



PERSPECTIVES



SECOR CONSULTING



Volume 10

Élimination de la rémunération risquée

Parmi les nombreux rapports publiés sur la crise financière et soulignant les problèmes liés à la rémunération, celui de l'*Institute of International Finance* paru en juillet ressort particulièrement. (Voir, entre autres, le *Report of the IIF Committee on the Market Best Practices: Principles of Conduct and Best Practice Recommendations, Financial Services Industry Response to the Market Turmoil of 2007-2008*). Certaines recommandations présentées dans ces rapports en ce qui a trait aux principes régissant la rémunération sont sages et visent surtout à fixer les primes de rémunération en fonction du rendement adapté au risque et à fournir un recours si le rendement récompensé engendre ultérieurement des conséquences peu souhaitables.

Dans ce contexte, toutefois, modifier de façon pertinente les pratiques de rémunération et la réglementation de l'industrie ne sera pas chose facile. En premier lieu, la réflexion sur la rémunération a complètement dévié de son cap en raison des révélations sur les milliards de dollars versés en primes aux gens de Wall Street en janvier dernier et de la controverse entourant les primes de « fidélisation » versées par AIG. Bien que l'on puisse tous, à juste titre, éprouver de la colère à propos de ces gains mal acquis, surtout s'ils l'ont été aux frais des contribuables, le montant de la rémunération n'est pas la cause du problème. Ce sont plutôt les primes qui, par leur disproportion, ont entraîné un comportement incompatible avec les intérêts du consommateur, la prudence et le bon jugement.

En deuxième lieu, l'importance accordée aux sommes plus importantes versées a davantage attiré l'attention sur la rémunération consentie aux dirigeants d'entreprise. La rémunération mal établie des dirigeants résulte, dans de nombreux cas, de celle existant aux paliers hiérarchiques inférieurs ou vice versa. Ainsi, les primes ayant motivé l'employé de première ligne à compromettre les pratiques d'octroi des

prêts ou les usages commerciaux ont enrichi chaque personne faisant partie de sa filière hiérarchique. Par conséquent, il faut examiner les systèmes de première ligne et les liens verticaux si l'on veut corriger le risque systémique associé au versement des primes.

En troisième lieu, si la voix de l'entrepreneuriat se fait difficilement entendre parmi les retentissants appels au contrôle, le débat suscite d'un côté comme de l'autre l'hypothèse que l'un doit se faire au détriment de l'autre, c'est-à-dire que l'entrepreneuriat de l'industrie (aussi appelé course aux profits) a rendu le système incontrôlable dans le passé et que les contrôles actuellement nécessaires mettront, et doivent mettre, un frein à cette culture inculquée par l'industrie. En fait, les solutions préconisant le plafonnement de la rémunération désavantageront les deux côtés parce qu'elles évitent d'aborder les plans d'intéressement mal conçus tout en limitant la rémunération concurrentielle susceptible d'attirer les personnes les plus compétentes et de susciter l'innovation. Néanmoins, les nouvelles pratiques visant à établir rigoureusement des primes plus convenables en faisant appel à la prudence et au bon jugement ne doivent pas restreindre le potentiel ni empêcher l'innovation.

Le présent article a pour objet de plaider en faveur d'une approche globale pour l'établissement des primes, intégrant le personnel de première ligne, afin d'examiner les rôles appropriés pour les organismes de réglementation, les dirigeants et les conseils d'administration qui établiront des contrôles adéquats sans « prendre les commandes », ainsi que d'exposer les défis liés à la mise en œuvre de ce qui pourrait constituer la transformation substantielle des pratiques de rémunération de l'industrie. Les problèmes importants touchant l'industrie des services financiers font l'objet d'une attention particulière; toutefois, bon nombre de leçons tirées de la crise et les nouvelles pratiques actuellement envisagées peuvent se révéler pertinentes pour d'autres industries où les incitatifs financiers représentent un important facteur de motivation.

Les contrôles en première ligne

Il y a de nombreuses années, les ingénieurs miniers ont constaté qu'on pouvait empêcher l'effondrement d'une mine en enfonçant des boulons dans les murs et le plafond de celle-ci pour compenser la pression qu'exerçait avant son retrait le mine rai déblayé. Pour assurer la sécurité et la solidité de la mine, ils ont appris à calculer le nombre de boulons nécessaires et la longueur de ceux-ci. Le forage des parois et l'installation des boulons ont nécessité un effort intensif de la part de la main-d'œuvre, mais il en valait la peine puisqu'il a permis de réduire considérablement le risque d'effondrement de la mine.

La direction a ensuite réalisé que si on motivait les travailleurs en leur versant une « prime aux boulons », ces derniers avaient tendance à travailler un peu plus fort contribuant ainsi à accroître la productivité. Cependant, la nature humaine étant ce qu'elle est, certains travailleurs ont vite découvert que, en réduisant un peu la longueur des boulons, ils pouvaient en installer davantage et ainsi augmenter leur paye, et ce, à l'insu de la direction. Évidemment, ils n'ont pas cru, ou n'ont pas voulu croire qu'une telle pratique compromettrait la sécurité.

Progressivement elle l'a fait, tandis qu'un faux sentiment de sécurité régnait et, inévitablement, des mines se sont effondrées. À la suite des catastrophes survenues dans les mines, on a pu constater l'aspect illusoire des incitatifs financiers qui encourageaient des pratiques dangereuses, qui menaient à des compromis par des personnes par ailleurs bien intentionnées et qui, fatalement, se révélaient désastreuses. Il faut noter que les primes ne rapportaient pas une fortune aux mineurs, la question n'étant pas de connaître le montant de celles-ci, mais plutôt de savoir quelles pratiques ou quels compromis finiraient pas être les plus rentables.

L'exemple de vie ou de mort qui précède illustre bien les risques inacceptables associés à une mauvaise évaluation des primes. Il permet cependant d'établir un parallèle douloureux avec le monde des services financiers. Si l'on examine d'abord les prêts hypothécaires à risque, les courtiers et les responsables des prêts en ont compromis la qualité lentement mais sûrement. Incités à faire croître le chiffre d'affaires, mais sans avoir l'intention de nuire à leur institution financière, ils ont été portés à contourner ou à moins respecter les normes. Ils ont ensuite regroupé puis vendu les portefeuilles de prêts à plusieurs reprises en donnant chaque fois l'impression qu'ils étaient protégés puisqu'« adossés à des actifs ». Tout comme la longueur réduite des boulons, la qualité réelle de ces actifs n'était pas connue et, de ce fait, des institutions financières de partout dans le monde en ont subi les conséquences. Bien qu'au bout du compte certains aient eu droit à une prime sur le volume ou la marge ajoutée, personne n'a pensé à regarder de près la longueur des boulons.

Tout a débuté en première ligne. La solution consiste donc à réaligner les primes accordées au personnel de première ligne et des paliers hiérarchiques verticaux à partir du point d'origine du risque.

Organismes de réglementation, dirigeants et conseils d'administration : leurs rôles

Face au désastre constaté, il faut éviter les bonis disproportionnés dans l'industrie de la finance. D'ailleurs, lors du Forum sur la stabilité financière du G20 en avril dernier, on a déterminé qu'il fallait aborder la question clé de la rémunération. Les organismes

de réglementation, à l'instar des dirigeants et des conseils d'administration, ont un rôle à jouer afin d'éliminer les pratiques de rémunération risquées, tout en préservant l'esprit d'entrepreneuriat de l'industrie.

Ils peuvent préparer le terrain. Même s'il est préférable que la solution vienne de l'industrie, une entreprise ne peut agir seule parce qu'une rémunération concurrentielle (sous-entendre comparable dans bien des cas) est essentielle pour attirer et fidéliser les personnes compétentes. Si les organismes de réglementation arrivent à établir les principes de pratiques saines en matière de plans d'intéressement, chaque institution pourra ensuite reconfigurer sa structure de bonis sachant que ses concurrentes en feront tout autant.

Les dirigeants d'institutions financières doivent continuer de chercher à attirer les meilleurs talents et à stimuler chez eux le meilleur rendement. Toutefois, le principal mécanisme d'analyse comparative de la rémunération ne fonctionne carrément pas. L'attribution irréfléchie d'une rémunération concurrentielle a mené à une montée en flèche des plans d'intéressement mal conçus et à leur propagation dans toute l'industrie, créant ainsi un risque systémique au sein de celle-ci. Bien évidemment, l'établissement d'un système de rémunération fructueux ne doit pas pour autant tomber dans la « bêtise ». Il doit permettre non seulement de mettre un terme à des plans d'intéressement inadéquats, mais aussi de repenser les objectifs et les outils à préconiser pour la détermination des primes. Les institutions financières peuvent se concurrencer de façon plus efficace, entre autres, en fixant les primes en fonction de stratégies de produits et de marché distinctes, des priorités en matière d'innovation et d'exécution, tout en appliquant des règles de prudence et de bon jugement. Elles seront davantage en mesure de gérer leurs affaires et le rendement individuel en équilibrant les profits et les versements dans le temps pour obtenir une gamme de résultats éventuels sur le marché et au chapitre du rendement.

Les administrateurs ont été déconcertés par l'effondrement des marchés financiers. Bon nombre étaient au courant de la bulle dans le secteur des prêts hypothécaires à risque mais la plupart ne connaissaient pas le risque inhérent aux titres dérivés complexes. De fait, il peut être insensé d'exiger de l'administrateur moyen qu'il saisisse les risques liés à tous les instruments financiers actuels. Cependant, chaque administrateur, parce qu'il comprend le comportement humain, doit extrêmement bien se renseigner sur les plans d'intéressement qui peuvent se révéler néfastes en dépit de leurs bonnes intentions. À titre d'exemple, ils doivent se poser la question suivante : les bonis accordés au personnel de première ligne créent-ils un risque systémique? Ceux consentis aux dirigeants multiplient-ils les risques (si l'on considère simplement le rendement des équipes) au lieu de les équilibrer (par exemple, en intégrant le respect des normes par les équipes ou la rentabilité à long terme)?

De façon plus précise, quatre principes ont été établis afin d'orienter l'élaboration de nouvelles pratiques de rémunération dans l'industrie des services financiers¹ :

1. faire connaître à tous les intervenants les politiques, les objectifs et l'approche adoptés en matière de rémunération;
2. établir la rémunération en fonction des intérêts à long terme en faisant preuve de prudence et de bon jugement;
3. intégrer des primes adaptées au risque et étaler davantage leur versement en fonction du cycle de vie du produit;
4. réexaminer les politiques afin de maintenir la correspondance entre la rémunération et le goût du risque de l'entreprise.

Pour chacun des principes, il faut bien définir le rôle des organismes de réglementation, des dirigeants et des conseils d'administration. Dans l'ensemble, il revient aux organismes de réglementation d'établir les principes et les exigences d'ordre supérieur; quant aux dirigeants, ils doivent concevoir et mettre à l'essai des programmes conformes à ces principes et au goût du risque de l'institution; pour ce qui est des conseils d'administration, ils doivent s'assurer que ces principes sont respectés et que la structure en place permet de mettre en œuvre des programmes qui, malgré les risques considérables pouvant y être associés, seront efficaces et produiront ultérieurement des résultats. Bien sûr, les conseils d'administration sont directement responsables de fixer la rémunération des chefs de la direction en fonction de ces mêmes principes et de la moduler pour qu'elle soit efficace et sans risque.

Le tableau ci-contre illustre les rôles respectifs des trois principaux intervenants aux paliers supérieurs par rapport à chacun des principes. (Les détails peuvent varier selon les pays, les sous-secteurs et les institutions.)

¹ *Institute of International Finance* (juillet 2008, mars 2009), *High Level Group of Financial Supervision in the EU* (février 2009), *Congressional Oversight Panel* (janvier 2009), *Forum sur la stabilité financière* (avril 2009)

PRINCIPES DE RÉMUNÉRATION	ORGANISME DE RÉGLEMENTATION	DIRECTION	CONSEIL D'ADMINISTRATION
Transparence	Établir les exigences en matière de divulgation de renseignements	Respecter ou dépasser les normes	S'assurer du respect ou du dépassement des normes
Établissement de la rémunération en fonction des intérêts à long terme et fondé sur la prudence et le bon jugement	Déceler et restreindre les pratiques dangereuses, en particulier celles susceptibles de se répandre	Élaborer et gérer des programmes concurrentiels conformes aux intérêts à long terme	Approuver et surveiller les politiques pour qu'elles soient sans risque et concurrentielles Fixer et gérer la rémunération du chef de la direction pour qu'elle soit sans risque et concurrentielle
Versement de la rémunération en fonction du rendement adapté au risque ou selon un échéancier étalé	Définir et promouvoir les principes, entre autres, par des vérifications aux paliers hiérarchiques verticaux et par l'équilibrage	Concevoir et gérer des programmes concurrentiels en fonction de rendements adaptés au risque	Approuver et surveiller les politiques pour qu'elles soient sans risque et concurrentielles Fixer et gérer la rémunération du chef de la direction pour qu'elle soit sans risque et concurrentielle
Maintien de l'établissement de la rémunération en fonction de la tolérance au risque de l'entreprise	Établir les exigences en matière de divulgation de renseignements pour les principaux paramètres du risque	Recommander les politiques relatives au risque; s'assurer de leur conformité; établir les primes en conséquence	Approuver et surveiller les politiques relatives au risque; s'assurer de leur conformité dans l'établissement et la gestion de la rémunération

Défis liés à la mise en œuvre

Si on semble s'entendre sur les principes et que les dirigeants du G20 se sont engagés à agir, la route menant à la mise en œuvre que suivront les organismes de réglementation et l'industrie traversera des terres inconnues.

On ne saurait trop recommander à l'industrie d'adopter une méthode proactive. Dans certains territoires, les organismes de réglementation qui tendent à fixer des contrôles réglementaires fondés sur des règles risquent de commettre des erreurs ou de rendre plus difficile ou plus onéreux le processus de conformité ou de démonstration de la conformité à ces règles. Si cette réalité est nouvelle pour tous, les gestionnaires de l'industrie sauront mieux que quiconque ce qui fonctionnera et ce qui peut être aisément mesuré. Ils savent également quelle latitude il sera important de conserver pour mieux livrer concurrence.

Même les organismes de réglementation fondés sur les principes auront de la difficulté à définir les exigences qu'ils imposeront à l'industrie. Ils devront déterminer comment mesurer les écarts par rapport aux principes définis et quoi exiger de l'industrie sur le plan de la conformité, soit à quel degré et dans quels délais? Par exemple, pour évaluer les écarts de chaque plan d'intéressement, qu'est-ce qui constitue un rendement du capital adapté au risque (cet élément difficile à définir varie d'un secteur, d'une fonction et d'un produit à l'autre)? Compte tenu du grand nombre de plans d'intéressement au sein d'une seule institution, lesquels faut-il viser? Quel degré de retenue est suffisant et combien de temps devons-nous le conserver? Quel délai de changement est pratique?

Si plusieurs chefs de la direction ont applaudi aux nouveaux principes et qu'ils étaient les mieux placés pour agir en sachant que la réglementation touchera tous les joueurs, l'« attentisme » serait mal avisé. Nonobstant les pertes d'emploi survenues dans l'industrie, la concurrence pour les talents s'intensifiera dans les années à venir, à mesure que la nouvelle réalité s'installera et que l'industrie repartira à la recherche des talents les meilleurs et les plus brillants pour les fidéliser. En plus de s'arracher les employés les plus talentueux, les dirigeants se livrent également à une guerre des parts de marché. À cet égard, ils doivent offrir une rémunération assez souple en harmonisant les mesures incitatives avec les stratégies de produit et de marché. Ceux qui passeront leur tour n'auront ainsi pas la chance de participer à l'établissement du futur cadre de réglementation et de mise en œuvre dont dépendrait leur capacité à livrer concurrence.

Les premiers à reconnaître que l'industrie entière devra finir par changer ses plans d'intéressement pourraient en tirer un avantage concurrentiel. Pour y réussir, ils devront voir en ce changement une véritable perturbation au sein de l'industrie, ce qui

les obligera à revoir leur pensée concurrentielle, plutôt qu'un simple autre exercice de conformité.

Harmoniser les plans d'intéressement avec les priorités et éléments différenciateurs uniques d'une organisation sera gage de succès. Tout versement de prime à un employé de première ligne ou dirigeant clé doit supposer les questions suivantes : notre plan d'intéressement appuie-t-il nos stratégies de produit et de marché ainsi que nos priorités? Soutient-il nos principaux éléments différenciateurs? Récompense-t-il ceux qui travaillent conformément à nos valeurs et à notre culture unique? Par exemple, la méthode traditionnelle de concevoir la rémunération s'est d'abord fondée sur des jalons, puis sur la situation financière. Les nouvelles approches devraient d'abord se fonder sur la stratégie, conformément aux directives de réglementation, puis sur un modèle concurrentiel articulé autour de la prudence et du bon jugement aux divers niveaux de rendement.

Il faudra un effort concerté pour mettre en œuvre ces changements. De nombreuses institutions financières feront ainsi œuvre de pionnières simplement pour respecter les nouveaux principes si ce n'est que d'être concurrentielles. On devra instaurer de nouveaux paramètres, tant qualitatifs que quantitatifs, et mieux comprendre comment la rémunération influe sur le comportement. On devra également élaborer de nouveaux modèles financiers pour analyser les profils de rentabilité ainsi que les risques inhérents aux nouveaux programmes. Pour conclure, on devra relever un formidable défi lié aux communications avec le personnel en place, les recruteurs, les candidats, les dirigeants, les administrateurs, les organismes de réglementation et le grand public.

La méthode du « copier-coller » qui a précédé la crise financière comportait des risques systémiques néfastes. Si les plans d'intéressement sont désormais sous l'œil scrutateur des organismes de réglementation et des conseils d'administration, les organisations dominantes contribueront à améliorer les règles en place puis iront au-delà de la conformité en tentant de trouver des solutions qui leur assureront un succès distinct dans leur marché.

Conclusion

Les échecs qu'a essayés le système financier mondial ont causé beaucoup de tort. En outre, ils ont miné la confiance accordée à l'ancienne façon de faire des affaires. La chose est sûre : nous devons en conséquence nous attendre à une réglementation accrue et les institutions consolideront leurs fonctions de gestion du risque.

Résoudre le problème des primes mal harmonisées au degré de risque constitue peut-

être l'un des plus importants changements qui s'annoncent. De fait, compte tenu de ce que nous savons du comportement humain et des blessures encore fraîches laissées par la crise récente, c'est maintenant faire preuve d'irresponsabilité que de tolérer des systèmes de primes si mal alignés sur les critères de prudence et de bon jugement comme il en existait avant dans les sociétés minières.

Cependant, les changements n'ont pas à se faire au détriment du caractère concurrentiel. Le fait de saisir cette occasion pour définir une nouvelle méthode qui harmonise les primes avec la stratégie, préconisant prudence et bon jugement, constituerait en réalité une meilleure approche concurrentielle que les pratiques floues du passé.

Auteurs

YVES ROY

Président-directeur général

JEAN-PIERRE SABLÉ

Associé, New York

KEN SMITH

Associé directeur, New York et Président du conseil d'administration, SECOR Conseil

Montreal

555 René-Lévesque Blvd. West, 9th floor,
Montreal (Quebec) H2Z 1B1
Tel.: 514.861.9031
Fax: 514.861.0281
E-mail: info@secorgroup.com

New York

Continental Tower
1370 Avenue of the Americas, 14th floor
New York, NY 10019
Tel.: 212.307.0020
Fax: 212.307.0084
E-mail: info@secorgroup.com

Paris

50/50 bis rue St-Ferdinand,
75017 Paris
Tel.: 01 56 26 57 27
Fax: 01 56 28 03 43
E-mail: info@secorgroup.com

Québec

2600 Laurier Blvd, Suite 955, 9th floor
Tour de la Cité - entrée 6
Québec (Québec) G1V 4W2
Tel.: 418.653.5335
Fax: 418.657.7571
info@secorgroup.com

Toronto

390 Bay Street, Suite 2400
Toronto (Ontario) M5H 2Y2
Tel.: 416.362.0505
Fax: 416.362.6804
E-mail: info@secorgroup.com



SECOR CONSULTING