

Cahier de recherche

GIREF 01-2013

ANALYSE DE L'ÉVOLUTION DE LA GOUVERNANCE DES BANQUES CANADIENNES : VERS UNE NOUVELLE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES PLUS RESPONSABLE ?

Andrée De Serres, LL.L. MBA, Ph.D. Professeure Département stratégie, responsabilité sociale et environnementale, École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal, Directrice, Groupe international de recherche en éthique financière et fiduciaire (www.giref.uqam.ca) 315 est rue Ste-Catherine, Montréal, Québec, H2V 3X2, Téléphone : (514) 987-3000 poste 1966 # , courriel : deserres.andree@uqam.ca

Lovasoia Ramboarisata, MBA, Ph.D., Chercheur associée, Groupe international de recherche en éthique financière et fiduciaire (www.giref.uqam.ca), 315 est rue Ste-Catherine, Montréal, Québec, H2V 3X2, Téléphone : (514) 987-3000 poste 6885 # Courriel : ramboarisata.lovasoia@courrier.uqam.ca

Résumé

Cet article analyse les ajustements organisationnels en matière de ressources humaines effectués par les banques canadiennes pour répondre à de nouvelles exigences de gouvernance et de responsabilité sociale imposées au cours de la dernière décennie. Deux séries d'ajustements sont analysées : a) l'intégration de la dimension RH (ressources humaines) dans les discours et pratiques de RSE (responsabilité sociale d'entreprise), tel que le reflète l'exercice de divulgation sociale des banques canadiennes depuis 2002; b) la mise en œuvre de nouvelles pratiques de gouvernance en rémunération développées depuis 2007 pour répondre aux nouvelles normes prudentielles de Bâle 2, reliés aux risques opérationnels des différents métiers exercés par la banque ainsi qu'aux attentes des investisseurs après la crise bancaire 2008-2009.

La recherche confirme la dynamique de type dialectique et évolutif du processus de changement de gouvernance des banques canadiennes. Elles réagissent en se conformant, sans les dépasser, aux nouvelles dispositions de divulgation. Parallèlement, elles ont démontré de fortes capacités d'apprentissage organisationnel à développer des indicateurs permettant de comparer leurs bonnes pratiques et de créer une nouvelle sphère de concurrence. Malgré l'abondance de ces informations, l'évaluation et la gestion des risques opérationnels en ressources humaines restent toutefois concentrées sur la valeur actionnariale de l'institution.

Mots-clés : Gouvernance, changement organisationnel, banques, RSE, risques ESG, gestion des risques opérationnels, ressources humaines, salariés.

DYNAMIQUE DE CHANGEMENT DE LA GOUVERNANCE DES BANQUES CANADIENNES : LE RÔLE DES DISCOURS ET PRATIQUES DE GESTION RESPONSABLE DES RESSOURCES HUMAINES

1. Introduction

Les États ont été nombreux à adopter au cours de la dernière décennie des politiques d'amélioration de la gouvernance des entreprises. Plutôt que de viser à imposer des obligations requérant l'adoption des pratiques déterminées, les nouvelles politiques ont favorisé des obligations de transparence et de divulgation des pratiques appliquées dans l'entreprise. Les entreprises ont dû apprendre à se conformer à ces nouvelles exigences réglementaires. L'objectif principal est d'étudier les effets de ces nouvelles obligations de transparence et de divulgation sur les six plus grandes banques canadiennes. Quel est l'effet créé par l'adoption de telles mesures de transparence et de divulgation ? Comment les banques réagissent-elles face à ces changements institutionnels ? Ces dispositions réussiront-elles à améliorer les pratiques de gouvernance et la responsabilité sociale des banques en ce qui a trait à la dimension des ressources humaines (RH) ? Voilà les questions auxquelles cet article répond pour explorer la dynamique de changement insufflé par les obligations de transparence et de divulgation.

Nous visons à caractériser la dynamique du changement engendré par les réactions des banques canadiennes et les ajustements effectués par celles-ci au plan organisationnel pour se conformer aux nouvelles normes de divulgation institutionnelles.

Les contributions de cet article s'inspirent de Pettigrew *et al.* (2001), et abordent l'étude de changement en intégrant plusieurs niveaux d'analyse avec les notions de temps et d'espace. La recherche vise à analyser la dynamique des interactions entre les banques, l'État régulateur et la société. Les résultats permettent de mieux comprendre d'abord les impacts des changements institutionnels sur la gouvernance, mais aussi les modèles d'affaires ainsi que les ajustements et les reconfigurations organisationnelles qui en découlent.

Nos propos s'appuient sur la théorie économique néo-institutionnelle et évolutionniste de North (1995), Nelson et Winter (1982), particulièrement en ce qui concerne le développement de capacités organisationnelles cognitives. Sur le plan méthodologique, notre démarche suit l'analyse processuelle de Van De Ven (2007). Pour expliquer l'effet du cadre réglementaire et

institutionnel sur la gouvernance des banques, la théorie économique néo institutionnelle et évolutionniste propose d'analyser de façon itérative la suite des changements et de leurs effets intervenant tant au niveau institutionnel qu'au niveau organisationnel. Selon Roe (2003) et North (1995), le cadre institutionnel impose ses déterminants politiques aux organisations et dicte la marge de manœuvre dont elles disposent. Ce cadre repose sur les systèmes de signification et les modèles de croyance, les règles constitutives et normatives ainsi que les processus régulatoires. Il influence directement les structures de gouvernance, poussant ainsi les acteurs à s'ajuster, à innover et à effectuer des choix stratégiques à l'intérieur des limites organisationnelles imposées (Scott; 1995).

Nous analysons deux périodes propices à l'adoption de nouvelles politiques stimulant les conditions de transparence et de divulgation. Les résultats sont présentés dans deux parties respectives :

- La première partie porte sur l'analyse des pratiques de reddition de compte que les banques canadiennes ont développées à partir de 2002, depuis qu'elles doivent divulguer leurs bonnes pratiques en gestion des risques environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans leur *Déclaration de responsabilité publique*. Nous expliquons comment ces banques ont réagi en utilisant habilement de nombreux indicateurs pour se créer des discours et pratiques de RSE (responsabilité sociale d'entreprise) incluant celles de gestion des risques ESG (environnementaux, sociaux et gouvernance). Plus précisément, nous démontrons en quoi l'intégration de la dimension RH (ressources humaines) dans les discours et pratiques de RSE des banques étudiées ont deux significations. D'une part, elles constituent des réactions adaptatives relevant principalement de la conformité aux obligations contraignantes. D'autre part, des ajustements techniques témoignant de changement cognitif au niveau d'organisations apprenantes.
- La deuxième partie porte sur l'analyse d'une série de pratiques en gouvernance et de politiques en rémunération développées par les banques canadiennes à compter de 2007. C'est le début d'une période fébrile pour les banques. Elles doivent d'abord répondre aux nouvelles normes prudentielles de Bâle 2, lesquelles doivent être dorénavant être ajustées en fonction des risques opérationnels reliés aux différents métiers exercés par la banque. De plus, 2007 marque le début de la crise des subprimes sur le marché américain l'amorce de la

crise bancaire sur tous les marchés. Malgré une sortie de crise moins tumultueuses qu'ailleurs dans le monde, les banques canadiennes ont du apprendre à répondre aux inquiétudes et aux nouvelles attentes de leurs actionnaires et de l'État en termes de gouvernance et de politiques de rémunération. Leurs investisseurs institutionnels seront à leur tour sujets à démontrer plus de transparence et de responsabilité dans le choix et la gouvernance des entreprises dans lesquels ils investissent en mettant en place des politiques d'investissement responsables. Nous analyserons l'ensemble des réponses et des pratiques développées par les banques canadiennes pour répondre aux nouvelles exigences de leurs investisseurs et de leur régulateur.

Les résultats de ces deux séries d'ajustements des banques, reliés à la gestion responsable des RH, à la RSE et à la gouvernance, serviront en guise de conclusion à analyser et à expliquer la dynamique du processus de changement induit par les interactions entre le niveau organisationnel, institutionnel et social.

2. L'intégration de la dimension RH dans les discours et pratiques de RSE des banques canadiennes

2.1. *Le contexte de l'étude*

Cette section présente l'étude portant sur l'intégration de la dimension RH dans les discours et pratiques de RSE des six plus grandes banques canadiennes (RBC, TD, CIBC, BMO, Banque Scotia, BNC) et en discute les résultats. L'étude fait partie d'une recherche cadre dont l'objectif général est d'analyser l'évolution du processus de construction des stratégies de RSE des banques en abordant plusieurs dimensions de la RSE (inclusion financière, investissement responsable, gestion de risques environnementaux, partenariats communautaires, etc.). La recherche cadre utilise un échantillon plus étendu, incluant des banques canadiennes et étrangères à capital-actions, des grands groupes financiers coopératifs canadiens et des banques coopératives et mutualistes européennes.

La dimension RH a été toujours explicitement identifiée comme faisant partie des principales dimensions de la bonne gouvernance et de la RSE tant dans les règles, normes et bonnes

pratiques au niveau institutionnel (par exemple, dans le *Règlement sur la déclaration annuelle* au Canada, les lignes directrices de la GRI, le Pacte Mondial, l'ISO 26000, etc.) que dans les pratiques de reddition de compte utilisées au niveau organisationnel, comme en témoigne le volume d'information consacré à ce sujet sur les sites web des banques, dans leurs rapports de RSE, etc. (voir De Serres et al., 2006; Ramboarisata et al., 2008). Nous présentons en conséquence la construction des discours et pratiques de gestion responsable des RH ou responsabilité envers les salariés comme composante du processus de construction des stratégies de RSE des banques étudiées.

L'étude plus spécifique dont les résultats sont présentés et discutés ici vise à identifier la conception construite par les banques canadiennes face à leur responsabilité envers les salariés, à repérer les pratiques que celles-ci jugent responsables en matière de gestion des RH et à évaluer la manière dont elles en rendent compte.

2.2. Le cadre conceptuel de l'étude de la RSE

Le processus de construction des stratégies de RSE des banques, (incluant la construction des discours et pratiques de responsabilité envers les salariés), considéré ici comme objet d'étude, nous distingue de la littérature dominante en RSE. Nos ancrages théorique et méthodologique, provenant des perspectives néo-institutionnelle, évolutionniste et processuelle, s'intègrent dans le courant de l'analyse institutionnelle. Ce courant contribue à mieux éclairer les impacts du cadre institutionnel et normatif et permet d'expliquer la convergence des pratiques de RSE. Il met en évidence leurs distinctions en fonction du contexte institutionnel. Les perspectives suivantes complètent les principaux ancrages des travaux en RSE ayant utilisé l'analyse institutionnelle (cité par Ramboarisata, 2009):

- la variété du capitalisme,
- la régulation économique (macro),
- les approches cognitives (micro) incluant celles de la régulation sociale, des conventions et de la construction de sens,
 - la théorie néo-institutionnelle sociologique dont l'approche de la normativité suivant et l'approche de la légitimité.

Ce courant de l'analyse institutionnelle, bien que plus récent, a fait contrepoids à la normativité reconnue de la littérature dominante. Les tenants de l'analyse institutionnelle ne visent ni à prescrire des modèles idéaux de RSE, ni à contester la pertinence des approches managériales dans la théorisation de la RSE. Ils insistent plutôt sur le caractère contextualisé et localement construit de la RSE. Ainsi, ils se sont distancés de l'approche normative traditionnelle et se sont inscrits dans la démarche récente visant à mieux comprendre le processus institutionnel amenant à la construction, à l'utilisation et au changement de la RSE.

2.3. L'échantillonnage et la méthodologie

À l'instar des entreprises dans d'autres secteurs et sous l'impulsion des réglementations, des normes internationales et des bonnes pratiques des banques étrangères, les banques canadiennes ont divulgué au cours des dix dernières années de plus en plus d'information sur leurs pratiques exemplaires en gouvernance, incluant celles sur leur RSE. L'année 2002 a été particulièrement déterminante puisqu'elle marquait l'entrée en vigueur du *Règlement sur la déclaration annuelle*, obligeant toute institution de dépôt ayant des fonds propres d'au moins 1 milliard \$ à divulguer au public ses contributions sociales et économiques à la société canadienne dans un document intitulé « Déclaration de responsabilité publique ». Les six banques canadiennes de l'échantillon sont toutes soumises à cette obligation. Toutefois, en plus de publier ce document de façon indépendante, elles publient chacune un rapport RSE¹ dont le contenu est plus étendu que celui de la déclaration de responsabilité publique. Ce choix s'est fait notamment sous l'impulsion des bonnes pratiques des banques étrangères et sous l'influence des lignes directrices du *Global Reporting Initiative* (GRI). Les six banques ont intégré aussi le contenu de leur déclaration de responsabilité publique à leur rapport RSE respectif comme chapitre ou annexe. Les rapports RSE devenus ainsi disponibles constituent donc les principales sources d'information afin de suivre et de qualifier l'évolution de la construction des discours et des pratiques des banques canadiennes en matière de responsabilité envers leurs salariés.

¹ Plusieurs appellations ont été utilisées pour désigner ce genre de publication: *reporting* social, bilan social, rapport sociétal, *CSR report*, rapport sur la citoyenneté corporative (*Corporate Citizenship report*), rapport sur les responsabilités, déclaration de responsabilité, rapport développement durable (Sustainability report), etc. Ce qui le distingue principalement du rapport annuel traditionnel est le fait d'être dédié à l'énonciation de la vision que les entreprises véhiculent en matière de RSE et à leur compte-rendu en terme de performance sociale ou sociétale.

Au-delà du strict portrait statistique des indicateurs de performance utilisés par les banques pour rendre compte de leurs contributions économiques d’employeurs, une méthodologie d’analyse de contenu par codification à l’aide du logiciel Atlas Ti a été retenue. Cette méthodologie inspirée de la théorisation ancrée a permis d’adhérer à une démarche à la fois interprétative et dialogique. Le corpus de cette étude est constitué de 53 rapports RSE, traités avec Atlas Ti. Ils sont présentés dans le tableau 1. Plus d’une soixantaine de codes ont été mobilisés pour caractériser et catégoriser les informations recueillies. Le présent article se concentre sur les données du thème de responsabilité envers les employés structuré au moyen de 11 codes.

Tableau 1 : Rapports RSE des banques canadiennes codés à l’aide du logiciel Atlas Ti

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
RBC	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Banque Scotia			•	•	•	•	•	•	•	•	•
CIBC			•	•	•	•	•	•	•	•	•
TD				•	•	•	•	•	•	•	•
BMO				•	•	•	•	•	•	•	•
BNC				•	•	•	•	•	•	•	•

La codification des rapports des banques canadiennes effectuée porte sur dix ans, de 1999 à 2009, trois banques ayant déjà fait du *reporting* extra-financier même avant l’entrée en vigueur du *Règlement sur la déclaration annuelle*. Mais la dimension RH n’a commencé à être significativement observée qu’avec les rapports de 2002. Pour cette raison et pour faciliter la comparaison entre les banques, l’analyse a porté sur la période de 7 ans de 2002 à 2009. L’étude tient aussi compte des rapports de 2010, disponibles récemment, bien qu’ils n’aient pas été traités avec le logiciel Atlas Ti.

La démarche choisie, combinant techniques quantitative et qualitative (analyses de la fréquence des codes et de co-occurrence des codes fréquentes et pertinents à l’objet d’étude), est de nature plus analytique que descriptive :

- Quel est le comportement des banques par rapport aux obligations du cadre institutionnel ?
- Lorsqu'elles répondent aux obligations de reddition de compte sur leur performance, quels enjeux et outils de mesures favorisent-elles ?
- Les mesures de la performance utilisées par les banques correspondent-elles aux préoccupations des employés et aux véritables enjeux du monde du travail ?

2.4. Principaux résultats

La dimension RH constitue une dimension incontournable de la RSE, du point de vue des banques. Comme l'illustre le tableau 2, la structure de l'information dans les rapports en général et la place de la dimension RH semblent avoir peu changé. Le volume d'information correspondant à l'expression de la vision de la responsabilité envers les salariés, à la narration des pratiques de gestion responsable des RH et aux mesures de performance des contributions d'employeurs des banques demeure loin derrière, en troisième place des informations les plus abondamment traitées, après les dimensions communauté et clients. D'autre part, l'importance de la dimension RH a connu une tendance haussière. Ainsi, de 6% du volume total des rapports en 2002, la proportion accordée à cette dimension (représentée par le code 'Responsabilité/employés') est passée à 20 % en 2009, avec un bond significatif en 2007 de 10 à 18%. Cela voudrait-il dire que les banques sont devenues davantage responsables envers leurs salariés? Qu'est-ce qui a changé au cours des dernières années? Quels en sont les motifs? La crise de 2008 a-t-elle eu des impacts significatifs? La hausse du volume d'information indique-t-elle un changement de vision, une multiplication des pratiques ou une évolution des mesures de performance?

Sur le plan de la vision de la responsabilité envers les salariés, la compatibilité entre la gestion responsable des RH et la poursuite d'un bon positionnement stratégique, déjà véhiculée dans les rapports antérieurs à 2008 est réaffirmée dans les rapports subséquents. L'essor des collectivités qui fournissent la main-d'œuvre, la rétention du personnel, la motivation du personnel, le développement du capital humain, tous des retombées de la gestion responsable des RH continuent à constituer des variables dont dépend la réussite financière, selon la vision des banques sous étude.

Tableau 2: Les codes les plus fréquents dans les rapports RSE des banques canadiennes (en pourcentage par rapport au total des codes relevés)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Total
Nombre de citations codées	1459	1574	2044	2158	1863	1646	837	878	9098
Développement durable	1%	2%	2%	3%	4%	2%	3%	6%	3%
Gestion de risques	3%	3%	3%	4%	5%	2%	3%	6%	4%
Gouvernance d'entreprise	3%	3%	3%	4%	5%	4%	3%	9%	3%
Responsabilité/actionnaires	3%	3%	3%	5%	5%	8%	2%	4%	4%
Responsabilité/clients	14%	13%	11%	12%	14%	21%	12%	26%	13%
Responsabilité/communauté	18%	19%	15%	16%	18%	16%	18%	26%	17%
Responsabilité employés	6%	7%	7%	8%	10%	18%	11%	20%	8%
Responsabilité/ environnement	4%	4%	5%	6%	8%	13%	9%	18%	5%
RSE	0%	0%	3%	3%	4%	0%	7%	8%	2%
Vision DD						0%	0%	1%	
Vision RSE	2%	2%	3%	3%	4%	2%	2%	6%	3%

Sur le plan des pratiques, c'est-à-dire des programmes et des initiatives mis en place pour opérationnaliser la responsabilité envers les salariés, l'importance respective attribuée à chacune des dimensions d'une telle responsabilité demeure constante, comme l'illustre le tableau 3 ci-après. Ainsi, les informations sur les pratiques liées au soutien du bénévolat des employés dans des organismes communautaires (représenté par le code 'Bénévolat/employés et cadres'), à la promotion des principes de diversité et d'équité à l'embauche et en milieu de travail (représenté par le code 'Diversité main-d'oeuvre/équité), à la formation du personnel et au développement de carrière (représenté par le code 'Formation et développement') et à la rémunération (représenté par le code 'Rémunération et avantage) demeurent celles les plus abondamment traitées.

Tableau 3. La dimension RH et ses composantes

Années	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	TOTAL
Nombre de citations codées	1459	1574	2044	2158	1863	1646	837	878	9098
Bénévolat/employés et cadres	8%	7%	6%	6%	7%	6%	4%	9%	7%
Conciliation emploi-famille	1%	2%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Dialogue consultation/employé	2%	2%	3%	3%	3%	4%	2%	4%	3%
Diversité main d'œuvre/équité	3%	4%	4%	5%	5%	7%	7%	10%	4%
Données/employé	2%	2%	2%	3%	3%	5%	6%	6%	3%
Formation et développement	3%	4%	4%	5%	5%	6%	8%	9%	4%
Rémunération et avantages	2%	3%	3%	3%	3%	5%	2%	4%	3%
Remuneration/haute direction							0%	1%	
Responsabilité/employés	6%	7%	7%	8%	10%	18%	11%	20%	8%
Santé et sécurité des employés	0%	1%	1%	1%	1%	2%	1%	1%	1%
Statut des employés	1%	1%	1%	1%	1%	1%	0%	2%	1%

On ne peut donc pas parler de changement significatif en ce qui a trait aux priorités, si on associe la priorité au volume d'informations divulguées. Les pratiques que les banques associent à la gestion responsable des RH demeurent concentrées autour des pratiques suivantes:

- a. Les programmes visant à encourager l'implication des employés dans le développement communautaire au nom de leurs employeurs. Ces programmes incluent notamment le paiement des heures de bénévolat communautaire, l'institution d'une journée annuelle du bénévolat, l'institution de journées de collecte de fonds pour des œuvres communautaires et de charité, la bonification des dons faits par les employés aux organismes de leur choix et la nomination de bénévoles du mois ou de l'année.
- b. Les programmes de formation et le développement des supports offerts à l'interne (site intranet, université corporative, séminaire à l'interne, centre de documentation, etc.) et les partenariats avec des institutions d'enseignement offrant des programmes de formation continue ou des programmes réguliers visant le perfectionnement (par exemple, paiement des frais de scolarité pour des études menant à l'obtention d'une certification ou d'un diplôme).

- c. Les initiatives de promotion de la diversité et de préservation de l'équité qui incluent notamment l'établissement d'objectifs de représentation des groupes traditionnellement défavorisés comme les femmes et les minorités visibles au niveau de la direction et de l'effectif, l'accommodement d'employés ayant des besoins spécifiques (l'aménagement des lieux de travail pour les employés handicapés) et l'adoption de politiques visant l'équité envers tous les employés, sans égard aux groupes auxquels ils appartiennent (par exemple, l'adoption de politique de non-discrimination).
- d. Des politiques de rémunération et d'avantages sociaux incluant la participation des employés à l'actionnariat ainsi que des programmes de reconnaissance des employés jugés méritants.

Si l'équilibre général des informations divulguées n'a pas connu de changement significatif et bien que les quatre pratiques décrites ci-avant demeurent prioritaires, de nouvelles initiatives ont connu une progression au cours des trois dernières années:

- La consultation des salariés (représenté par le code 'Dialogue consultation/employés') prenant différentes formes (par exemple, sondage de satisfaction, rencontres de groupe, boîte à suggestions, etc.) afin d'évaluer leur satisfaction, leurs attentes et leur niveau de mobilisation. Dans certains cas, les salariés sont incités à faire partie des comités de sensibilisation ou de mise en place de programmes spécifiques liés à la RSE (par exemple, comité de sensibilisation en matière environnementale).
- La publication d'informations sur les politiques touchant la rémunération de la haute direction.

Au plan des mesures de performance, les indicateurs utilisés confortent les constats sur la vision et les pratiques des banques en matière de gestion responsable de RH. Tel que l'illustre le tableau 4, les indicateurs utilisés sont directement liés aux quatre thèmes priorisés par les banques (voir a,b,c,d) décrits précédemment. Les indicateurs développés plus récemment sont aussi pour la plupart associés à ces thèmes, signifiant que les banques ont appris à construire des mesures exprimant leur performance en regard des pratiques prioritaires.

Tableau 4 : les principaux indicateurs de performance en matière de RH dans les rapports RSE des banques canadiennes

(Les cellules de couleur grisée indiquent le fait que l'utilisation des indicateurs est récente, soit principalement au cours des trois dernières années)

Effectif et répartition géographique, par âge et par statut
Représentativité (femmes, minorités visibles, Autochtones, personnes handicapées) par catégorie d'emploi
Satisfaction des employés
Cote de mobilisation des employés
Salaires et avantages sociaux
Dépenses de formation et perfectionnement
Financement de régime de retraite à prestations déterminées
Existence de régime d'actionnariat et d'épargne des employés
Existence d'avantages bancaires des employés
Existence de soutien financier pour les employés
Existence d'un comité de santé et sécurité au travail
Existence de formation en santé et sécurité au travail
Statistiques sur les accidents de travail
Existence de programmes favorisant le bien-être
Existence d'un ombudsman des employés
Taux de roulement du personnel
Taux de rotation annuel par sexe et par âge
Plaintes fondées ou incidents confirmés en matière de discrimination
Plaintes ou incidents concernant les droits des autochtones
Activités dans le cadre desquelles les droits en matière d'association et de négociation collective peuvent être sérieusement compromis
Activités qui représentent un risque important en ce qui a trait au travail des enfants
Activités qui représentent un risque important en ce qui a trait au travail forcé ou obligatoire
Existence de programmes de reconnaissance
Subvention du programme de bénévolat

2.5. Logiques de conformité légale et d'apprentissage

Notre objectif étant de qualifier la dynamique de changement au niveau organisationnel induit par les obligations de reddition et de transparence au niveau institutionnel, cette section vise à évaluer plus particulièrement dans quelles mesures les informations divulguées se conforment aux exigences du *Règlement sur la déclaration annuelle* relativement aux contributions sociales et économiques d'employeurs des banques, identifiées dans l'encadré 1, ou dans quelles mesures le contenu surpasse ces exigences. Dans ce dernier cas, c'est-à-dire, si les banques divulguent plus d'informations que celles exigées par le cadre légal, à quelles autres règles répondent-elles ? Peut-on parler d'innovation et si oui, comment la qualifier ?

Encadré 1. Les exigences du *Règlement sur la déclaration annuelle de 2002*

Le *Règlement sur la déclaration annuelle* adopté en 2002 et dont la mise en application est régie par l'Agence de la consommation en matière financière du Canada exige que les institutions financières disposant d'un actif de plus d'un milliard de dollars rendent compte de leurs contributions à la société canadienne dans une déclaration de responsabilité publique. Les paragraphes 3c, 3b, 3d, 3e, 3f, 3g, 3h et 3i du *Règlement* identifient précisément les renseignements devant être incluses dans cette déclaration dont :

- des exemples d'initiatives de développement communautaire, incluant les contributions financières, la participation des employés au nom de leur institution, les dons, les activités philanthropiques et l'aide aux petites entreprises ;
- la valeur totale des dons de bienfaisance ;
- un compte rendu du financement par prêt des entreprises canadiennes ;
- des exemples d'initiatives liées à l'amélioration de l'accès des personnes traditionnellement défavorisés aux services bancaires ;
- la liste des mouvements de réseaux de distribution notamment les ouvertures,
- déplacements et fermeture des succursales et guichets automatiques ;
- des informations sur les employés, dont l'effectif et leur statut (temps plein ou partiel).
- le montant des contributions fiscales.

Adapté de De Serres et al. (2006, p.133)

Tant sur la base du volume d'information que sur la base de la signification prépondérante de la responsabilité envers les salariés (signification exprimée par la vision, les pratiques privilégiées et les mesures de performance développées), nous pouvons stipuler que les discours et pratiques actuels des banques canadiennes relèvent essentiellement de la conformité aux obligations, incluant les exigences du *Règlement sur la déclaration annuelle* mais aussi les attentes des

parties prenantes économiques dont la priorité est la réussite financière des banques. En ce sens, la relation positive entre les pratiques saines de gestion des RH, pouvant affecter favorablement la réputation et le positionnement stratégique, et le succès financier de l'entreprise devait être démontrée. Et c'est ce qu'ont fait les banques de façon continue. Par conséquent, les observations faites dans la littérature et dans nos études antérieures concernant la responsabilité envers les salariés (voir par exemple, le numéro spécial de la *Revue française de Psychosociologie*, Été 2008) demeurent valides. Ces études antérieures indiquaient que la vision, les pratiques et les mesures de performance utilisées par les banques exprimaient davantage une logique de gestion de risques de conformité aux obligations (portées par les textes de loi et par les parties prenantes détenant le pouvoir économique dont les investisseurs institutionnels), faisant de leurs discours et pratiques, un exercice de légitimation pragmatique (au sens de Suchman, 1995). Ces études antérieures révélaient aussi que l'espace de questionnement des rapports de travail est inexistant ou demeure limité actuellement si l'on se restreint aux ajustements effectués au niveau organisationnel. À la lumière des résultats de notre étude, et plus particulièrement des données des trois dernières années, nous pouvons aussi affirmer que ce dernier constat demeure valide. Bien que l'intégration de la dimension RH aux discours et pratiques de RSE ait impliqué un changement dans la gouvernance des banques, notamment le passage d'un simple bilan à un véritable outil de mesure et de gestion de risques de réputation, elle ne bouleverse pas tout autant le rapport traditionnel entre l'entreprise et les travailleurs et n'interroge pas de façon significative les enjeux pour lesquels il y a impératif de création d'un espace de remise en question profonde des pratiques actuelles (par exemple, insécurité d'emploi, insécurité de revenu, mise à la retraite prématurée des cadres, etc.). Les risques évalués et gérés demeurent focalisés sur ceux pouvant affecter la valeur actionnariale de l'institution.

Il y a donc lieu de se demander, si innovations il y a, de quel type d'innovations il s'agit et comment elles contribuent à influencer le cadre institutionnel même si leurs impacts ne touchent pas nécessairement le renouvellement des rapports de travail. Nous posons l'hypothèse que les récents développements de mesures de performance, pouvant être considérés comme formant des innovations techniques, relèvent davantage du plan cognitif, indiquant l'amorce d'apprentissage au niveau organisationnel. En somme, l'intégration de la dimension RH dans les discours et pratiques de RSE des banques étudiées constituent d'une part, des réactions adaptatives relevant

principalement de la conformité aux obligations coercitives et d'autre part, des ajustements techniques témoignant de changement cognitif au niveau d'organisations apprenantes.

3. La gouvernance des banques sous surveillance : un nouvel intérêt pour l'adoption de pratiques RH

Quelques années et plusieurs rapports de RSE plus tard, la crise de 2008 nous a démontré que les pratiques de divulgation de gestion des risques ESG étaient insuffisantes pour pouvoir évaluer la fiabilité des banques mise à dure épreuve. La crise a été expliquée par la défaillance de la gestion de risques de crédit et de contrepartie ayant entraîné la quasi-faillite de grandes institutions financières (par exemple, Northern Rock au Royaume-Uni, Bear Stearns et Lehman Brothers aux États-Unis, Fortis en Belgique, Dexia en France) plus les opérations de secours de nombreuses autres banques.

La crise a failli laisser dans l'ombre un autre phénomène : la répétition d'abus de confiance, de fraude et de malversations de certains acteurs du milieu financier (par exemple, l'affaire Norbourg au Canada, l'affaire Kerviel à Société Générale en France, l'affaire Madoff aux États-Unis), a de nouveau ébranlé la confiance du public envers le secteur de la finance. La fiabilité des intervenants du secteur financier, dont les groupes bancaires, est de nouveau fortement questionnée.

La crise de confiance envers les banques a généré un contexte propice à une analyse plus approfondie, voire à un questionnement de la responsabilité sociale de ces grands joueurs du secteur financier envers leurs principales parties prenantes (les épargnants, les investisseurs et leurs salariés), mais aussi leur responsabilité fiduciaire.

3.1. *L'impact de la gestion des risques associés aux RH*

Cette crise et ses scandales soulèvent de nombreux aspects de la gestion des ressources humaines qui n'avaient pas jusqu'ici fait l'objet d'obligation de divulgation et de transparence :

- les salaires des grands patrons des grandes banques;
- les politiques de rémunération et de promotion des salariés des banques, qui soulèvent des inquiétudes sur les risques encourus dans les secteurs fortement axés sur des pratiques de vente à commission et à régénération variable et les positions éthiques

difficile, voire à la limite de la légalité dans lesquelles doivent travailler les salariés pris au piège d'un cadre de travail et d'un système organisationnel souvent oppressant;

- les relations entre ces politiques et la prise de risques excessive.

Les banques canadiennes ont connu moins de problèmes que plusieurs de leurs homologues, autant dans leur pays d'origine que dans les pays tiers où elles opèrent leurs activités. Elles apparaissent même plus stables et plus prudentes. Elles ont aussi été moins exposées aux pertes découlant de la crise des subprimes et du papier commercial adossé à des actifs (PCAA).

Les banques canadiennes ont bien ressorti pendant la crise : sont-elles pour autant des banques vertueuses ?

Plusieurs facteurs, tant au point de vue réglementaire qu'au point de vue opérationnel, proposent quelques éclairages sur cette performance. Nous voulons surtout comprendre si la dynamique de changement insufflée par les nouvelles dispositions institutionnelles a provoqué chez les banques canadiennes des ajustements au niveau de leurs pratiques de gouvernance et de gestion des risques qui permettraient d'expliquer en partie leur bonne performance.

Cependant on peut observer les réactions des actionnaires et des régulateurs en 2009.

3.2. Évolution du cadre institutionnel de la gouvernance des banques canadiennes : l'inclusion de la gestion des risques reliés aux RH

Les banques constituent un secteur d'activités sensible. La crise bancaire de 2009 nous l'a bien rappelé. Il n'est dès lors point surprenant de constater que le cadre institutionnel dans lequel évoluent les banques canadiennes soit étoffé et complexe. Une saine et bonne gouvernance² est un élément clé pour maintenir la confiance du public envers les marchés financiers.

L'efficacité du cadre légal et réglementaire avait été déjà questionné sérieusement suite à la série de nombreux scandales de gouvernance (Enron, WorldCom, Vivendi, Parmalat, Nortel, etc.) de

² Selon l'Organisation de coopération et de développement économiques, la gouvernance d'entreprise implique une série de relations entre la direction de l'entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et d'autres intervenants. Elle fournit aussi la structure qui permet d'établir les objectifs de l'entreprise et les moyens de les atteindre ainsi que d'assurer le suivi du rendement. Les questions de gouvernance ont de vastes répercussions sur les entreprises.

la fin des années 1990. Le diagnostic a révélé les faiblesses de la qualité et de la quantité d'information permettant d'évaluer et de comparer les pratiques de gouvernance des entreprises cotées.

Pour remédier à ces dérapages de gouvernance, la Loi Sarbanes Oxley (Loi SOX), adoptée aux États-Unis en 2002, est devenue la loi phare, entraînant une sévère réforme en matière de comptabilité, de déclaration de l'information et de gouvernance d'entreprise. Elle impose autant aux entreprises qu'à leurs investisseurs institutionnels des obligations de divulgation et de transparence. De nombreux États ont suivi l'exemple de la Loi SOX. C'est le cas du Canada.

Comme 5 des 6 grandes banques canadiennes de notre échantillon sont listées sur le marché américain, elles sont assujetties *de facto* au cadre réglementaire américain. En conclusion, de nombreuses pratiques de gouvernance mises en place dans le courant de SOX ont été adoptées par les banques canadiennes.

Comme toutes les sociétés listées à la bourse canadienne, les banques doivent produire un rapport annuel de gestion, en plus d'états financiers trimestriels et annuels. Cependant, le contenu de ces rapports a été étoffé par les dispositions adoptées au cours de la dernière décennie.

Les banques ont du se mettre à divulguer leurs pratiques en termes de gouvernance : composition, indépendance, formation et évaluation des administrateurs composant le conseil d'administration, le comité de vérification, le comité de gouvernance, le comité de rémunération ou de ressources humaines ainsi que le comité de gestion des risques; politiques de rémunération des administrateurs, des dirigeants, des salariés, etc.

En général, le fondement sur lequel repose ce nouveau cadre institutionnel et réglementaire est le principe « Conformez-vous à la bonne pratique ou expliquez pourquoi vous ne le faites pas (*Comply or Explain*) ». Il institutionnalise les obligations de transparence et de divulgation d'information.

Que ce soit pour répondre à des obligations légales ou pour satisfaire les attentes de leurs investisseurs institutionnels, au fur et à mesure que les entreprises, et les banques, se sont mises à mettre en œuvre différents moyens pour divulguer leurs pratiques. Cela a provoqué un effet d'entraînement et de mimétisme qui se joue des limites juridictionnelles.

3.3. Les politiques de rémunération des dirigeants

Dans le sillage de la crise des PCAA de 2008 et de la crise bancaire en 2009, les généreuses politiques de rémunération ont attiré l'attention des actionnaires et des régulateurs. Y a-t-il un lien entre les politiques de rémunération variable et la prise de risque excessive ? Y a-t-il un mixte optimal de rémunération fixe et de rémunération variable (Jensen, Murphy et Wruck; 2004) ?

De nombreuses mesures touchant la rémunération des dirigeants ont été adoptées pendant et à la suite de la crise :

- fiscalisation des bonis excédant 37 000 livres au Royaume-Uni;
- imposition des paiements sous forme d'options aux États-Unis;
- interdiction de paiements de bonis tant que les prêts ou aides du gouvernement ne seront pas remboursés;
- etc.

Les politiques de rémunération ont fait l'objet d'une surveillance accrue de la part du régulateur et des investisseurs. Il est à noter qu'au Canada, le régulateur n'est pas intervenu directement dans le contrôle des conditions de rémunération, contrairement à ce qu'on a pu voir au Royaume-Uni en France et aux États-Unis. Et les dirigeants des banques canadiennes n'ont pas renoncé aux programmes de rémunération alignée sur la performance financière de leur banque. Cependant, comme le montre le contenu du tableau 5, les politiques de rémunération sont divulguées dans les rapports annuels de gestion dans les circulaires transmises par la direction aux actionnaires pour la préparation de l'assemblée générale annuelle des actionnaires.³

³ Voir par exemple la circulaire de 2010 de RBC qui consacre 33 des 68 pages aux détails de la rémunération des dirigeants et des salariés. Voir : http://www.rbc.com/investisseurs/ir_annual_meeting.html

Tableau 5 : Structure de la rémunération des chefs de la direction des banques en 2009

Composantes	Objectifs	% de la rémunération totale Moyenne
Salaire fixe de base	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconnaître l'expérience, les compétences et le niveau de responsabilités ▪ Être concurrentiel en regard du groupe de référence ▪ Une dimension d'équité interne est ajoutée par certaines banques 	14,4%
Primes incitatives au rendement a) Prime incitative à court terme b) Prime incitative à moyen terme c) Prime incitative à moyen terme	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Récompenser le rendement individuel et l'apport au rendement de la banque ; ▪ Tenir compte du rendement en fonction du groupe de référence ▪ Fidéliser l'individu ▪ Aligner les intérêts des membres de la haute direction à ceux des actionnaires ▪ Motiver <p>Ce sont des indicateurs financiers qui servent le plus dans l'évaluation de la performance.</p>	79,7%
Prestations de retraite et avantages sociaux	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Offrir un programme concurrentiel en fonction du groupe cible de référence 	5,1%
Autres avantages : transport, abonnement à des activités sociales, programme en cas de changement de contrôle, etc.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compenser tout en tenant compte des programmes du groupe de référence 	0,8%

Source : Extrait de Champoux Paillé, Louise, *Rémunérer la direction ratio d'équité interne et vote consultatif sur la politique de rémunération*. MEDAC. Mai 2010.

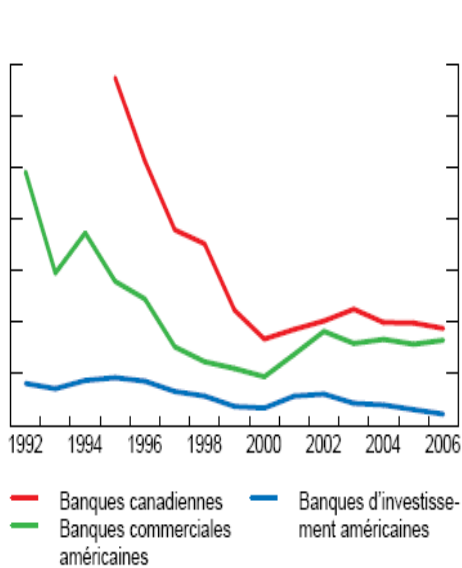
La part de la rémunération fixe est toujours en diminution. La structure de rémunération est fortement axée sur la rémunération variable. Cet accent mis sur la rémunération variable est plutôt récent, la rémunération fixe représentant vers la fin des années 90, 38 % de la rémunération totale des hauts dirigeants de banques, selon une étude de la Banque du Canada (Bordeleau et Engert, 2009 : 67). Bien que l'étude révèle une certaine convergence des pratiques de rémunération entre les grandes banques canadiennes et les banques américaines observées, la part de la portion fixe est en décroissance de part et d'autre, et s'est stabilisée aux alentours de 10 % depuis le début des années 2000 pour les banques canadiennes (voir la Figure 1, reproduisant les graphiques 1 et 4 de l'étude sur la part de rémunération fixe et la part variable des dirigeants des banques canadiennes, des banques commerciales et des banques d'investissement américaines).

Le même auteur explique cette convergence notamment par le commentaire suivant :

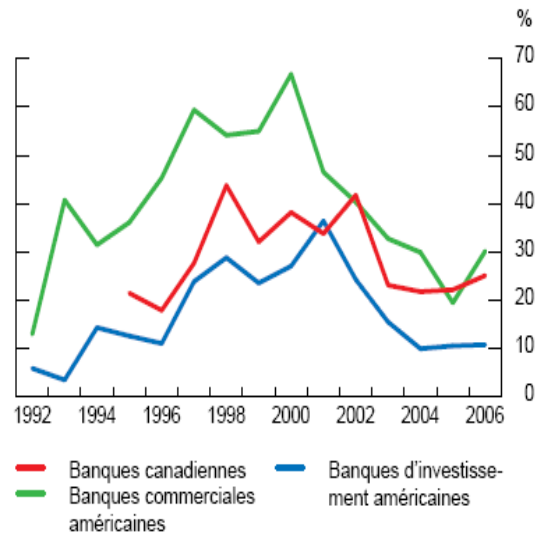
Il convient de souligner que toutes les banques canadiennes de l'échantillon ont inscrit leurs actions à la Bourse de New York au milieu des années 1990 (exception faite de la Banque Scotia, qui ne leur a emboîté le pas qu'en 2002). D'après Southam et Sapp (2008), ce choix aurait eu pour effet de faire converger les pratiques de rémunération canadiennes vers les pratiques américaines. Autrement dit, l'intégration accrue, conjuguée à l'intercotation, réduit la segmentation du marché sur le plan de la rémunération des dirigeants et favorise la convergence des structures et des niveaux de rémunération. Simultanément, la prédominance croissante de la rémunération au rendement variable dans les banques commerciales, surtout les banques canadiennes, pourrait aussi tenir à la place de plus en plus grande accordée aux recettes très volatiles tirées des marchés financiers (par opposition aux activités bancaires plus traditionnelles). (Bordeleau et Engert, 2009 : 67).

Figure 1 : Part de rémunération fixe et la part variable des dirigeants des banques canadiennes, des banques commerciales et des banques d'investissement américaines

Graphique 1 : Traitement de base en proportion de la rémunération totale



Graphique 4 : Options d'achat d'actions en proportion de la rémunération totale



Source : Extraits de Bordeleau, É. et Engert, W. « La procyclicité et la rémunération », dans Banque du Canada. *Revue du système financier*. Juin 2009.

Or, cinq des 6 grandes étudiées dans notre échantillonnage sont incluses dans cette étude. En 2010, une étude du MEDAC constatait que le ratio d'équité, soit le rapport entre la rémunération totale du président et chef de la direction et celle de la rémunération moyenne d'un employé,

variait de 63 à 156 chez les banques canadiennes, suivant la tendance observable chez les banques américaines (Champoux Paillé; 2010).

3.4. La pression des actionnaires

Au cours des 10 dernières années, les banques canadiennes ont du faire face aux nouvelles attentes de leurs actionnaires. Elles ont appris à écouter ces actionnaires, qui se font l'écho de nombreux fonds de pension et autres organismes d'investissement collectifs.

Les nouvelles obligations de transparence ont en effet aussi ciblé les investisseurs institutionnels pour qu'ils fassent pression à leur tour sur les pratiques de gestion des risques ESG (environnementaux, sociaux et gouvernance) en vigueur au sein des entreprises dans lesquelles ils choisissent d'investir. Avant même l'adoption de SOX aux États-Unis, le Royaume-Uni avait emprunté cette stratégie. Dans la foulée du Rapport Myners, de nombreuses lois ont été adoptées à partir de 2000 dans le but de faire pression sur les fonds de pension et les autres types d'investisseurs en leur imposant l'obligation de divulguer leur politique de vote et leur politique de placement et de sélection des titres d'entreprise en regard des risques ESG.

En conséquence, plusieurs de ces investisseurs ont adopté au cours des dernières années, volontairement ou par obligation légales, des politiques d'investissement responsables. Plusieurs d'entre eux ont adhéré aux Principes d'investissement responsables, les PRI, initiés par l'ONU. C'est le cas notamment de deux grands investisseurs institutionnels au Canada, la Caisse de dépôt et placement du Québec en 2007 et l'Office d'investissement du Régime de pension du Canada en 2005.

De ce fait, ils doivent de plus en plus s'intéresser aux pratiques de gouvernance et de rémunération des dirigeants appliquées dans les entreprises dans lesquelles ils investissent. Les grandes banques canadiennes, représentant une composante des entreprises listées à la bourse de Toronto et dans les indices qui y sont associés, sont au centre de leurs intérêts comme en témoigne le tableau suivant, résumant le nombre et le contenu des propositions d'actionnaires déposées pour être soumises au vote dans les assemblées générales des actionnaires des grandes entreprises canadiennes listées. En général, les dirigeants des banques canadiennes ont appris à dialoguer avec leurs actionnaires et à prendre de plus en plus en considération ce qu'ils réclament.

Propositions d'actionnaires par type de cible (Source : Champoux Paillé; 2010)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Total	
Banques												
Droit des actionnaires	19	6	0	9	3	16	1	3	34	1	92	0.181
Gouvernance	20	12	5	14	26	16	5	18	9	28	153	0.302
Rémunération	7	7	10	8	14	15	11	20	32	24	148	0.292
Investissement responsable	0	0	0	2	7	5	1	4	2	0	21	0.041
Autres	4	6	6	7	9	12	6	18	20	5	93	0.183
											507	
Assurances												
Droit des actionnaires	0	0	0	1	0	8	0	0	5	0	14	14 0.212
Gouvernance	0	1	0	4	2	5	0	0	1	2	15	15 0.227
Rémunération	0	0	0	7	3	1	2	1	8	3	25	25 0.379
Investissement responsable	0	0	0	0	0	1	0	0	1	3	5	5 0.076
Autres	0	0	0	1	1	3	0	0	2	0	7	7 0.106
											66	
Autres types de compagnies												
Droit des actionnaires	1	1	0	2	1	14	7	1	18	0	45	45 0.144
Gouvernance	1	2	2	4	10	6	2	4	6	9	46	46 0.147
Rémunération	0	2	0	9	20	20	15	11	11	9	97	97 0.31
Investissement responsable	2	2	2	4	7	12	15	15	22	13	94	94 0.3
Autres	0	0	1	0	5	6	6	2	7	4	31	31 0.099
											313	
Total	54	39	26	72	108	140	71	97	178	101		

Cette posture positive des banques canadiennes face à leurs actionnaires, silencieux ou non, est ainsi décrite par une étude réalisée pour le compte du Mouvement d'éducation et de défense des actionnaires, le MEDAC, le groupe activiste ayant le plus important nombre de proposition auprès des entreprises cotées sur le marché canadien, dont 50 % de celles-ci auprès des banques. On y déclare ce qui suit :

« Dans l'ensemble, les institutions bancaires auront apporté plusieurs modifications visant à mieux aligner les intérêts des dirigeants à ceux des actionnaires, à intégrer les gestionnaires de risque dans le processus de fixation des rémunérations, à prévoir des clauses de récupération dans le cas de fraude, de manquements à l'éthique et de retraitement des états financiers et à amorcer des initiatives de consultation préalables afin de tenir compte des commentaires et recommandations des petits actionnaires et de leurs représentants dans leur réflexion sur la rémunération » (Champoux Paillé; 2010 : 10).

Inquiets suite à la crise, les actionnaires ont déposé lors des assemblées générales des banques canadiennes en 2009 des propositions réclamant un vote consultatif des actionnaires sur la

politique de rémunération des dirigeants. Ils ont obtenu un appui important comme le démontre le tableau suivant :

Résultats du vote sur la proposition portant sur le vote consultatif (« Say on Pay ») (Source Champoux Paillé; 2010.)

	RBC	TD	Scotia	BMO	CIBC	BNC
Pourcentage en faveur	56,90%	Décision d'implanter avant vote	52,88%	53,90%	53,07%	56,85%

En réaction à ces interventions, les dirigeants des banques canadiennes ont accepté et annoncé par une déclaration commune, après la série d'assemblées annuelles des actionnaires de 2009, de soumettre la politique de rémunération de leurs hauts dirigeants à une procédure de vote consultatif auprès des actionnaires (« *Say on Pay* »). Sans le lier, le conseil d'administration s'engage à considérer le résultat du vote dans le cadre de la révision de son approche en matière de rémunération de la haute direction.

3.5. La pression de l'État régulateur

Les actionnaires n'expliquent pas toute la pression exercée sur les banques. Le contrôle par le régulateur (le BSIF) sur les normes prudentielles pondérées en fonction des risques de la banque, incluant les risques opérationnels personnalisés par métier, y est aussi pour beaucoup.

Les banques sont soumises à de nombreuses dispositions spécifiques à leurs activités.

Au nombre des réformes figurent les lignes directrices adoptées en 2003 par le régulateur canadien des institutions financières, le Bureau du Surintendant des institutions financières (BSIF), sur la gouvernance des banques et sur la gestion de la conformité aux exigences réglementaires. La gouvernance d'entreprise y est décrite comme un ensemble de « mécanismes de surveillance » qui comprend les processus, les structures et l'information utilisés pour assurer la direction et la supervision de la gestion de l'entreprise.

Le BSIF a aussi le pouvoir d'imposer aux banques sous son contrôle les normes prudentielles, émanant des Accords de Bâle. Les nouvelles normes prudentielles de Bâle 2, entrées en vigueur au Canada en 2007, ont élargi la définition des risques pouvant affecter le ratio des fonds propres

basé sur le risque que doit maintenir la banque pour assurer sa liquidité et sa solvabilité. En plus des risques traditionnels de marché, de contrepartie, d'intérêt, on y ajoute les risques opérationnels liés aux différentes activités des banques. Les règles impliquent plusieurs facteurs dont le fonctionnement organisationnel des banques, incluant leurs relations avec leurs salariés.

Le risque opérationnel est défini comme le risque de pertes résultant de carences ou de défauts attribuables à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs. La définition inclut le risque juridique mais exclut les risques d'ordre stratégique et d'atteinte à la réputation. Le risque juridique inclut, entre autres, l'exposition à des amendes, pénalités et dommages pour faute résultant de l'exercice de surveillance prudentielle ainsi que de transactions privées.

Le risque opérationnel est adapté en fonction des spécificités de huit lignes de métier : financement d'entreprise; activités de marché; banque de détail; banque commerciale, paiements et règlements; fonctions d'agent; gestion d'actifs; courtage de détail. Une pression nouvelle est mise sur la gestion des risques associés aux ressources humaines : les risques de conformité aux exigences de chaque métier, qualification, formation continue, obtention et renouvellement de permis; tests et indicateurs pour vérifier le respect de ces exigences; etc.

La banque doit être dotée d'un système de gestion du risque opérationnel où les responsabilités sont clairement attribuées à une fonction de gestion du risque opérationnel. Cette fonction est responsable : de l'élaboration de stratégies permettant d'identifier, d'évaluer, de surveiller et de contrôler/d'atténuer le risque opérationnel; de la codification des politiques et procédures de l'établissement concernant la gestion et le contrôle du risque opérationnel; de la conception et de la mise en œuvre du dispositif d'évaluation du risque opérationnel de l'établissement; de la conception et de la mise en œuvre du système de notification du risque opérationnel.

3.6. *Récapitulation des observations*

En résumé, on peut constater qu'au cours de la dernière décennie, les politiques de rémunération des dirigeants des banques canadiennes ont suivi les tendances américaines. Cependant, de nouvelles obligations légales ont modifié leur stratégie quand elles ont du répondre aux nouvelles exigences de Bâle 2, entrées en vigueur au Canada en 2008, visant de manière

particulière la gestion des risques opérationnels, et de ce fait, la gestion des salaires et des ressources humaines.

Faisant d'une pierre deux coups, elles ont pu satisfaire les nouvelles attentes manifestées par les investisseurs institutionnels en matière de risques ESG à partir de 2007 et celles des actionnaires activistes en se montrant créatives au niveau des ajustements organisationnels et de la mise en œuvre de nouvelles pratiques de gouvernance.

Dans la seule année de 2009, un lot de nouvelles pratiques concernant la rémunération sera adopté par l'une ou l'autre des six banques. En voici quelques exemples :

- l'élargissement à plus de 38 sociétés dans le groupe de référence pour effectuer les comparaisons, alors que le groupe est souvent limité à une dizaine de très grandes banques étrangères et canadiennes;
- la révision de l'approche de la rémunération par un comité de surveillance de la gestion des risques afin de s'assurer que cette approche s'accorde bien avec les principes de gestion des risques de la Banque;
- l'établissement d'exigences concernant l'actionnariat des dirigeants avant et après leur départ à la retraite;
- la fixation de plafonds pour les primes de rendement annuelles ;
- la possibilité de réduire à néant le montant global des primes si les résultats sont sensiblement inférieurs aux attentes ;
- l'élaboration de mesures de risque pour encadrer l'établissement de la valeur des enveloppes des primes;
- l'ajout d'un déclencheur à tous les programmes de rémunération variable de sorte qu'aucune enveloppe de primes annuelles ne puisse être créée dans l'éventualité où le minimum de capital réglementaire requis par les autorités réglementaires ne serait pas atteint ;
- l'introduction d'une clause de récupération ou clause de droit de reprise de la rémunération différée;

- l'absence de primes incitatives à court terme dans le cas où les objectifs ne sont pas atteints;
- l'harmonisation de la rémunération avec les résultats en matière de risque, passant par l'implantation d'un processus permettant un rajustement discrétionnaire en fonction du risque au moment de fixer les attributions aux termes du régime de rémunération des hauts dirigeants;
- l'abolition des options d'achat d'actions pour les dirigeants aux échelons inférieurs; l'introduction d'une clause de récupération des attributions en cas de fausse déclaration importante entraînant un retraitement des états financiers;
- l'élargissement de la fourchette de la rémunération sous forme de primes incitatives variant dorénavant de 0 % à 150 % alors qu'en 2009, celle-ci variait de 70 % à 130 % pour le chef de la direction et les autres membres de la haute direction;
- l'intégration d'une procédure de récupération advenant fraude, inconduite ou irrégularité entraînant un redressement des états financiers; cette politique peut viser la rémunération des membres de la haute direction et des employés de la division investissement;
- l'acquisition d'une partie des unités d'actions de performance octroyées si le membre de la haute direction est toujours en fonction trois ans après l'octroi et l'autre partie devenant acquise si la Banque atteint l'objectif de performance approuvé par le comité de ressources humaines lors de l'octroi;
- le plafonnement des fonds alloués aux primes incitatives pour les membres de la haute direction; pour une des banques, la fixation de la proportion de la rémunération du président à 37 % de sa rémunération totale;
- etc.

4. Conclusion : la dynamique du changement de la gouvernance chez les banques canadiennes et les leçons des observations en matière des RH

Les résultats de ces études ont permis d'observer le rôle de la dimension RH dans les discours et pratiques de RSE des banques et de surcroît dans le processus de changement de la gouvernance de celles-ci à partir de l'étude de la dynamique d'interactions entre les changements institutionnels et les ajustements organisationnels.

Van de Ven (2007) propose 4 processus types ou mécanismes générateurs de changement. Ces processus sont de type cycle de vie; téléologique; dialectique; évolutif. Ils représentent différentes séquences des événements de changement générés par différents moteurs conceptuels et opérant à différents niveaux organisationnels.

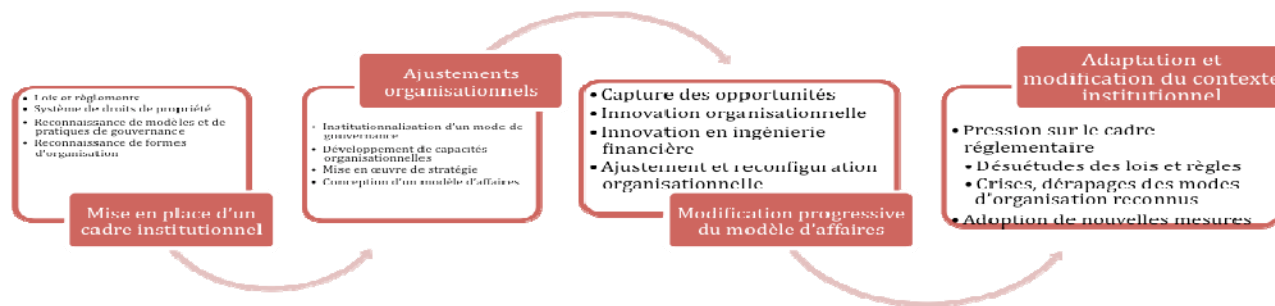
Les résultats de nos recherches permettent de constater chez les banques canadiennes un processus de changement de type dialectique et évolutif (voir Figure 2 : Dynamique du processus de changement de la gouvernance des banques). Ce processus se déploie sous forme d'effets de structuration réciproques et progressifs impulsés par la dynamique du changement organisationnel, du changement institutionnel et du changement social (Burns et Scapens, 2000; Dambrin *et al.*, 2007; Dillard *et al.*, 2004).

Le mécanisme générateur de changement est de type dialectique. Les banques se font imposer de nouvelles règles qui viennent modifier leur gouvernance. C'est le cas de l'imposition d'obligations de divulgation d'informations déterminées et d'obligations associées aux normes prudentielles de Bâle 2 en ce qui a trait à la gestion des risques opérationnels, incluant les risques en gestion des ressources humaines. Les banques réagissent à ces changements réglementaires et y répondent en développant leurs indicateurs.

Cette dynamique d'interaction continue entre les ajustements innovateurs intervenant au niveau institutionnel et au niveau organisationnel façonne et révèle de nouvelles pratiques en gouvernance. Cette série de réactions se transforme en un flux continu d'ajustements, incluant le développement de nouveaux indicateurs en gestion des ressources humaines et de nouvelles pratiques de gouvernance. Le flux d'ajustements peut aussi être considéré en tant que routines d'apprentissage, au sens de Nelson Winter (1982,) permettant de s'affranchir du sentier de

dépendance déjà tracé. Il crée un cadre cognitif permettant de supporter le développement de nouvelles capacités organisationnelles de l'entreprise.

Figure 2 : Dynamique du processus de changement de la gouvernance des banques



Le mécanisme générateur de changement est aussi de type évolutif. Du fait de la publication de diverses informations sur leur bonne gouvernance, notamment en RH, et du fait de leur esprit de compétition, les banques elles-mêmes sont incitées à reproduire et à surpasser les bonnes pratiques de leurs concurrentes afin de démontrer leur leadership et leur meilleure performance. La propagation des bonnes pratiques provient des autres banques canadiennes ou étrangères, notamment dans les pays où les règles de divulgation sont adoptées, ou provient de l'adoption volontaire de référentiels de publication des informations, tels que le GRI. Ceci confirme la nouvelle influence du *soft law*⁴ au niveau international.

Les résultats de notre recherche confirment que les banques canadiennes s'en tiennent encore, en général, à une attitude de conformité aux exigences légales et réglementaires en ce qui regarde les catégories d'information détaillées dans les différents rapports qu'elles publient annuellement.

⁴ Le *soft law* est le terme anglo-saxon désignant «droit mou», c'est-à-dire un ensemble de règles auxquelles on réfère sans qu'elles soient obligatoires.

Rappelons que ce cadre légal a été structuré de façon à imposer des obligations de transparence et de divulgation. Donc, les banques s'assurent de respecter les exigences réglementaires et continuent de divulguer ce qu'on leur demande de divulguer, que ce soit dans leurs déclarations de responsabilité publique, leurs rapports de responsabilité d'entreprise et leurs rapports annuels traditionnels. En ce sens, nos constats antérieurs demeurent valides (De Serres, Roux, 2006; Ramboarisata, De Serres, Gendron, 2008).

Sur ce point, elles n'ont pas changé de stratégie : elles n'utilisent pas encore leur responsabilité sociale et leur performance fiduciaire pour justifier un modèle d'affaire fondée sur une moteur de création de valeur différent du reste de l'industrie et ainsi se créer un avantage compétitif distinctif. Cependant, un fait mérite de retenir l'attention : les banques canadiennes ont appris à divulguer ce qu'elles font avec beaucoup plus de détails et avec de plus en plus de volubilité qu'elles ne le faisaient auparavant. Elles ont accompli des progrès significatifs en termes de contenu sur leurs pratiques en gouvernance en ressources humaines. Le nombre et la variété des indicateurs qualitatifs qu'elles utilisent le démontrent. Cette multiplication d'indicateurs permet maintenant tant aux chercheurs qu'aux agences de notation de développer de nouvelles mesures quantitatives permettant d'évaluer et comparer le progrès réalisé par les banques dans certains secteurs et d'analyser leur position face à leurs concurrentes.

Ainsi, les obligations de transparence et de divulgation facilitent la comparaison et l'évaluation des bonnes pratiques entre les banques. La disponibilité d'informations qualitatives et de plus en plus quantitatives exerce à son tour un impact dans la dynamique du changement. La comparaison rendue ainsi possible entraîne un effet de mimétisme des bonnes pratiques (DiMaggio, Powell; 1983). Mais elle entraîne aussi un effet de dépassement des bonnes pratiques : les banques sont de plus en plus tentées à mettre en œuvre des pratiques pouvant devenir les meilleures pratiques de l'industrie. C'est la distinction entre la responsabilité sociale, incluant la conformité de divulgation, et le positionnement stratégique.

Les banques sont de nature compétitive, notamment quand la politique de rémunération et de promotion des dirigeants est fondée sur la performance. Pour assurer plus de fiabilité des banques, et éviter la répétition des problèmes de gouvernance de la crise bancaire de 2009, l'enjeu des régulateurs est d'élargir la conception de la performance financière pour lui intégrer des éléments de performance fiduciaire. Les principes de transparence, sur lesquels s'appuie la

politique réglementaire actuelle, se veulent un vecteur dynamique favorisant l'innovation, l'apprentissage et l'amélioration des moyens conduisant à une gouvernance plus efficace des entreprises. Les moyens, en constante évolution, ne peuvent provenir uniquement du régulateur. Ils seraient contournés et dépassés rapidement par l'innovation de l'industrie. Ils doivent provenir des pratiques développées et mises de l'avant par les acteurs de l'industrie, obligées de participer à l'exercice de divulgation.

En obligeant les banques à divulguer et à comparer leurs meilleures pratiques, le but recherché est de les amener à mettre de l'avant de nouvelles pratiques. Par exemple, les banques canadiennes sont incitées à démontrer qu'elles gèrent mieux la fonction RH dans leur entreprise que le font leurs concurrentes. Pour le démontrer, elles se sont mises à se faire noter, à obtenir des certifications, à participer à des concours... et à divulguer davantage sur leur gestion interne des RH.

L'imitation et la reproduction des bonnes pratiques ne sont pas le seul phénomène à noter. Nous observons un autre phénomène dans la chaîne des causes à effets expliquant la dynamique du processus de changement. Le changement observé ne résulte pas du seul fait que les États ait adopté certaines dispositions réglementaires. Il résulte aussi de l'implication des investisseurs institutionnels, des petits actionnaires et des autres parties prenantes. Plusieurs améliorations dans la gouvernance des banques canadiennes sont la conséquence du dialogue avec les petits actionnaires et de la prise en considération de certaines de leurs propositions d'actionnaires. Les banques ont fait preuve de certaines initiatives en gouvernance mais elles l'ont faites de façon collective, comme ce fut le cas dans la politique de *Say on Pay*. L'implication des actionnaires est facilitée par les méthodes de notation et de certification, labels et autres outils innovateurs développés dans le marché financier pour évaluer et comparer la gestion des risques ESG et la performance fiduciaire des banques.

Comment démontrer qu'une banque mérite la confiance de ses clients, de ses investisseurs des régulateurs ?

Leurs pratiques de gouvernance et de reddition de compte peuvent aussi fournir des pistes à suivre pour obtenir une évaluation plus globale des stratégies financières des banques, intégrant à leurs pratiques de divulgation plus d'information sur leur performance fiduciaire.

En route vers Bâle 3, l'attention sera encore plus forte pour exiger des banques qu'elles divulguent ce qui peut affecter la confiance envers une banques et son efficacité à gérer le risque reliée à sa réputation et à réputation des banques en générales, qui ont révélé leur grande vulnérabilité au risque systémique et au transfert de leurs pertes sur les États et les épaules de leurs contribuables.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Bordeleau et Engert, 2009. « La procyclicité et la rémunération », dans Banque du Canada. *Revue du système financier*.
- Burns et Scapen. 2000 “Conceptualising management accounting change: an institutional framework”, *Management Accounting Research*, Vol. 11 pp.3-25.
- Champoux-Paillé, Louise. (2010). « Rémunérer la direction. Ratio d'équité interne et vote consultatif sur la politique de rémunération. », MEDAC (Mouvement d'éducation et de défense des actionnaires).
- Dambrin et al. 2007. ‘Control and change : analysing the process of institutionnalisation’. *Management Accounting Research* vol. 18, p.172-208.
- De Serres Andrée, Corinne Gendron et Lovasoa Ramboarisata (2006), « Pratiques et stratégies des institutions financières en matière de divulgation d'information sur leur responsabilité sociale ». Cahier conjoint de la de Chaire de responsabilité sociale et de développement durable et du Groupe interdisciplinaire de recherche en éthique financière, no 16-2006.
- De Serres, Andrée et Michel Roux. 2006. « Les stratégies de responsabilité sociale dans les banques : comment contribuer à renforcer la cohésion sociale à travers les activités de la finance?», *Revue Gestion*, vol. 31 no 2, p. 101-109.
- Dillard, J.F., Rigsby, J.T., Goodman, C. (2004). “The making and remaking of organisational context: duality and the institutionalization process”, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 17 No.4, pp.506-42.
- DiMaggio, P. et W. Powell (1983). « The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields ». *American Sociological Review*, vol. 48, p. 147-160.
- Jensen, M., K. Murphy et E. Wruck (2004). *Remuneration: Where We've Been, How We Got to Here, What Are the problems and how to fix them*. Document de travail no 04-28, Negotiation, Organization and Markets Unit Harvard Business School.
- Meyer, J. et B. Rowan. 1977. « Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony ». *American Sociological Review*, vol. 83 no 2, p. 340-363.
- Nelson, Richard et S. Winter. 1982. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge: Harvard University Press.

North, Douglas. 1990. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.

Pettigrew (1997), "What is a processual analysis?" *Scandinavian Journal of Management*, 13:337-48

Ramboarisata, Lovasoa. 2009. *Analyse de la stratégie de responsabilité sociale d'entreprise des institutions financières cooperatives*. Thèse de doctorat en administration, UQAM.

Ramboarisata, Lovasoa, Andrée De Serres et Corinne Gendron. 2008. « Gestion responsable des ressources humaines: évaluation théorique et analyse du discours des banques canadiennes sur leurs pratiques ». *Revue Internationale de Psychosociologie*, vol. 14 no 33, p. 225-252.

Roe, M. J. (2003). *Political determinants of corporate governance*. New York: Oxford University Press.

Scott, W.R. 1995. « Contemporary institutional theory ». Chap. in *Institutions and Organizations*, p. 33-62. Londres: Sage Publications.

Strauss, A.L. et J. Corbin. 1990. *Basic of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. Newbury Park: Sage Publications.

Suchman, Mark C. 1995. « Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches ». *Academy of Management Review*, vol. 20 no 3, p. 571-580.

Van De Ven, Andrew. 2007. *Engaged scholarship. A guide for organizational and social research*. Oxford University Press.