les firmes avec RPB ont une performance plus grande que les firmes sans RPB ; les firmes avec RPB réalisant une plus grande croissance des ventes que les firmes sans RPB sur une période de huit ans (1977-1985). Leurs résultats indiquent aussi que la différence dans la performance des firmes avec et sans RPB s'accroît avec les années.

En général, les études comparatives montrent que les firmes ayant un RPB ont une meilleure performance que les firmes sans RPB. Toutefois, ces études comportent plusieurs problèmes méthodologiques réduisant la validité de leurs résultats. Premièrement, le nombre d'études est restreint et elles ont été réalisées il y a plusieurs années. Deuxièmement, la plupart des études reposent sur de petits échantillons et n'ont pas testé si la différence de performance entre les firmes avec et sans RPB était statistiquement significative. Troisièmement, à l'exception de l'étude réalisée par Hanson et Bell (1987), la recherche sur l'efficacité des RPB repose essentiellement sur des comparaisons statiques entre les firmes avec et celles sans RPB au cours d'une courte période. Aussi, aucune conclusion quant au sens de la causalité entre la présence d'un RPB et la performance organisationnelle ne peut être tirée. Ainsi, on ne sait si le RPB entraîne la performance ou encore, si ce sont les entreprises qui ont une meilleure performance qui adoptent des RPB.

## L'impact des RPB sur la productivité des firmes

L'efficacité des RPB a aussi été étudiée en considérant leur impact sur la productivité de la main d'œuvre des firmes. Les auteurs s'appuient alors sur des formules économiques de production qui modélisent la relation entre d'une part, l'utilisation du capital et de la main d'œuvre et d'autre part, la production ou la productivité des firmes. La productivité des firmes est généralement mesurée comme les revenus ou la valeur ajoutée par employé.

La plupart de ces études montrent que les RPB ont un effet positif sur la productivité des firmes (Defourney et al., 1985; Jones et Svejnar, 1985; Estrin et al., 1987; Fitzroy et Kraft, 1987; Conte et Svejnar, 1988; Cable et Wilson, 1991; Kraft, 1991; Kruse, 1992). En 1989, Bhagarva trouve qu'en plus d'avoir un effet positif sur la productivité des firmes, les RPB ont aussi une influence favorable sur leur performance financière. En 1991, Wadhawani et Wall trouvent que les RPB ont un impact positif sur la productivité des firmes mais qu'ils n'influencent pas leur performance boursière (valeur de l'action).

Aujourd'hui, il reste difficile de tirer des conclusions sûres quant à l'impact des RPB sur la productivité des firmes comme la plupart des recherches ont été réalisées auprès de coopératives d'employés et sur une courte période (une année ou deux) ne permettant une perspective longitudinale (l'étude de Bhagarva étant une exception).

### Hypothèses

S'appuyant sur les écrits théoriques et empiriques précédemment décrits, deux hypothèses de recherche sont proposées :

H1 : Les firmes ayant un RPB ont une meilleure performance que les firmes sans RPB.

H2 : La performance des firmes qui ont implanté un RPB s'améliore plus que celle des firmes qui n'ont pas de RPB.

### Échantillon

L'échantillon à la base de l'étude est constitué des caisses populaires, lesquelles sont des institutions coopératives d'épargne et de crédit, membres de la Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest du Québec (Fédération). À l'automne 1995, un questionnaire a été posté à tous les directeurs des caisses populaires de la Fédération relativement à l'existence d'un régime d'intéressement : en effet, à l'intérieur de la Fédération, les RPB sont désignés comme régimes d'intéressement. Des 323 caisses populaires ayant reçu le questionnaire :

- 174 n'ont pas de régime d'intéressement;
- 120 ont un régime d'intéressement pour lequel la date d'adoption et les catégories de personnel visées sont communiquées;
- 10 ont un régime d'intéressement mais n'ont pas précisé sa date d'adoption;
- 19 ne l'ont pas complété.

L'étude a donc été réalisée auprès d'un échantillon total de 294 caisses populaires : 174 n'ayant pas de régime d'intéressement et 120 en ayant un pour au moins une catégorie de leur personnel (N. B. ce régime peut différer de celui proposé par la Fédération). Le profil des caisses populaires participantes est présenté au tableau 1. Pour la grande majorité des caisses populaires ayant un régime d'intéressement ( n = 89; 75 %), tous les employés sont admissibles.

**Tableau 1A PROFIL DES CAISSES POPULAIRES DE L'ÉTUDE**  
selon la valeur de leur actif au 31 décembre 1995

Nombre de caisses populaires	Actif < 25 millions \$	Actif entre 25 et 50 millions \$	Actif entre 50 et 100 millions \$	Actif > 100 millions \$	Total
Avec régime	12	27	50	31	120
Sans régime	52	62	43	17	174
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>89</b>	<b>93</b>	<b>48</b>	<b>294</b>

**Tableau 1B PROFIL DES CAISSES POPULAIRES DE L'ÉTUDE**  
selon leur localisation au 31 décembre 1995

Nombre de caisses populaires	Rurale	Urbaine	Semi-urbaine	Total
Avec régime	18	79	23	120
Sans régime	58	97	19	174
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>176</b>	<b>42</b>	<b>294</b>

## Mesure de la performance des caisses populaires

La performance des caisses populaires est mesurée au moyen de huit indicateurs jugés importants par la direction de la Fédération et par l'équipe de recherche. Trois autres mesures de performance ont été étudiées soit, l'actif-bilan, les dépôts et les trop-perçus d'opérations (désignation du bénéfice pour les caisses populaires Desjardins). Toutefois, comme les résultats de ces analyses sont semblables à ceux de l'actif hors-bilan (pour l'actif-bilan et les dépôts) et à ceux des trop-perçus nets (pour les trop-perçus d'opérations), nous ne les présentons pas.

1. Actif hors-bilan : Actif au bilan + activités de financement non présentées au bilan.
2. Capitalisation :  $(\text{Avoir des membres} / \text{Passif total}) \times 100$
3. Revenu net d'intérêt :  $(\text{Revenu net d'intérêt} / \text{Actif moyen}) \times 100$
4. Autres :  $[(\text{Revenus} - \text{Charges autres qu'intérêts}) / (\text{Actif moyen})] \times 100$
5. Coûts d'exploitation :  $[(\text{Salaires} + \text{frais d'informatique et autres}) / (\text{Actif moyen})] \times 100$
6. Productivité :  $[(\text{Coûts d'exploitation}) / (\text{Autres revenus} + \text{revenu net d'intérêt})] \times 100$
7. Pertes sur prêts :  $[(\text{Prêts radiés} + \text{Prêts provisionnés}) / (\text{Actif moyen})] \times 100$
8. Trop-perçus nets :  $[(\text{Trop-perçus nets}) / (\text{Actif moyen})] \times 100$

## Résultats Hypothèse 1

### Comparaison de la performance des caisses avec et sans régime d'intéressement

Pour répondre à la première question de recherche, nous avons d'abord réalisé une analyse sectorielle comparative. Cette analyse compare la performance moyenne annuelle des caisses ayant un régime d'intéressement avec la performance moyenne annuelle des caisses n'ayant pas un régime d'intéressement et ce, pour chacun des huit indicateurs de

performance annuelle au cours de la période 1991-1995. Un test de comparaison de moyennes (test t de Student) est effectué afin d'évaluer si la différence entre la performance annuelle moyenne de chacun des deux groupes est statistiquement significative. De plus, un test statistique additionnel (test Z) est réalisé afin d'estimer si la différence entre la performance annuelle moyenne de chacun des deux groupes s'est maintenue au cours de toute la période 1991-1995 (Voir Magnan et al., 1996, et Barth et McNichols, 1994, pour l'utilisation de ces tests).

Le tableau 2 indique qu'en comparaison avec les caisses populaires sans régime d'intéressement, les caisses populaires avec un régime d'intéressement «performent» mieux durant la période 1991-1995 en ce qui a trait à cinq des huit mesures de performance car elles ont : 1) un actif hors-bilan plus important; 2) une meilleure capitalisation; 3) des coûts d'exploitation plus bas; 4) des pertes sur prêts moindres et, 5) des trop-perçus plus élevés. Toutefois, la performance des caisses populaires avec et sans régime d'intéressement ne se distingue pas de manière significative en ce qui a trait à leur revenu net d'intérêt, aux «autres revenus-autres charges» et à leur productivité.

### **Comparaison des effets de la présence d'un régime d'intéressement et de la taille des caisses populaires sur leur performance financière**

Puisque les caisses populaires ayant un régime d'intéressement ont une plus grande taille — en termes d'actif — que celles qui n'en n'ont pas, il est important de vérifier si leur performance supérieure est plus due à leur taille qu'à la présence d'un régime d'intéressement .

En effet, compte tenu d'économies d'échelle possibles dans le secteur financier, performance financière et taille sont souvent reliées. Dans le but d'évaluer d'étudier cet effet, des analyses basées sur des régressions hiérarchiques ont été réalisées pour chaque mesure de performance. Essentiellement, ces analyses permettent d'inférer la portion de la variance dans la mesure de performance expliquée par les deux variables que sont la présence ou non d'un régime d'intéressement et la taille. Compte tenu de la concordance entre les régressions hiérarchiques, seule la moyenne des r-carré ajustés est présentée au tableau 3.

Les résultats présentés au tableau 3 montrent que, comparées aux caisses populaires sans régime d'intéressement et peu importe leur taille, les caisses populaires avec régime d'intéressement ont : 1) une performance supérieure en termes de capitalisation, de revenu net d'intérêt, de pertes sur prêts et de trop-perçus plus favorables ; 2) une performance similaire en termes de coûts d'exploitations et d' autres revenus; 3) une performance inférieure en termes de productivité. Par conséquent, compte tenu de leur taille, les caisses avec un régime d'intéressement ne semblent pas être plus efficaces dans leur exploitation que les caisses sans régime. Toutefois, il faut noter que l'effet positif significatif de la présence d'un régime d'intéressement sur quatre mesures de performance est faible (d'autres facteurs expliquent plus leur performance) .

### **Comparaison de la performance de caisses populaires de différente taille qui ont et qui n'ont pas de régime d'intéressement**

Afin d'évaluer si la présence d'un régime d'intéressement influence la performance des caisses populaires ayant une certaine taille (en termes d'actifs) seulement, nous avons comparé la performance moyenne des caisses populaires avec et sans régime d'intéressement selon leur taille : actif inférieur à 25 millions \$, actif entre 25 et 50 millions \$, actif entre 50 et 100 millions \$, et actif de plus de 100 millions \$ pour chacune des mesures de performance. Les résultats sommaires des 28 régressions de cette analyse sont présentés au tableau 4. Le tableau 4 indique qu'en comparaison avec les caisses populaires sans régime d'intéresse-

ment, les caisses populaires avec un tel régime montrent pour l'ensemble de la période 1991-95 : 1) une meilleure capitalisation si leur actif est inférieur à 100 millions \$; 2) un revenu net d'intérêt supérieur si leur actif est entre 25 et 100 millions \$; 3) des coûts d'exploitation inférieurs si leur actif est inférieur à 25 millions \$; 4) une productivité inférieure, sauf lorsque leur actif est supérieur à 100 millions \$ d'actif (il n'y a alors aucune différence de productivité); 5) des pertes sur prêts inférieures si leur actif est entre 25 et 100 millions \$; 6) une rentabilité supérieure si leur actif est entre 25 et 100 millions \$. Toutefois, la présence d'un régime d'intéressement ne semble pas influencer la performance des caisses populaires dont l'actif dépasse 100 millions de dollars.

**Tableau 2 Profil des mesures de performance annuelle des caisses populaires avec et sans régime d'intéressement**

Mesures de performance *** (Signe prévu)	1991		1992		1993		1994		1995		Différence moyenne 1991-95 (test Z)
	Avec	Sans									
Actif hors-bilan (millions \$)	85,8	50,4	83,0	54,3	87,5	53,2	80,0	53,5	80,4	49,2	
Différence (+)		35,4		28,7		34,3		26,5		31,2	29,2
Capitalisation (%)	4,96	4,83	5,13	4,83	5,43	5,01	5,67	5,61	6,81	6,51	
Différence (+)		0,13		0,30		0,42		0,06		0,30	0,24
Revenu net d'intérêt (%)	3,56	3,52	3,30	3,29	3,10	3,15	3,30	3,46	3,50	3,50	
Différence (+)		0,04		0,01		-0,05		-0,16		-0,09	-0,05
Autres (%)	0,68	0,59	0,68	0,66	0,63	0,65	0,62	0,64	0,66	0,67	
Différence (+)		0,09		0,02		-0,02		-0,02		-0,01	0,01
Coûts d'expl. (%)	3,19	3,55	2,93	3,11	2,77	3,10	3,08	3,29	3,07	3,32	
Différence (-)		-0,36		-0,18		-0,33		-0,21		-0,25	-0,27
Productivité (%)	0,75	0,54	0,74	0,73	0,74	0,82	0,79	0,86	0,76	0,80	
Différence (+)		0,21		0,01		-0,08		-0,07		-0,04	0,01
Pertes sur prêts (%)	0,20	0,27	0,19	0,27	0,19	0,35	0,31	0,34	0,29	0,44	
Différence (-)		-0,07		-0,08		-0,16		-0,03		-0,15	-0,10*
Trop-perçus nets (%)	0,88	0,31	0,89	0,58	0,79	0,41	0,54	0,49	0,71	0,42	
Différence (+)		0,57		0,31		0,38		0,05		0,29	0,32
Nombre	22	269	37	254	56	236	80	206	119	175	

0,00 : différence entre la performance moyenne des deux groupes de caisses populaires statistiquement significative ( $p < 0,05$ ) selon le test t de Student (pour une année spécifique) ou selon le test Z (pour la période 1991-1995).

**Tableau 3 Impact de la présence d'un régime d'intéressement et de la taille des caisses populaires sur diverses mesures de leur performance**

Variables explicatives	Mesures de performance financière des caisses populaires						
	Capital	Revenu net d'intérêt	Autres	Coûts exploitation	Productivité	Pertes sur prêts	Trop Perçus nets
Régime oui/non	+	+			-	-	+
Taille	-	-			-	+	-
Pouvoir explicatif ( $R^2$ ajusté en %)							
. Régime	0,5 %	0,3 %	0,1 %	0,1 %	1,0 %	1,0 %	1,4 %
. Taille	1,4 %	15,0 %	0,1 %	14,3 %	1,0 %	0,4 %	0,5 %
. Total	1,9 %	15,3 %	0,2 %	14,4 %	2,0 %	1,4 %	1,9 %

(1) Taille : log naturel (actif).

(2) +/- : La variable explicative Régime ou Taille a un effet positif/négatif statistiquement significatif ( $p < 0,05$ ) sur la mesure de performance visée.

(3) Pouvoir explicatif en % : r-carré ajusté de la régression avec la mesure de performance comme variable dépendante. Les % rattachés à la présence d'un régime d'intéressement et/ou à la taille des caisses populaires reflètent les résultats des régressions hiérarchiques.

**Tableau 4 Différence entre la performance des caisses populaires avec régime d'intéressement (RI) et sans régime d'intéressement (SRI) en fonction de leur taille (en termes, d'actif)**

Mesures de performance	Résultat attendu	Taille en actif			
		<25 millions \$	25 - 50 millions \$	50 - 100 millions \$	>100 millions \$
Capitalisation	RI > SRI	RI > SRI <sup>2</sup>	RI > SRI	RI > SRI	
Revenu net d'intérêt	RI > SRI		RI > SRI	RI > SRI	
Autres	RI > SRI				
Coûts d'exploitation	RI < SRI	RI < SRI <sup>3</sup>			
Productivité	RI > SRI	RI < SRI	RI < SRI	RI < SRI	
Pertes sur prêts	RI < SRI		RI < SRI	RI < SRI	
Trop-perçus nets	RI > SRI		RI > SRI	RI > SRI	

<sup>1</sup> Résultat attendu si les caisses populaires avec régime d'intéressement atteignent une meilleure performance que celles sans un tel régime.

<sup>2</sup> RI > SRI : signifie que, parmi les caisses populaires d'une certaine taille (ici, < 25 millions \$), la valeur moyenne d'une mesure de performance (ici, la capitalisation) est plus élevée pour celles avec un régime d'intéressement que pour celles sans un tel régime ( $p < 0,05$ ).

<sup>3</sup> RI < SRI : signifie que, parmi les caisses populaires d'une certaine taille (ici, < 25 millions \$), la valeur moyenne d'une mesure de performance (ici, la capitalisation) est moins élevée pour celles avec un régime d'intéressement que pour celles sans un tel régime ( $p < 0,05$ ).

## Résultats Hypothèse 2

L'existence d'un écart entre la performance des caisses populaires avec et sans régime d'intéressement ne permet pas de tirer de conclusion définitive sur l'efficacité d'un tel régime. En effet, le lien «présence d'un régime d'intéressement - performance» peut être interprété de deux façons : a) l'implantation d'un régime d'intéressement entraîne une augmentation de la performance des caisses populaires (sens =>) ou b) ce sont les caisses populaires qui ont une meilleure performance qui implantent un régime d'intéressement (sens <=>).

Une première façon d'élucider le véritable sens de la relation est d'effectuer une analyse longitudinale afin de voir si la performance des caisses populaires avec un régime d'intéressement est supérieure, tant avant qu'après son implantation, à celle des caisses populaires sans un tel régime. Le tableau 5 indique que dans l'année précédant l'implantation d'un régime d'intéressement, et en comparaison aux caisses populaires sans régime, les caisses populaires avec un tel régime ont déjà : 1) un actif plus important; 2) des coûts d'exploitation plus bas; 3) une meilleure productivité; 4) des trop-perçus nets plus élevés.

Une deuxième façon d'élucider le sens de la relation consiste à réaliser une analyse comparative longitudinale visant à comparer la variation de performance d'une caisse populaire entre l'année précédant et l'année suivant l'implantation du régime avec la variation de performance pour la même période de caisses populaires n'ayant jamais adopté de régime. Puisque trois années étaient nécessaires pour effectuer ces analyses, seules les caisses populaires ayant adopté un régime d'intéressement en 1992, en 1993 et en 1994 sont étudiées. Le tableau 6 montre qu'en comparaison aux caisses populaires n'ayant jamais adopté de régime d'intéressement, et pour la période 1991-1995, les caisses populaires ayant adopté un tel régime ont de façon significative : 1) augmenté leur actif (en %); 2) amélioré leur capitalisation; 3) réduit leurs pertes sur prêts. Étant non statistiquement significatifs, les autres résultats ne sont pas présentés. Un effet positif peut être observé pour les trop-perçus nets mais il n'est pas statistiquement significatif.

**Tableau 5 Comparaison entre la performance des caisses populaires avec un régime d'intéressement — tant avant qu'après son implantation — et la performance des caisses populaires sans un tel régime**

Mesures de performance	Performance moyenne avant implantation			Performance moyenne après implantation		
	Caisses avec régime	Caisses sans régime	Différence	Caisses avec régime	Caisses sans régime	Différence
Actif (millions \$)	66,0	52,3	13,7	71,6	51,5	20,1
Capital	4,8	4,8	0,0	6,0	5,8	0,2
Revenu net d'intérêt	3,2	3,3	-0,1	3,3	3,3	0,0
Autres	0,6	0,6	0,0	0,6	0,7	-0,1
Coûts d'exploitation	3,0	3,3	-0,3	3,0	3,3	-0,3
Productivité	0,8	0,7	0,1	0,8	0,8	0,0
Pertes sur prêts	0,3	0,3	0,0	0,2	0,4	-0,2
Trop-perçus nets	0,6	0,4	0,2	0,7	0,4	0,3

**Tableau 6 Comparaison du changement dans la performance des caisses populaires de l'année précédant à l'année suivant l'implantation d'un régime d'intéressement (en 1992, 1993 ou 1994) avec le changement dans la performance des caisses populaires n'ayant jamais implanté un tel régime d'intéressement au cours de la même période**

Mesures de performance	Changement dans la performance des caisses		Différence entre les deux groupes (*: test t)
	Caisses avec régime	Caisses sans régime	
Actif hors-bilan (variation en %)	10,91	7,71	*3,20
Capitalisation	1,10	0,81	*0,29
Pertes sur prêts	-0,18	0,08	*-0,26

\* Différence statistiquement significative ( $p < 0,05$ ).

## Conclusions

Les résultats relatifs à l'hypothèse 1 permettent de faire quelques constatations à l'effet que la présence d'un régime d'intéressement a : 1) un faible impact favorable sur la performance des caisses populaires — ayant entre 25 et 100 millions \$ d'actif — lorsque mesurée en termes de capitalisation, revenu net d'intérêt, pertes sur prêts et trop-perçus nets ; 2) a un faible impact défavorable sur la productivité des caisses populaires et ce, quelque soit leur taille ; 3) n'a aucun effet sur la performance des caisses populaires de taille supérieure à 100 millions \$ d'actif et, 4) a un faible effet favorable sur la capitalisation et les coûts d'exploitation des caisses populaires ayant moins de 25 millions \$ d'actif. La comparaison de la performance des caisses populaires avec et sans régime d'intéressement doit donc tenir compte de leur taille en termes d'actifs. En effet, une partie de la différence dans la performance des deux groupes de caisses populaires est due à leur taille : les caisses populaires avec régime d'intéressement sont en moyenne de plus grande taille que les caisses populaires sans régime. Par ailleurs, l'impact d'un régime d'intéressement sur la performance des caisses populaires varie selon leur taille en termes d'actifs.

Les résultats relatifs à l'hypothèse 2 permettent de faire trois grands constats. Comparées aux caisses populaires qui n'ont jamais implanté de régime d'intéressement : 1) les caisses populaires avec régime d'intéressement «performaient» déjà mieux l'année précédant l'adoption du régime en termes d'actif, de coûts d'exploitation, de productivité et de trop-perçus nets ; 2) les caisses populaires avec un régime d'intéressement ont sur une période de trois ans — de l'année précédent à l'année suivant l'adoption d'un régime d'intéressement — amélioré davantage, et de manière significative, leur performance en matière d'actif, de capitalisation et de pertes sur prêts (il y a amélioration en termes de trop-perçus mais elle n'est pas statistiquement significative) et, 3) les caisses populaires qui implantent un régime d'intéressement n'améliorent pas plus leur performance en termes de coûts d'exploitation, d'autres revenus/frais et de revenu net d'intérêt ; en termes de productivité, elles connaissent même une légère diminution.

## Références

- Adams, J.S. Toward an Understanding of Inequity, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 6, 1963, 422-436.
- Rapport annuel de la *Banque de Montréal*, 1995.
- Barth, M. et M. McNichols, Estimation and Market Valuation of Environmental Liabilities Relating to Superfund Sites, *Journal of Accounting Research*, 32, supplément 1994, 177-209.
- Bhargava, S. «Profit Sharing and the Financial Performance of Companies: Evidence from U.K. Panel Data», *The Economic Journal*, 104, septembre, 1994, 1044-1056.
- Booth, P. *Strategic Rewards Management*, Ottawa, Ontario: The Conference Board, 1990.
- Cable, J.R. et N. Wilson. «Profit-Sharing and Productivity: Some Further Evidence», *The Economic Journal*, 100, 1990, p. 550-556.
- Calvo, G.A. «The Economics of Supervision» in *Incentives, Cooperation and Risk-Sharing* (Ed.: H.R. Nalbantian), Totowa, New Jersey: Rowman and Littlefield, 1987, 87-106.
- Chaykowski, R. et B. Lewis. *Compensation Practices and Outcomes in Canada and the United States*, Kingston, Ontario: IRC Press-Queen's University, 1995.
- Conte, M.A. et J. Svejnar. «Productivity Effects of Worker Participation in Management, Profit-Sharing, Worker Ownership of Assets and Unionization in U.S. Firms», *International Journal of Industrial Organization*, 6, 1988, 139-151.
- Defourney, J., Estrin, S. et D.C., Jones. «The Effects of Workers' Participation on Enterprise Performance», *International Journal of Industrial Organization*, 3, 1985, 197-217.
- Estrin, S., P. Grout, P. et S., Wadhvani. «Profit Sharing and Employee Ownership», *Economic Policy*, 2, 1, 1987, 13-52.
- Fitzroy, F.R. et K. Kraft. «Cooperation, Productivity, and Profit Sharing», *Quarterly Journal of Economics*, February 1987, 23-35.
- Hanson, C.G. et W.D. Bell. *Profit Sharing and Profitability, How Profit Sharing Promotes Business Success*, Institute of Personnel Management, London: Kogan Page Ltd., 1987.
- Healy, P. M., S.H., Kang, S.-H. et K.G., Palepu. «The Effect of Accounting Procedure Changes on CEOs' Cash Salary and Bonus Compensation», *Journal of Accounting and Economics* 9, 1987, 7-34.
- Howard, B.B. *A Study of the Financial Significance of Profit-Sharing 1958-1977*, Chicago: Profit Sharing Council of America, 1984.
- Jehring, J.J. et B.L. Metzger. *The Stockholder and Employee Profit Sharing*, Evanston, Illinois: Profit Sharing Foundation, 1960.
- Jones, D.C. et J. Svejnar. «Participation, Profit Sharing, Worker Ownership and Efficiency in Italian Producer Cooperatives», *Economica*, 52, novembre 1985, 449-465.
- Kraft, K. «The Incentives Effects of Dissimilarities, Efficiency Wages, Piece-Rates and Profit-Sharing», *The Review of Economics and Statistics*, 1991, 451-459.
- Kruse, D.L. «Profit Sharing and Productivity: Microeconomic Evidence from the United States», *The Economic Journal*, 102, janvier 1992, 24-36.
- Locke, E.A. «Toward a Theory of Task Motivation and Incentives», *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 1968' 157-189.

- Long, R. «The Incidence and Nature of Employee Profit Sharing and Share Ownership in Canada», *Industrial Relations/Relations Industrielles*, 47, 3, 1992, 463-488.
- Magnan, M., S. St-Onge et L. Thorne. «Performance organisationnelle et rémunération des dirigeants», *Revue canadienne des sciences de l'administration*, 13, 2, juin 1996, 102-118.
- Metzger, B.L. *Profit Sharing in 38 Large Companies: Piece of the Action for 1,000,000 Participants*, Evanston, Illinois: Profit Sharing Research Foundation, 1978.
- Metzger, B.L. et J.A. Colletti. *Does Profit Sharing Pay ?*, Evanston, Illinois: Profit Sharing Research Foundation, 1971.
- Perry, N.J. «Here come richer, riskier, pay plans», *Fortune*, décembre 1988.
- Sinkey, J.F. *Commercial Bank Financial Management* (4th edition), New York: Macmillan, 1992.
- Skinner, B.F. *Contingencies of reinforcement: A Theoretical Analysis*, New York: Appleton-Century-Crofts, 1969.
- St-Onge, S. «L'efficacité des régimes de participation aux bénéfices : une question de foi, de volonté et de moyens», *Gestion - Revue internationale de gestion*, février, 1994, 469-478.
- St-Onge, S. *A Field Investigation of Variables Influencing Pay-for-Performance Perception*. Thèse de doctorat non-publiée, York University, 1992.
- Stiglitz, J.E. «The Design of Labor Contracts: The Economics of Incentives and Risk Sharing» in *Incentives, Cooperation and Risk-Sharing* (Ed.: H.R. Nalbantian), Totowa, New Jersey: Rowman and Littlefield, 1987, 47-68.
- Thériault, R. *Le Guide Mercer de la rémunération*, Boucherville, Québec: Gaetan Morin Éditeur, 1991.
- Vroom, V.H. *Work and Motivation*, New York: Wiley, 1964.
- Wadhawani, S. et Wall, M. «The Effects of Profit-Sharing on Employment, Wages, Stock Returns and Productivity: Evidence from U.K. Micro-Data», *The Economic Journal*, mars 1990, 1-17.
- Weitzman, M.L. *The Share Economy*, Cambridge: Harvard University Press, 1984.