

La rémunération des hauts dirigeants dans le secteur coopératif québécois

Gabriel Arsenault

Robert Laplante

JUIN 2017

Notices biographiques

Professeur adjoint en science politique à l'École des hautes études publiques de l'Université de Moncton, les recherches de **Gabriel Arsenault** portent principalement sur l'économie sociale et la politique québécoise.

Directeur général de l'IRÉC, **Robert Laplante** détient un doctorat en sciences sociales (sociologie) à l'École normale supérieure de Cachan (Paris). Il a publié de nombreux travaux scientifiques, en particulier dans le domaine des études coopératives. Il s'intéresse plus particulièrement à l'économie politique de l'exploitation forestière et aux questions relatives au développement régional. Robert Laplante a publié plusieurs livres dont *L'expérience coopérative de Guyenne*.

© Institut de recherche en économie contemporaine

ISBN 978-2-923203-74-4 (version imprimée)

ISBN 978-2-923203-75-1 (PDF)

Dépôt légal — Bibliothèque nationale du Québec, 2017

Dépôt légal — Bibliothèque nationale du Canada, 2017

IRÉC, 1030, rue Beaubien Est, bureau 103, Montréal (Québec) H2S 1T4

FAITS SAILLANTS

- **Le secteur coopératif** représente au Québec **près de 100 000 emplois**. Avec plus de **40 000 employés**, le Mouvement Desjardins est *le* plus gros employeur privé du Québec.
- En plus d'avoir la responsabilité de satisfaire ses membres, une coopérative doit également obéir à un certain nombre de principes coopératifs. **L'égalité, l'équité et la solidarité** comptent parmi les six valeurs au cœur du mouvement coopératif (avec **l'autoassistance, l'autoresponsabilité et la démocratie**).
- À l'exception du Mouvement des caisses Desjardins, **les coopératives québécoises ne dévoilent pas la rémunération de leurs dirigeants et ne sont pas tenues de le faire**. Deux grands types d'arguments ont été et sont toujours invoqués pour limiter les exigences de transparence : le **droit à la vie privée** et les effets de la divulgation sur **la concurrence salariale**. En effet, une telle divulgation aurait, prétend-on, un **effet haussier sur la rémunération des hauts dirigeants** et, du coup, accroîtrait les charges des entreprises.
- Tout en étant très élevée en termes absolus, **la rémunération des hauts dirigeants de Desjardins est plus modérée que dans toutes les grandes banques capitalistes canadiennes**. En 2015, avec une rémunération globale estimée à **3,9 millions de dollars**, la présidente et chef de la direction du Mouvement Desjardins gagnait « seulement » 54 fois la rémunération moyenne d'un employé de Desjardins.
- Le chef de la direction d'une banque canadienne gagne **entre deux et trois fois** ce que gagne son homologue chez Desjardins.
- Depuis 2013, la cible pour la rémunération du chef de la direction correspond à **100% de la médiane d'un groupe de 78 coopératives financières d'envergure comparable**, pour la très grande majorité située au Canada.
- Il n'y a pas vraiment de raison de se concentrer sur les entreprises « canadiennes », dans la mesure où **les transferts de cadres dans le secteur coopératif québécois semblent généralement avoir lieu à partir du bassin des entreprises situées au Québec**.

- En dollars constants de 2015, **la rémunération directe du chef de la direction de Desjardins a augmenté de 147% de 2001 à 2015**, passant de 1 079 626 \$ à 2 664 598 \$. Pendant ce temps, **le salaire moyen des employés de Desjardins a augmenté de « seulement » 46%**, passant de 40 638 \$ à 59 386 \$. Desjardins ne semble jamais avoir visé un « **ratio d'équité** » entre la rémunération du chef de la direction et celle des autres employés de la coopérative.
- La recherche montre que **les chefs de la direction circulent en fait très rarement** d'une entreprise à une autre et qu'ils sont **généralement recrutés à l'interne**. Entre 1993 et 1998, il n'y eut que **six** transferts directs de chef de la direction d'une entreprise du S&P 500 à une autre.
- Chez Desjardins, alors que **la pratique du *benchmarking* horizontal** (comparaison du même poste chez différentes entreprises) **est fortement ancrée, celle du *benchmarking* vertical** (comparaison de différents postes à l'intérieur de la même entreprise) **semble sinon absente, du moins peu déterminante**.
- Chez Desjardins, depuis 1996, il n'y a qu'en 2008 que le chef de la direction n'a pas eu droit à une **prime au rendement**.
- Ce n'est pas le talent des gestionnaires qui a chuté vers 2008 : c'est la croissance économique d'à peu près tous les pays de la planète. Ainsi, dans le secteur financier en particulier, **la soi-disant rémunération au rendement rémunère en réalité dans une bonne mesure la santé économique environnante**.
- **La rémunération au rendement prend une importance croissante chez Desjardins**. En 1996, la prime au rendement du chef de la direction représentait 10% de son salaire de base ; en 1998, près de 20% ; **depuis 2009, la prime représente environ 110% du salaire de base**.
- **Les ristournes ne cessent de baisser**, alors que Desjardins est en pleine expansion. De 2002 à 2014, **les ristournes ont baissé de 415 millions de dollars à 177 millions de dollars** (en dollars courants) ; à l'automne 2015, il a ouvertement été question de tout simplement les abolir. **La politique de rémunération ne prévoit aucun objectif à propos des ristournes**.
- Dans un contexte de croissance des actifs, **plus de 1 000 caisses, typiquement en milieux ruraux, ont fermé leurs portes depuis le milieu des années 1990**.

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|--|-----|
| Liste des figures et tableaux | .xi |
| Introduction | 1 |
| CHAPITRE 1 | |
| La transparence | 5 |
| Un précédent trop souvent oublié. | 5 |
| Les termes du débat sur la transparence | 7 |
| CHAPITRE 2 | |
| La hauteur de rémunération dans le monde coopératif | 11 |
| La hauteur de la rémunération des dirigeants de Desjardins. | 12 |
| Les termes du débat | 15 |
| Pistes d'amélioration. | 19 |
| CHAPITRE 3 | |
| La rémunération au rendement | 25 |
| CHAPITRE 4 | |
| Rémunération des administrateurs | 33 |
| Conclusion | 35 |
| Bibliographie | 37 |

LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

| | |
|---|-----------|
| Tableau 1. Rémunération des hauts dirigeants dans les grandes institutions financières canadiennes en 2015 | 13 |
| Figure 1. Le ratio de la rémunération directe du chef de la direction par rapport au salaire moyen chez Desjardins depuis 2001 | 14 |
| Tableau 2 : Ventilation de la rémunération globale du chef de la direction de Desjardins et de la Banque Nationale, 2014 | 28 |
| Figure 2 : La prime au rendement du chef de la direction de Desjardins en rapport à son salaire de base, 1996-2015. | 29 |
| Tableau 3. Les objectifs de rendement de Desjardins, 2015 | 30 |

INTRODUCTION

Les statistiques concernant les écarts de rémunération font régulièrement les manchettes. Les études qui les alimentent sont bien souvent réalisées par de grands cabinets de conseil en gestion et ne se distinguent généralement les unes des autres que par les nuances qu'elles mettent à justifier que les fossés se creusent à grands coups de multiples entre les moins bien rémunérés et les hauts dirigeants. *Le Devoir* du 17 septembre 2016 titrait : « Des P.-D.G. 159 fois mieux payés que le travailleur moyen » au Canada (Rettino-Parazelli, 2016). Le traitement de la nouvelle était on ne peut plus conventionnel et comparait ces résultats à des études américaines du même genre qui révèlent que les écarts sont encore plus grands aux États-Unis. Utilisant tantôt les moyennes, d'autres fois les médianes et même les bornes inférieures, les études de ce genre, si elles servent parfois à donner une image un peu plus concrète des inégalités, servent bien plus souvent à les légitimer qu'à les combattre ou à en interroger les fondements.

Il aura sans doute fallu que les protestations du mouvement *Occupy* viennent rappeler que les écarts entre riches et pauvres sont devenus littéralement intolérables, aussi bien à l'échelle des sociétés du monde développé qu'entre elles et le reste du monde pour que les enjeux moraux reprennent un tant soit peu le devant de la scène. Aux arguments des protestataires, les savantes analyses de la Banque mondiale et du Fonds monétaire international viendront donner une résonance particulière. Ces grandes institutions, à leur tour, sont venues dire que la croissance des inégalités constituait une véritable menace à l'ordre économique. Déstabilisant les dynamiques sociales et plombant les conditions de relance des économies, les inégalités – telles qu'elles sont abordées par un nombre de plus en plus grand d'États et de décideurs - doivent faire l'objet d'un combat sérieux, mené au moyen de politiques publiques servant une redistribution plus efficace et plus généreuse. Les solutions sont cependant complexes puisque les causes des inégalités relèvent d'une logique systémique difficile à déconstruire.

Néanmoins, un tel combat pointe inévitablement les solutions fiscales susceptibles d'assurer que chacun fasse sa juste part. Même partielles, ces solutions peuvent être d'une efficacité certaine. Mais, du point de vue économique, ces solutions interviennent en aval du processus de création des inégalités. La fiscalité est un moyen de rattrapage, une façon de corriger *post facto* les distorsions économiques qui elles-mêmes résultent de l'action croisée de multiples facteurs. Parmi ceux-ci, la rémunération constitue certes un champ d'intervention de prédilection pour les mesures de redressement et de mitigation. Paul Krugman, le célèbre économiste américain, ne rappelait-il pas, lors des manifestations du mouvement du 1%, que les États-Unis du New Deal avaient appliqué un taux d'imposition marginal de 90% pour les plus hauts salariés et que le capitalisme n'en était pas mort pour autant, que cela n'avait pas compromis la relance économique attendue? (Krugman, 2012) De tels taux confiscatoires ont certes eu leur effet dissuasif, mais cela n'a pas duré.

Les assauts idéologiques du néolibéralisme contre l'État et contre les mécanismes de redistribution ont largement contribué à éroder les efforts de redressement que les politiques fiscales de l'État-providence avaient réalisés. Cela est vrai au Canada comme au Québec. Au cours des deux dernières décennies particulièrement, à la faveur des engouements pour la mondialisation et au nom de la concurrence fiscale qu'elle induit, une régression certaine s'est produite. Une régression qui a bien souvent été justifiée par un climat idéologique extrêmement favorable à une culture du privilège, une culture justifiant le traitement préférentiel dont devrait jouir l'élite économique. Les arguments sont connus au point d'être passés dans les évidences du sens commun : il faut réduire les impôts pour libérer du capital qui sera investi et dont les projets donneront de l'emploi et créeront de la valeur.

La thèse du ruissellement (*trickle down*) est désormais éculée et battue par les faits. Mais la culture du privilège qui lui a fourni certaines de ses conditions de légitimation se porte encore très bien. Elle est portée par un imposant dispositif idéologique dont les médias constituent un puissant relais avec les émissions, documentaires, concours et multiples variantes du culte de la richesse et de la célébrité. Cette culture, dira l'historien et sociologue Christopher Lasch, relève d'une idéologie de classe, d'une idéologie qui prône ce qu'il appelle « l'insularisation des élites » (Lasch, 1996). Quartiers fermés et protégés, écoles privées, privatisation d'espaces publics, multiplication des clubs privés et des conditions d'octroi de privilèges (soins de santé, cartes de crédit, accès commerciaux exclusifs, etc.), de nombreuses mesures sont apparues comme autant de moyens pour les élites de se couper de la mixité sociale et se désolidariser de la condition commune. Ces diverses mesures sont autant de moyens d'éroder les acquis de l'État-providence et de refuser l'un de ses principes fondamentaux : la mutualisation des risques et des avantages. Elles tiennent de la logique de l'utilisateur payeur, du consommateur souverain pour qui la liberté de disposer sans entrave de son argent et de son pouvoir d'achat prime sur tout le reste. Puisque les riches peuvent se payer des raccourcis en tous genres, pourquoi les astreindrait-on à partager la condition commune?

On l'aura compris, la question de la rémunération déborde largement les seules préoccupations de la gestion des ressources humaines. Il faut certes bien comprendre la rationalité qui sous-tend, dans les organisations, la reconnaissance des talents, compétences et prestations de travail sur lesquels se fixent les salaires. Mais il est restrictif, et à bien des égards trompeur, de ne s'en tenir qu'à ces éléments d'expertise. Les échelles de salaires, les conditions générales de rémunération ne renvoient pas qu'à des considérations techniques. Des choix de nature éthique aussi bien qu'idéologique déterminent les pratiques, en fixent la portée sociale aussi bien que symbolique.

La formule-choc du 1% est désormais indissociable de l'image de ces dirigeants adulés et adoués par des idéologies gestionnaires qui encouragent l'octroi de privilèges exorbitants, souvent même sans égard aux résultats réels. Les déboires de grandes entreprises ne s'accompagnent-ils pas parfois de mises à pied et de compressions budgétaires qui valent à

leurs gestionnaires de juteuses primes au rendement les récompensant pour les efforts qu'ils ont mis à faire subir l'austérité?

Le mécontentement populaire à l'endroit des transformations de la rémunération des hauts dirigeants d'entreprises est particulièrement vif en milieu coopératif. Et il n'est pas spécifique au Québec. On retrouve par exemple exactement le même genre de malaise au Royaume-Uni autour de la rémunération des dirigeants de la Co-operative Group (Hutton, 2014). Les mêmes questionnements surgissent.

D'une part, les inégalités qu'impliquent ces nouvelles rémunérations semblent contraires aux valeurs de fraternité et de démocratie censées caractériser le mouvement coopératif. Une rémunération aussi élevée est-elle « juste »? Une coopérative peut-elle verser des salaires astronomiques tout en « gardant son âme »? Le milieu coopératif doit-il nécessairement émuler le secteur privé?

D'autre part, la rémunération au rendement, très répandue dans le secteur financier, apparaît suspecte en contexte coopératif. Dans une société cotée en bourse, de façon à aligner les intérêts des dirigeants avec ceux des actionnaires de l'entreprise, il peut sembler normal d'utiliser la rémunération pour motiver les hauts dirigeants à « performer », c'est-à-dire à maximiser la rentabilité du capital investi par les actionnaires. Dans une entreprise d'économie sociale, puisque l'objectif premier n'est pas le rendement financier, la rémunération au rendement ne permet pas aussi clairement d'aligner les intérêts du dirigeant avec la mission de l'entreprise.

À l'heure où l'économie coopérative est appelée à jouer un rôle majeur dans le renouvellement et la relance du modèle québécois, il est essentiel de conduire une réflexion forte sur les conditions à réunir pour que la coopération puisse bénéficier du plus grand soutien de légitimité possible. Les défis sont nombreux et la loyauté des dirigeants à l'égard de la philosophie et des valeurs coopératives ne peut souffrir de la mise en doute de leur adhésion aux idéaux qui sont proposés aux membres et à la population pour les inviter à soutenir et promouvoir le développement coopératif.

Dans ce rapport de recherche, nous portons plus particulièrement notre attention sur quatre aspects de la rémunération des dirigeants coopératifs québécois :

- la transparence;
- la hauteur de la rémunération;
- la rémunération au rendement;
- la rémunération des administrateurs.

L'analyse permettra de dégager des enjeux et pointera des objets de préoccupation qui devraient servir à mieux discuter des orientations en matière de rémunération. Quel que soit l'angle utilisé, la conclusion est la même : les choix et les pratiques de gestion doivent d'abord être discutés en les ramenant aux valeurs coopératives et aux meilleurs moyens à prendre pour réaliser les idéaux qui sont au cœur de la mission. Entre l'idéal et le possible, il y a toujours un espace à baliser pour s'assurer que les parcours choisis rapprochent plutôt qu'ils n'éloignent de ce qui fait de la coopération une véritable voie d'émancipation. Le pragmatisme qui doit servir à mieux composer avec son environnement passe aussi par un refus de se soumettre à l'ordre marchand.

CHAPITRE 1

La transparence

Toute enquête sur la rémunération dans le secteur coopératif doit commencer par l'analyse des données disponibles sur celle-ci. Or, à l'exception du Mouvement des caisses Desjardins, les coopératives québécoises ne dévoilent pas la rémunération de leurs dirigeants et elles ne sont pas tenues de le faire. Cette opacité constitue un obstacle à la connaissance et à la conduite de débats constructifs. Avant d'analyser de façon critique les pratiques de rémunération en milieu coopératif, il nous faut donc souligner l'absence de transparence qui règne en cette matière et explorer les raisons de cette situation.

Un précédent trop souvent oublié

Au Québec, l'impossibilité de connaître la rémunération des dirigeants coopératifs est rarement soulevée et remise en question. Dans toute l'histoire du mouvement coopératif québécois, nous n'identifions qu'un seul moment où un acteur politique a activement cherché à lutter contre une telle opacité. Il est important d'y revenir puisqu'il s'agit d'un effort jusqu'ici inégalé, pour tenter de fournir des réponses et un cadre institutionnel visant à mettre en perspective les orientations du mouvement en matière de rémunération en les intégrant dans le cadre général de l'environnement d'affaires et financier dans lequel s'inscrivent les coopératives. Cet effort, c'est le ministre Jean Garon qui l'a fait.

Le 19 juin 1997, l'Assemblée nationale du Québec sanctionnait la *Loi sur l'information concernant la rémunération des dirigeants de certaines personnes morales*, obligeant ainsi les entreprises cotées en bourse et la Confédération Desjardins à divulguer la rémunération (nominalisée) de leurs cinq dirigeants les mieux rémunérés. En ce qui concerne les entreprises cotées en bourse, Québec suivait ici les États-Unis, l'Ontario et la Colombie-Britannique, qui avaient fait adopter des lois similaires plus tôt dans les années 1990.

La loi québécoise se distingue toutefois des autres lois nord-américaines en s'appliquant également à une coopérative, la Confédération Desjardins (aujourd'hui la Fédération des caisses Desjardins)¹. Cette spécificité s'explique par la place exceptionnelle qu'occupe Desjardins dans l'économie québécoise. Elle s'explique également par le fait que depuis déjà quelques années, plusieurs voix s'élevaient pour que Desjardins rende publique la rémunération de son président, au grand dam de ce dernier (Baril, 1993 ; 1996a ; 1996b ; Thériault, 1996 ; Samson, 1997). La pression des membres et de l'opinion publique aura eu raison de ses réticences et objections. En mars 1997, soit quelques mois à peine avant l'adoption de la loi, Desjardins décide finalement de divulguer pour la première fois de son histoire la

1. Notons toutefois que dans certains pays européens, des pratiques de transparence beaucoup plus audacieuses sont en vigueur. En Norvège, par exemple, les salaires de tous les citoyens sont publics, quel que soit leurs revenus ou leur secteur d'activité, et ce depuis quelque deux siècles (Chohan, 2016).

rémunération de son président et de ses quatre autres dirigeants les mieux rémunérés (Baril, 1997).

L'instigateur du projet de loi 194, le député péquiste Jean Garon, aurait souhaité que Desjardins ne soit pas la seule coopérative à être visée par la loi. En effet, le texte de la première version du projet de loi, déposé le 18 décembre 1996, précisait que la loi s'appliquerait également aux coopératives, aux fédérations de coopératives et aux sociétés mutuelles d'assurances. Le 10 juin 1997, lors de l'adoption de principe du projet de loi, le texte fait encore mention des coopératives, fédérations de coopératives et sociétés mutuelles. Il n'en sera plus question dans la version finale. Il semble bien que ces dispositions aient été retirées du projet de loi à la toute dernière minute.

Étrangement, ce changement dans le projet de loi n'a fait l'objet d'aucun commentaire dans les médias, et ce même si Jean Garon y revient explicitement lors d'un débat à l'Assemblée nationale du 16 juin 1997. Il reviendra d'ailleurs encore à la charge à la fin de l'année, en présentant, le 12 décembre 1997, la *Loi modifiant la Loi sur l'information concernant la rémunération des dirigeants de certaines personnes morales* (projet de loi 199), qui cherchait explicitement à étendre la loi précédente à la Coopérative fédérée et aux sociétés mutuelles d'assurances. Le principe du projet de loi est adopté en juin 1998, mais la loi ne sera jamais sanctionnée. L'enjeu semble avoir été traité dans une grille partisane fortement teintée sur le plan idéologique. En effet, les Libéraux de Daniel Johnson ont voté contre le projet de loi 194 (Lessard, 1997). Pour le député libéral Normand Macmillan, le projet de Jean Garon relevait « du socialisme pur et simple » (Journal des débats, 16 juin 1997).

Garon ne se présente pas aux élections générales de novembre 1998 et son combat ne sera pas poursuivi après son départ.

Au Québec, Desjardins demeure ainsi la seule coopérative à être légalement tenue de divulguer la rémunération de ses hauts dirigeants. Elle est également la seule grosse coopérative à le faire. L'information sur la rémunération des chefs de la direction de la Coop fédérée ou d'Agropur, par exemple, n'est tout simplement pas publique. La même situation prévaut en milieu mutualiste. Des membres de la mutuelle La Capitale se sont d'ailleurs récemment plaints de ne pas pouvoir connaître la rémunération de leurs hauts dirigeants (Corbeil, 2010). La loi québécoise est respectée, à n'en pas douter. Mais elle l'est avec ses imperfections et ses limites. Et il faut bien reconnaître qu'aux yeux de plusieurs, elle n'est plus tout à fait accordée aux exigences contemporaines en matière de transparence et de reddition de comptes. La crise financière de 2008, le scandale des PCCAA et plusieurs cas de fraudes financières ont contribué à faire naître dans l'opinion publique des attentes plus grandes.

Les termes du débat sur la transparence

Le retour sur l'initiative de Jean Garon reste toujours d'actualité puisque les termes du débat qui a entouré le dépôt du projet de loi sont encore largement les mêmes que ceux dans lesquels il se présente aujourd'hui. Deux grands types d'arguments ont été et sont toujours invoqués pour limiter les exigences de transparence (Sansfaçon, 1997). Le premier évoque le droit à la vie privée, le second fait référence aux effets de la divulgation sur la concurrence salariale.

C'est d'abord au nom du droit à la protection de la vie privée que les hauts dirigeants et ceux qui les soutiennent veulent résister au rehaussement des standards en matière de divulgation. De plus grandes exigences de transparence sont présentées comme intrusives et certains les considèrent même comme nuisibles. La divulgation les exposerait, entendait-on à l'époque, à la jalousie, au commérage, voire aux attaques personnelles. En 1997, le Conseil du patronat craignait même que la transparence n'augmente le risque de kidnapping (Beauregard, 1997). L'argument est moins fort aujourd'hui, où il s'est en quelque sorte inversé : la divulgation d'un haut niveau de rémunération est plutôt traitée et bien souvent perçue comme un symbole de puissance et de prestige. Les patrons vedettes, les sportifs professionnels et des artistes au pinacle du star-system servent bien souvent à alimenter les palmarès et autres instruments de fétichisation de la richesse et de la puissance. Cela n'empêche évidemment pas que l'adulation ne provoque son contraire. Des réticences demeurent encore fortes et le plus souvent fondées sur des considérations ayant trait aux inégalités.

Le second argument invoqué à l'époque et encore aujourd'hui très prégnant est plutôt placé en lien avec les effets sur les organisations d'une telle divulgation. Elle aurait, prétend-on toujours, un effet haussier sur la rémunération des hauts dirigeants (Corbeil, 2010) et, du coup, accroîtrait les charges des entreprises. De surcroît, estiment plusieurs, la divulgation accroîtrait la capacité des dirigeants d'aller au plus offrant et ouvrirait la porte à du « maraudage » entre les employeurs, rendant plus instable sinon plus volatile le marché des cadres supérieurs.

Ces deux arguments apparaissent plutôt faibles lorsqu'on souhaite les faire valoir en milieu coopératif. D'une part, la politique de rémunération des entreprises collectives, à l'instar des entreprises publiques, ne relève pas de la « vie privée ». Dans une entreprise collective gérée démocratiquement, ce sont les membres démocratiquement élus du conseil d'administration qui déterminent la politique de la rémunération et il est tout à fait logique et cohérent qu'ils soient appelés à en rendre compte devant l'assemblée des membres. Dans ce contexte, il est pour le moins incongru de dire aux membres que cette politique n'est pas du ressort de l'assemblée générale. Les propriétaires ont la légitimité d'exiger de connaître la rémunération versée aux gestionnaires de *leur* entreprise. Si les membres, propriétaires de leur coopérative, veulent avoir des informations relatives à la rémunération des hauts dirigeants, il apparaît pour le moins discutable que le conseil d'administration les prive de

réponses à des préoccupations légitimes touchant directement l'un des aspects de la viabilité économique de leur coopérative. La loi rend pourtant cette esquivance possible. La chose est d'autant plus difficile à justifier que les membres d'une coopérative ou d'une mutuelle peuvent très raisonnablement conclure qu'ils *doivent* connaître les détails de la rémunération des dirigeants pour déterminer si cette rémunération est responsable et compatible avec les valeurs de leur entreprise collective.

Pour leur part, les effets de la divulgation sur la concurrence salariale n'ont toujours pas été démontrés empiriquement. Certes, la transparence n'a pas réussi à freiner la montée de la rémunération des hauts dirigeants d'entreprises au cours des deux dernières décennies (Cioppa, 2006 ; Murphy, 2012), mais les recherches portant sur les causes de cette hausse n'évoquent jamais le rôle de la divulgation en tant que telle (Dorff, 2014 ; Bebchuk et Fried, 2004).

En réalité, si la question de la divulgation de la rémunération apparaît si sensible à tant de gens dans les couches dirigeantes, c'est qu'elle les met en quelque sorte en demeure de justifier les critères utilisés. Et cette justification peut alors être matière à débat, les écarts – les inégalités – qu'elle veut rendre acceptables peuvent être questionnés, contestés, notamment par les syndicats. Et ces justifications obligent alors à expliciter des choix que certains préféreraient sans doute tenir pour des « évidences » plutôt que de les mettre en lien avec la mission, la raison d'être de l'entreprise. Et c'est particulièrement le cas dans le monde coopératif où la mission fonde un statut et devrait fonder des pratiques différentes.

Les pratiques en matière de rémunération tendent à faire de ces questions une affaire d'experts en ressources humaines et en gestion dont les critères seraient fondés en toute objectivité sur des considérations techniques et scientifiques. Transportées ainsi dans l'univers des spécialistes, les décisions sont souvent présentées comme de simples ajustements à des prescriptions échappant au débat ou, du moins, au débat conduit par des non-spécialistes. Cela place ainsi l'argument dans le registre de l'élitisme en en faisant une matière de compétence à comprendre et évaluer à partir de critères qui reposent sur des bases présumées neutres et plus ou moins difficiles à saisir par le commun des mortels, et en tout état de cause, exemptes de jugements de valeur et de considérations éthiques.

Or c'est là précisément que peut se trouver le grand mérite de la transparence dans le contexte de l'organisation coopérative : elle réduit le domaine des questions réservées à l'élite, permet un débat démocratique, et incite à articuler « le meilleur argument » dans le registre le plus accessible, au profit de l'intelligence commune. La transparence accroît, en outre, l'imputabilité (Dietsch, 2006) et enrichit de la sorte le processus décisionnel. Depuis que son salaire est connu de tous, le chef de la direction de Desjardins doit rendre des comptes à ses membres et expliquer aux médias en quoi son salaire est justifié. Un tel exercice stimule non seulement la réflexion publique sur la justice distributive : il amène Desjardins à fonder ou du moins à mettre en lien sa politique de rémunération dans une vision explicite des valeurs coopératives. La divulgation de la rémunération va donc bien

au-delà des chiffres et sert de révélateur de la façon dont la mission charpente ou non les orientations de gestion.

Cela dit, contraindre les coopératives et les sociétés mutuelles à une plus grande transparence soulève néanmoins des objections en apparence bien légitimes. Les coopératives et les mutuelles sont, en principe, des entreprises démocratiques ; ne revient-il pas aux membres, plutôt qu'à la société en entier, de décider s'ils veulent exiger le dévoilement de la rémunération de leurs hauts dirigeants ? Une intrusion de l'État dans ce domaine pourrait être vue comme entrant en contradiction avec le respect de la démocratie coopérative et mutualiste. Cet argument était évoqué par le président du Mouvement Desjardins, en mai 1996, alors qu'il résistait aux pressions populaires pour dévoiler son salaire : « ...on se fait dicter notre façon d'agir par nos membres. Si le gouvernement veut passer par-dessus la volonté de nos membres, on se soumettra, mais ce n'est pas ça la démocratie » (Thériault, 1996).

En théorie, l'ancien président a bien raison. En pratique, son argument est affaibli par les prescriptions mêmes de la loi. Légalement, c'est le conseil d'administration, plutôt que les membres, qui a la responsabilité de fixer la rémunération des hauts dirigeants (C 62.2, art. 116 ; C67.3, art. 97). Lorsque les membres soulèvent des questions relatives à cette rémunération en assemblée générale, le CA peut se réfugier derrière la loi et éviter de répondre aux membres (Corbeil, 2010). Dans un tel contexte, la volonté des membres est en quelque sorte limitée, contrainte par les imperfections et les limitations de la loi. Pour les corriger, c'est vers l'État qu'ils doivent se tourner si les dirigeants ne souhaitent pas aller au-delà de ce que la loi leur prescrit. À cet égard, la comparaison des standards applicables aux actionnaires et aux sociétaires mérite une plus grande attention et plaide en faveur d'un meilleur souci de congruence. Tel était le sens et l'intention derrière les projets de loi soumis par Jean Garon. Tels sont encore aujourd'hui certaines des préoccupations fondamentales du débat. La loi ne peut servir de paravent.

CHAPITRE 2

La hauteur de rémunération dans le monde coopératif

Les données disponibles existantes suffisent néanmoins pour soulever la question : la rémunération des dirigeants coopératifs est-elle plus élevée que ce qu'autorisent les valeurs d'égalité et de solidarité du mouvement coopératif ?

La question des écarts de rémunération est probablement aussi vieille que le mouvement coopératif lui-même. Dès la naissance des premières coopératives, en effet, les débats ont été vifs quant aux diverses manières de concilier les valeurs égalitaristes aux conditions salariales qui sont déterminées dans un marché auquel les coopératives ne peuvent entièrement se soustraire. Ces efforts ont toujours illustré la place ambivalente que tient la coopération dans l'économie de marché, tiraillée constamment entre sa logique de pratique alternative et ses conditions concrètes d'insertion dans une économie qu'elle ambitionne de civiliser, mais pas de remplacer. C'est toujours en référence à ses valeurs et aux compromis à réaliser pour les affirmer que la coopération a, au fil des ans, trouvé des solutions adaptées à la fois aux conditions de viabilité économique et à celle de solidarité avec son milieu d'appartenance. Et ces solutions ont toujours nécessité des arbitrages subtils entre les aspirations des membres et les besoins de l'entreprise.

Dans la tradition québécoise, les débats ont beaucoup varié selon les secteurs coopératifs sans pour autant vraiment déborder sur la place publique. Cela s'est surtout produit pour le secteur de l'épargne du crédit et pour le cas du Mouvement Desjardins, en raison de la place particulière qu'il occupe dans l'économie aussi bien que dans l'imaginaire collectif. C'est encore le cas aujourd'hui, alors que la rémunération des hauts dirigeants a été ramenée à l'avant-scène à plusieurs occasions.

En 2015, le président de la Banque Nationale a touché 6,6 millions de dollars et même si la chose a été largement médiatisée, elle n'a guère fait de vagues. Pourtant, la même année, le Mouvement Desjardins publiait le salaire de sa direction – bien moindre, à 3,9 millions de dollars – et la chose a créé un certain remous, en particulier dans le milieu coopératif lui-même. Plusieurs se sont demandé : une rémunération aussi élevée est-elle « juste » ? Une coopérative peut-elle verser des salaires aussi élevés tout en « gardant son âme » ? Le milieu coopératif doit-il nécessairement imiter le secteur privé ?

Ces interrogations sont légitimes et pour bien les traiter, un retour dans le passé récent s'impose.

Au cours des dernières décennies, la rémunération des hauts dirigeants d'entreprises nord-américaines a augmenté, en termes réels, de façon vertigineuse. Le rapport entre la rémunération médiane des chefs de la direction des entreprises du TSX 60 et le salaire moyen des employés du secteur privé canadien, par exemple, est ainsi passé de 60 en 1998 à 150 en 2010 (Allaire 2012, 27). Cela dresse un environnement d'affaires et un univers de

référence qui conditionnent grandement les perceptions aussi bien que les termes du débat public touchant la rémunération.

Qu'en est-il dans le milieu coopératif ? On s'attendrait à ce que, de façon générale, l'échelle salariale soit plus resserrée dans les coopératives que dans le secteur privé, en toute cohérence avec les principes d'égalité, d'équité et de solidarité de la coopération. Quelques études portant sur des cas américains tendent à établir que les pratiques vont dans ce sens (Hueth et Marcoul 2009 ; Trechter et al. 1997). En France, également, l'écart entre les 10% les mieux payés et les 10% les moins bien payés était de 2.7 dans le secteur des coopératives et des mutuelles, contre de 3.1 dans le secteur privé (Bisault, 2012).

La situation québécoise est assez difficile à cerner. Les données se font plus rares et les études manquent ou souffrent donc de lacunes importantes. Parmi les grosses coopératives du Québec, seul Desjardins, comme on l'a vu, divulgue la rémunération de ses hauts dirigeants. Cela braque évidemment les projecteurs sur lui et, à certains égards, le place dans une situation inconfortable. En l'absence de référence à son univers de comparables dans la sphère coopérative, il est difficile de bien le qualifier. Par ailleurs, l'opacité que permet et favorise la loi ne sert pas le bien public, car elle crée des conditions susceptibles de donner lieu à bien des dérives d'interprétation. Il y a dans cette question du double standard appliqué au monde coopératif un enjeu véritable pour la démocratie coopérative.

La hauteur de la rémunération des dirigeants de Desjardins

Deux observations s'imposent en ce qui concerne Desjardins. On note d'abord que tout en étant très élevée en termes absolus, la rémunération des hauts dirigeants y est plus modérée que dans toutes les grandes banques capitalistes canadiennes, comme l'illustre le Tableau 1². Ainsi, en 2015, avec une rémunération globale estimée à 3,9 millions de dollars, la présidente et chef de la direction du Mouvement Desjardins gagnait « seulement » 54 fois la rémunération moyenne d'un employé de Desjardins. En outre, les cinq dirigeants les mieux rémunérés gagnaient (en moyenne) 28 fois la rémunération moyenne d'un employé de Desjardins. À titre comparatif, à la Banque Royale du Canada, ces ratios sont respectivement de 163 et 104. De façon plus générale, le chef de la direction d'une banque canadienne gagne entre deux et trois fois ce que gagne son homologue chez Desjardins.

2. Avec 3 656 employés (équivalent temps plein) en 2015, la Banque Laurentienne est considérablement plus petite que les autres. Avec 89 214 employés, la Banque Scotia est la plus grosse. Avec 47 654 employés, Desjardins est à peu près au milieu du peloton. Il faut aussi considérer que la grande majorité des employés de la Laurentienne, de la Banque Nationale et de Desjardins travaillent au Québec, ce qui n'est pas le cas des autres banques.

Tableau 1. Rémunération des hauts dirigeants dans les grandes institutions financières canadiennes en 2015³

| | Rémunération du chef de la direction (millions de dollars) | Ratio rémunération du chef de la direction / rémunération moyenne de l'entreprise | Ratio rémunération des cinq dirigeants les mieux rémunérés / rémunération moyenne de l'entreprise |
|-------------------|--|---|---|
| Laurentienne | 9,7 | 102 | 32 |
| BN | 6,6 | 60 | 39 |
| CIBC | 8,5 | 74 | 50 |
| BMO | 10,2 | 67 | 41 |
| Desjardins | 3,9 | 54 | 28 |
| RBC | 11,7 | 163 | 104 |
| Banque TD | 10,7 | 96 | 63 |
| Scotia | 10,9 | 146 | 75 |

Sources : rapports annuels (pour le calcul de la rémunération moyenne) ; circulaires de la direction (pour la rémunération des hauts dirigeants).

Une situation similaire prévaut en France. Claire et al. (2016) montrent ainsi que, malgré un niveau d'isomorphisme organisationnel croissant, la rémunération au sein des grandes banques coopératives (Crédit Agricole ; Crédit Mutuel ; BPCE) est plus égalitaire que dans les grandes banques capitalistes (Société Générale ; BNP Paribas). Plus précisément, le ratio des salaires des cadres et non-cadres est de 1,61 dans les premières et de 2,05 dans les dernières (103). La rémunération du directeur général, quant à elle, est en moyenne plus du double dans les grandes banques capitalistes que dans les grandes banques coopératives (110-111).

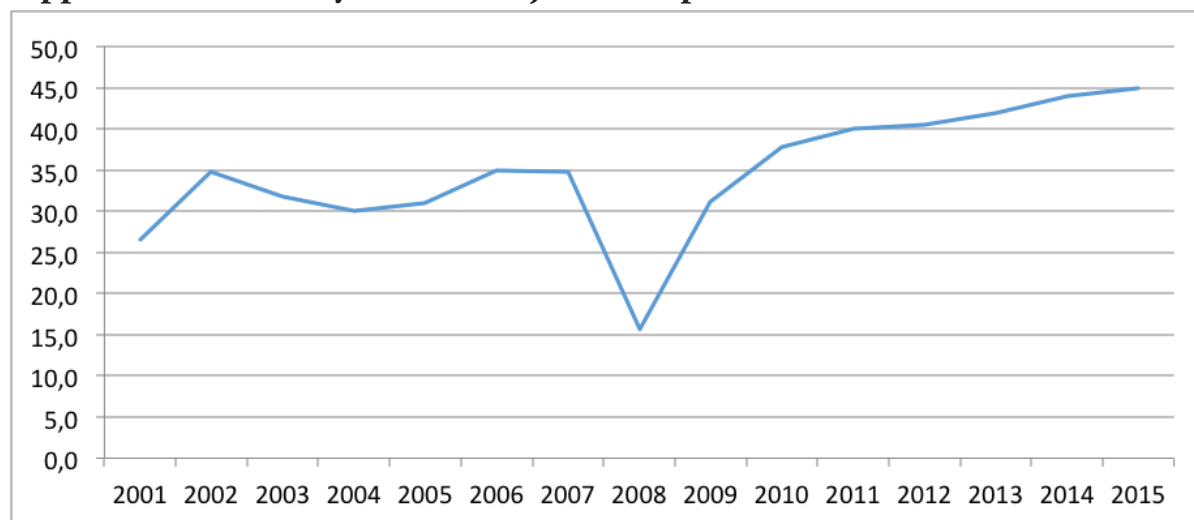
Ces résultats reflètent des choix conscients. Le Mouvement Desjardins compte ainsi sur un Comité, constitué d'une poignée d'administrateurs, spécifiquement chargé de concevoir la rémunération globale du président et chef de la direction. En vertu de la politique mise au point par ce comité, la rémunération des premiers vice-présidents (les hauts dirigeants les mieux rémunérés après le chef de la direction) devrait correspondre à 85% de la rémunération médiane d'un groupe cible de 85 entreprises du secteur financier canadien (Desjardins 2016, 45-50). Au début des années 2010, on cherchait encore à faire correspondre la rémunération du chef de la direction de Desjardins à une fraction de la rémunération médiane du marché financier canadien (70% du marché financier canadien en 2010 et 75% de ce marché en 2011 et 2012), mais cette stratégie a été abandonnée en 2013. Depuis, la cible pour la rémunération du chef de la direction correspond à 100% de la médiane d'un groupe de 78 coopératives financières d'envergure comparable, pour la très grande majorité située au Canada (Desjardins 2016, 46-50).

3. Ces montants ne tiennent pas en compte le fait que bien des hauts dirigeants ont d'autres sources de rémunération, notamment grâce à leurs activités d'administrateurs pour d'autres entreprises.

On remarquera que la comparaison s'effectue dans un cadre de référence qui n'est pas celui de l'économie du Québec, mais bien de celle du Canada. C'est un trait marquant du cadre d'analyse dressant une comparaison qui n'est pas nécessairement en résonance avec l'univers familier des membres qui rapporte ces faits à la connaissance qu'ils ont de leur milieu immédiat. Et c'est également un cadre qui pose une certaine équivalence ou à tout le moins similarité entre les deux économies – une équivalence discutable, le Québec ayant ses caractéristiques propres qu'on ne retrouve pas dans l'économie canadienne (Rigaud et al. 2010).

On observe également qu'au cours des deux dernières décennies, Desjardins n'a pas échappé à la tendance voulant que la rémunération des hauts dirigeants augmente plus rapidement que celle des autres employés. Ainsi, en dollars constants de 2015, la rémunération directe (c'est-à-dire excluant les avantages sociaux)⁴ du chef de la direction de Desjardins a augmenté de 147% de 2001 à 2015, passant de 1 079 626 \$ à 2 664 598 \$. Pendant ce temps, le salaire moyen des employés de Desjardins a augmenté de « seulement » 46%, passant de 40 638 \$ à 59 386 \$. Cette évolution est loin d'avoir été linéaire, cependant, comme le montre la Figure 1, qui illustre l'évolution du ratio de la rémunération directe du chef de la direction par rapport au salaire moyen chez Desjardins depuis 2001. On voit que ce ratio est à peu près stable de 2002 à 2007, oscillant entre 30 et 35; qu'il chute en 2008 dans la foulée de la récession (pour des raisons explorées plus bas); qu'il revient en haut de 30 en 2009; puis qu'il progresse depuis plus ou moins constamment pour atteindre 44,9 en 2015⁵.

Figure 1. Le ratio de la rémunération directe du chef de la direction par rapport au salaire moyen chez Desjardins depuis 2001



Sources : rapports annuels (-2010) et notices annuelles (2011-) de Desjardins

4. Avant 2008, les documents officiels de Desjardins excluait la contribution au fonds de pension de la rémunération globale. Pour le chef de la direction, la rémunération directe inclue donc seulement le salaire de base et la prime.

5. On voit ici clairement à quel point les avantages sociaux creusent considérablement les écarts de rémunération entre le chef de la direction et le reste des employés. Le ratio de la rémunération est de 45 lorsque ces avantages ne sont pas pris en compte ; il monte à 54 lorsqu'on en tient compte.

Les termes du débat

Pour justifier les rémunérations élevées de ses hauts dirigeants, Desjardins invoque en substance deux arguments : (1) Desjardins fait déjà mieux que les entreprises qui lui sont comparables ; (2) Une rémunération élevée est nécessaire pour attirer et conserver des gestionnaires d'excellente qualité (par ex. Bélair-Cirino, 2013). Il vaut la peine d'examiner ces deux arguments et d'en discuter les assises aussi bien conceptuelles qu'empiriques.

Ces arguments sont apparemment bien reçus par un grand nombre d'observateurs et commentateurs. Nous ne retiendrons ici que deux témoignages, chacun mettant de l'avant un aspect de ce que l'on pourrait considérer comme le consensus courant dans le milieu des affaires et de la gestion à propos de la rémunération chez Desjardins. Selon Yvan Allaire (2012b), par exemple, « la rémunération des dirigeants de Desjardins devrait se situer quelque peu en deçà des salaires et bonus payés aux dirigeants d'institutions financières pertinentes. Or, c'est ce que l'on observe dans les faits. » Au nom de quoi devrait-il en être ainsi? Au nom des valeurs coopératives? Au nom d'une certaine infériorité de ce type d'organisation par rapport aux entreprises capitalistes? Sans entrer non plus dans un effort pour répondre à ces questions, le journaliste de *La Presse*, Francis Vailles (2013), pour sa part, partage en substance cette opinion, concluant que « la politique de rémunération de Desjardins, bien qu'imparfaite, apparaît juste et concurrentielle ».

Il est certes tout à fait exact d'affirmer que Desjardins rémunère plus modestement ses hauts dirigeants que les entreprises qui lui sont « comparables ». Mais le problème avec cet argument est qu'il constitue un paralogisme naturaliste. La faute logique ici consiste à tirer une conclusion normative à partir de prémisses purement factuelles. La conclusion selon laquelle la politique de rémunération de Desjardins est « juste » ne peut être logiquement dérivée de la prémisse factuelle voulant que cette rémunération soit plus modeste que celle « des autres ». Ce n'est pas en la rapportant aux faits, mais bien aux critères implicites et explicites qui sont à l'origine des pratiques qu'on doit juger du bien-fondé de la politique de rémunération de Desjardins.

L'argument du caractère concurrentiel de la politique de la grande coopérative mérite d'être décortiqué. C'est un motif évoqué en plusieurs milieux où l'on retrouve des niveaux de rémunération très éloignés de la moyenne québécoise. Il renvoie à la nécessité présumée de maintenir une politique de rémunération susceptible d'attirer ou de retenir des ressources compétentes dans un environnement susceptible de les « aspirer » par de meilleures offres. C'est l'argument de l'importance de la « remplaçabilité différentielle » des gestionnaires (Dietsch, 2014 ; Robichaud et Turmel, 2014). Dans le monde réel, les bons gestionnaires ont un rapport de force considérable puisqu'ils sont mobiles et libres de travailler pour différentes entreprises. Il est facile de les perdre si on ne les rémunère pas à la hauteur de leurs attentes. Or, les perdre peut avoir des effets néfastes importants sur l'entreprise. Pour les administrateurs comme pour les membres, le dilemme est constant : comment

faire l'arbitrage sans trop exposer l'organisation? Ne serait-il pas irresponsable de perdre un excellent gestionnaire en refusant de lui consentir une rémunération suffisamment élevée ?

Les réalités du marché sont telles que les décideurs doivent parfois effectuer des arbitrages difficiles entre des préférences concurrentes. La « bonne » chose à faire est parfois de laisser filer un candidat, parfois d'ajuster sa politique de rémunération. Les situations particulières sont complexes et chaque coopérative, voire chaque concours, a ses particularités. Il est difficile de généraliser et d'établir une seule règle de bonne conduite. Mais pour les coopératives, il est logique de penser que ces arbitrages doivent toujours être traités sous l'angle des valeurs coopératives. Une coopérative qui ne serait jamais prête à sacrifier ses intérêts économiques pour se conformer aux principes coopératifs d'égalité et de fraternité ne respecterait pas l'esprit coopératif. Faut-il rappeler que l'égalité, l'équité et la **solidarité** comptent parmi les six valeurs au cœur du mouvement coopératif (avec l'**autoassistance**, l'**autoresponsabilité** et la **démocratie**) selon l'organisation faîtière mondiale du secteur coopératif, l'Alliance coopérative internationale?

Cela dit, il ne faut pas non plus surestimer le poids des possibilités théoriques, des risques potentiels. Il faut examiner les faits, les pratiques et leur contexte. Et, à cet égard, il peut apparaître un écart important entre le modèle théorique et la réalité empirique. Ainsi l'argument de la concurrence peut-il donner l'impression que les gestionnaires sont constamment en train de changer d'entreprises, en quête du plus offrant. La réalité est autre. La recherche démontre que les chefs de la direction, en particulier, circulent en fait très rarement d'une entreprise à une autre et qu'ils sont généralement recrutés à l'interne, ce qui est d'autant moins surprenant qu'un bon gestionnaire doit avoir une excellente connaissance de son entreprise et de son milieu (Elson et Ferrere, 2013). À titre illustratif, entre 1993 et 1998, il n'y eut que six transferts directs de chef de la direction d'une entreprise du S&P 500 à une autre (Fee et Hadlock, 2003).

Les données existantes suggèrent que les chefs de la direction du milieu coopératif québécois sont également recrutés de l'interne. Chez Desjardins comme chez la Coop fédérée, par exemple, les chefs de la direction ne sont *jamais* recrutés directement d'autres entreprises.⁶ En mars 2016, lorsque fut choisi le dernier chef de la direction de Desjardins, ce dont les commentateurs s'étonnaient, c'était de la présence d'un *candidat* externe, Daniel Paillé (Dufour, 2016).

Les autres hauts cadres sont certes parfois recrutés de l'extérieur, mais encore là, les transferts sont relativement rares. On se rappelle que Monique Leroux, par exemple, avait travaillé cinq ans à la RBC (1995-2000), puis un an à Québecor (2000-2001) avant d'entrer chez Desjardins comme Présidente et chef de la Direction des filiales. Son cas n'est pas entièrement unique. L'actuel premier vice-président Finances, Trésorerie et Administration,

6. Cela ne veut pas dire que les dirigeants n'ont pas d'expérience autre que celle de l'organisation. Il faut comprendre ici que l'accès aux plus hauts postes se fait généralement après une expérience interne plus ou moins longue. Les entrées latérales sont fréquentes, mais elles se produisent à des échelons plus bas de l'organigramme.

Réal Bellemare, a travaillé deux ans à la RBC avant de rejoindre Desjardins en 2007 en tant que vice-président Risques Grandes entreprises, Marché des capitaux et Mandats spéciaux. Un autre premier vice-président, Chadid Habib, a travaillé quatre ans pour Rio Tinto avant d'intégrer Desjardins en 2011 en tant que vice-président des infrastructures et opérations. Robert Ouellette, l'ancien VP aux technologies, avait également fait carrière chez Rio Tinto avant de se joindre à Desjardins en 2009.

Ces cas ne sont toutefois pas la norme. Il est ainsi commun de recruter ces cadres de l'interne, comme l'illustre le cas de Guy Cormier, qui a commencé sa carrière à Desjardins comme caissier alors qu'il était au début de la vingtaine. En août 2016, les neuf premiers vice-présidents avaient, en moyenne, 17 ans d'expérience chez Desjardins. La situation est similaire à la Coop fédérée : en août 2016 les huit vice-présidents avaient, en moyenne, 20 ans d'expérience au sein de l'entreprise⁷.

Un autre problème soulevé par l'argument de la « remplaçabilité » différentielle est de nature épistémologique : il est difficile de bien cerner le marché de l'emploi dans lequel s'inscrivent les cadres supérieurs et, dès lors, d'ajuster la rémunération en conséquence. Le moins qu'on puisse dire est que malgré le travail sérieux du Comité sur la rémunération globale du président et chef de la direction, la comparaison interentreprises utilisée par Desjardins repose sur un découpage assez approximativement défini. Par exemple, le groupe de 78 coopératives financières d'envergure comparable ne peut être considéré comme le véritable « marché de l'emploi » dans lequel s'inscrit le chef de la direction de Desjardins. Ce n'est pas comme si Guy Cormier avait hésité entre la banque coopérative autrichienne Raiffeisen et la Greater Vancouver Community Credit Union et avait décidé de rester chez Desjardins parce que les salaires n'étaient finalement pas meilleurs ailleurs. Un Québécois ne parlant pas allemand n'ira pas plus diriger Raiffeisen qu'un Autrichien ne parlant pas le français ne pourrait venir diriger Desjardins. La connaissance intime de l'institution et la maîtrise des codes formels et informels de son insertion dans son milieu sont également des facteurs majeurs limitant la mobilité théorique des hauts dirigeants. La réalité est donc plus triviale que les discours savants : à la vérité, en ce qui concerne le recrutement du « talent » au sommet de la pyramide, ces coopératives ne sont tout simplement pas en compétition les unes avec les autres. La comparaison tient davantage de la référence symbolique que des exigences de marché, il n'y a pas de nécessité logique pour Desjardins d'imiter la rémunération de ces autres coopératives.

La comparaison avec d'autres entreprises semble plus pertinente pour les autres hauts cadres affectés à des responsabilités plus techniques, à des mandats à caractère plus sectoriels, tels les premiers vice-présidents chez Desjardins. Ils sont effectivement plus mobiles. L'identification des « entreprises comparables » est toutefois là aussi assez discutable. D'abord, il n'y a pas vraiment de raison de se concentrer sur les entreprises « canadiennes », dans la mesure où les transferts de cadres dans le secteur coopératif

7. Ces informations sont tirées des profils des membres de l'équipe de direction disponibles sur le site web institutionnel ainsi que de leur profil LinkedIn.

québécois semblent généralement avoir lieu à partir du bassin des entreprises situées au Québec. Ensuite, comme l'illustrent les cas de Chadid Habib et Robert Ouellette, par exemple, tous les deux recrutés par Desjardins en provenance de de Rio Tinto, il est inexact de postuler que le marché de l'emploi pour les hauts cadres de Desjardins se limite au secteur financier. Pour que la comparaison interentreprises reflète davantage la réalité du marché de l'emploi des cadres de Desjardins, la liste d'entreprises « comparables » retenues devrait donc surtout inclure de grandes entreprises situées au Québec plutôt qu'une longue liste d'entreprises du « secteur financier canadien ».

Allaire (2012, 49) se montre lui aussi fortement critique à l'endroit de l'idée selon laquelle le prix à payer pour le talent de gestion puisse être basé sur les pratiques d'un groupe cible de sociétés « comparables ». Le choix de sociétés est souvent arbitraire, remarque-t-il, et cette pratique a l'effet pernicieux, incluant chez Desjardins, de constamment pousser la rémunération des hauts dirigeants vers le haut. En effet, les banques capitalistes visant constamment à se situer au-dessus de la médiane, la rémunération de leurs dirigeants monte sans cesse⁸. Cette tendance n'est pas d'abord induite par la « valeur » des compétences, mais bien par le choix de se placer au-dessus de la médiane pour définir un principe hiérarchique. Ce choix relève d'une logique d'utilisation du privilège comme instrument de concurrence, il renvoie à la construction des attributs de prestige associés au poste et à l'image de l'entreprise plutôt qu'à la contribution effective d'une compétence « ajoutée » déterminante.

Or, il semble bien que Desjardins (et bien d'autres grosses entreprises collectives québécoises) ait tendance à s'inscrire dans ce registre. Alors que la pratique du *benchmarking* horizontal (comparaison du même poste chez différentes entreprises) y est fortement ancrée, celle du *benchmarking* vertical (comparaison de différents postes à l'intérieur de la même entreprise) y semble sinon absente, du moins peu déterminante. Alors que Desjardins vise un ratio entre la rémunération de son chef de la direction et celle de la médiane d'un groupe de coopératives comparables, la coopérative ne semble jamais avoir visé un « ratio d'équité » entre la rémunération du chef de la direction et celle des autres employés de la coopérative.⁹ C'est là une lacune réelle dont la correction pourrait fournir une occasion importante d'élargir et d'enrichir la contribution de Desjardins à la société québécoise, en plus, bien sûr, d'améliorer les conditions de l'ensemble de son personnel.

Avec plus de 40 000 employés, le Mouvement Desjardins est *le* plus gros employeur privé du Québec. La Coop fédérée, Agropur, La Capitale, SSQ Groupe financier, Groupe Promutuel et Exceldor figurent également parmi les cent plus importants employeurs (Les Affaires, 2016). En fait, le secteur coopératif représente au Québec près de 100 000 emplois,

8. Notons, en plus, que les coûts administratifs requis pour construire une base de données sur les pratiques de rémunération au sein d'entreprises « comparables » sont considérables. En 2015, Desjardins a ainsi déboursé un total de 158 282 \$ à deux firmes conseils - 128 732\$ à Willis Towers Watson (Virginie, É-U) et 29 550 \$ à Hexarem (QC) – à cet effet (voir notice annuelle de Desjardins 2016, p. 26).

9. Certes, le comité sur la rémunération globale du président et chef de la direction du Mouvement prétend procéder annuellement « à une vérification de l'écart de la rémunération globale » (Desjardins 2016, 34), mais cette vérification ne semble être accompagnée d'aucun objectif.

selon le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité. Un secteur coopératif « volontariste » en matière de rémunération égalitaire pourrait avoir des effets sociétaux réels, il pourrait donner des impulsions notables pouvant influencer l'économie globale.

Ce genre de volontarisme est en fait essentiel pour mener le combat contre les inégalités. Pour parvenir à une société globalement égalitaire et cohésive, la redistribution via les impôts et les programmes sociaux ne suffit pas : il faut aussi que la distribution des revenus à l'intérieur de l'entreprise évite les excès inégalitaires (Hacker, 2011). Et cette distribution égalitaire ne peut résulter exclusivement d'un certain nombre de politiques gouvernementales pré-distributives, relatives par exemple au salaire minimum ou à l'équité salariale : un certain éthos orientant les choix quotidiens au-delà de la stricte obéissance aux politiques gouvernementales est nécessaire pour produire une société égalitaire (Cohen, 2000; Potts, 2006). Or, étant donné leurs valeurs propres, les coopératives doivent être particulièrement empreintes de cet éthos (Allaire et Firsirotu 2010, 113).

Dans ce contexte, il est surprenant de constater que les représentants institutionnels de la gauche québécoise n'ont guère fait de propositions concrètes pour limiter le revenu des hauts dirigeants d'entreprises, coopératives ou autres. Le milieu syndical a quant à lui été remarquablement discret dans ce dossier. Le plus important regroupement syndical d'employés du Mouvement Desjardins, le Syndicat des employés professionnels-les de bureau (SEPB), local 575, par exemple, semble n'avoir jamais commenté la haute rémunération du chef de la direction de Desjardins. Françoise David s'est certes dite favorable à la mise sur pied d'un revenu maximal (Boivin, 2012), mais cette idée n'a visiblement pas été retenue dans le programme de Québec solidaire (2012 ; 2014).

Pistes d'amélioration

Des idées circulent néanmoins. Au moins trois stratégies inspirent diverses approches pour tenter de contenir la rémunération des hauts dirigeants d'entreprises, notamment en contexte coopératif dans des limites susceptibles d'enrayer les dérives trop radicalement inégalitaires. La hiérarchisation des fonctions et celle des rémunérations ne peuvent être laissées aux seuls mouvements du marché. Les moyens évoqués ici ne sont pas parfaits, tant s'en faut, mais ils méritent d'être connus et estimés pour ce qu'ils sont : des matériaux d'utilité variable pour construire des solutions plus efficaces.

a) Les votes consultatifs

Une première stratégie consiste à faire approuver la politique de la rémunération des hauts dirigeants par les actionnaires ou les membres de la coopérative. Cette approche repose sur le souhait et l'estimation que dans un contexte de grogne généralisée à l'endroit de la rémunération des hauts dirigeants, la consultation produirait des pressions à la baisse, qu'elle contribuerait sinon à diminuer, du moins à freiner ou à ralentir sa tendance à la hausse.

Depuis le début des années 2000, une foule d'États, dont les États-Unis, l'Allemagne, le Royaume-Uni et la France, contraignent ainsi les entreprises cotées en bourse à consulter, d'une façon ou d'une autre, les actionnaires à propos de la rémunération des hauts dirigeants (Thomas, 2015). Depuis la mise en œuvre de la réforme Dodd-Frank de 2010, par exemple, la rémunération des hauts dirigeants des firmes cotées en bourses américaines doit être soumise à un vote consultatif, non contraignant, des actionnaires au moins une fois tous les trois ans¹⁰.

Malgré sa relative popularité, cette stratégie n'a cependant pas eu les effets escomptés (Murphy, 2012). Aux États-Unis, par exemple, les actionnaires approuvent la rémunération dans 97% à 98.5% des cas, et l'approbation moyenne pouvait compter, en 2015, sur un taux de 91% des actionnaires (Hemphill, 2015). Une situation similaire prévaut dans les autres pays (Thomas, 2015).

Au Canada et au Québec, les compagnies cotées en bourse n'ont pas l'obligation légale d'accorder aux actionnaires l'occasion de voter pour ou contre la rémunération des hauts dirigeants. Le Mouvement québécois d'éducation et de défense des actionnaires (MÉDAC 2012, 11) recommande néanmoins aux conseils d'administration d'adopter « une politique stipulant que la politique de rémunération de leurs cinq plus hauts dirigeants fasse l'objet d'un vote consultatif auprès des actionnaires. » Cet avis ne fait toutefois pas consensus. L'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques, présidé par Yvan Allaire, s'est prononcé contre, en invoquant notamment son échec avéré à freiner la hausse des salaires (IGOPP, 2010).

Les attentes étant différentes à l'endroit des coopératives, sinon de la part du grand public au moins de la part de leurs membres, il est permis de penser qu'un vote consultatif aurait des effets plus importants au sein des entreprises coopératives qu'au sein des entreprises capitalistes cotées en bourse. Mais comme on l'a vu précédemment, les lacunes de la loi renforcent la résistance des conseils d'administration coopératifs qui tendent à être extrêmement opaques à ce sujet et résistent aux appels au vote consultatif.

10. Dans la foulée de cette réforme, la Commission américaine des valeurs mobilières forcera également, à partir de 2018, les entreprises cotées en bourse à spécifier leur ratio d'équité, en basant le dénominateur sur l'employé médian de l'entreprise (Eavis, 2015).

Lors de l'assemblée générale annuelle du 5 avril 2013, cependant, et pour la première fois de son histoire, Desjardins a volontairement consulté ses sociétaires à propos de sa politique de rémunération de ses hauts dirigeants. La politique a été appuyée par 66% des quelque 2 000 délégués des caisses populaires présents (Bélaïr-Cirino, 2013 ; Dubuc, 2013). Ce vote n'a cependant pas clos le débat. Pour plusieurs membres, cette rémunération est excessive et contrevient aux principes coopératifs (Simard, Roy et Verreault, 2013 ; McKenzie, 2013). Rappelons également que dans leur assemblée générale annuelle du 24 avril 2012, les quelque 200 membres présents de la Caisse populaire de Trois-Rivières ont voté à 55 % en faveur d'une résolution dénonçant le salaire versé à la présidente et chef de la direction du Mouvement des caisses Desjardins, Monique F. Leroux (Vermot-Desroches, 2012). **À l'évidence, les pratiques de validation par vote indicatif ne suffisent pas à créer des consensus fermes.**

b) Les ratios d'équité

Une autre stratégie, plus directe, consiste à établir formellement un ratio d'équité au sein de l'entreprise. Assez populaire dans différents pays, cette stratégie ne semble jamais avoir été adoptée par une grande entreprise québécoise, coopérative ou autre.

Un ratio d'équité exprime toujours une fraction ayant comme numérateur la rémunération la plus élevée de l'entreprise. Les ratios d'équité varient donc selon deux variables : le choix du dénominateur et le ratio lui-même. Différentes entreprises choisissent différents dénominateurs : plus bas salarié, salaire moyen du décile inférieur, salarié médian, salaire industriel moyen du pays, etc. *Ceteris paribus*, plus le dénominateur s'approche des conditions fixées au bas de l'échelle et plus le ratio est petit, plus il est égalitaire.

C'est ainsi qu'en France, le gouvernement Hollande a décrété, en juillet 2012, que le salaire des patrons des entreprises dont l'État est l'actionnaire majoritaire ne pourra être supérieur à vingt fois la moyenne des salaires des salariés du décile inférieur - soit l'équivalent de 450 000 euros par an (Michel, 2012). Au Québec, bien qu'il n'y ait pas, à notre connaissance, une politique fixant un ratio d'équité, la rémunération des chefs de la direction des sociétés d'État est en général relativement modeste (en deçà du seuil français), sauf dans le cas de la Caisse de dépôt et de placements, où le chef de la direction peut gagner plus de deux millions de dollars par année (Bellerose, 2014; Arsenault, 2015).

Certaines entreprises privées se dotent également d'un ratio d'équité. L'entreprise canadienne Lee Valley Tools, par exemple, a un ratio de 10 pour 1, basé sur le plus bas salaire (équivalent temps plein) de l'entreprise (Grant, 2013). La société de distribution alimentaire texane Whole Foods Market Inc., pour sa part, a un ratio de 19 pour 1, basé sur le salaire moyen de l'entreprise (Huffington Post, 2013).

C'est toutefois dans les coopératives de travailleurs que les ratios d'équité semblent le plus populaires et égalitaires (RCTQ 2013, 12-13). Cette situation n'est guère surprenante : dans les coopératives de travailleurs, les membres sont les travailleurs et sont donc naturellement plus sensibles aux conditions qu'ils se donnent dans leur coopérative que les membres d'une mutuelle ou d'une coopérative de consommateurs (Desjardins, SSQ, Promutuel, La Capitale) ou d'une coopérative de producteurs (Coop fédérée, Agropur, Exceldor). Ainsi, la plus grande coopérative de travailleurs américaine, Cooperative Home Care Associates, a un ratio d'équité de 11 pour 1, où le dénominateur renvoie au plus bas salaire (équivalent temps plein) de l'entreprise (Flanders, 2014). Au sein du célèbre réseau de coopératives basques, Mondragón, le ratio d'équité pour les membres est de 6 pour 1, également basé sur le plus bas salarié membre de l'entreprise (Ferretti, 2014). Ce dernier exemple est particulièrement extraordinaire, quand on sait que les actifs de Mondragón dépassent les 12 milliards d'euros (Ferretti, 2014). De toute évidence, le réseau coopératif basque a su concilier égalité et rendement économique.

Dans certaines petites coopératives de travail du Québec, on retrouve même une politique d'égalité salariale. C'est le cas notamment du Café Campus, où les salaires varient seulement en fonction de l'ancienneté et non pas en fonction des tâches, et où même les pourboires sont distribués en parts égales entre tous les travailleurs (Duguay, 1992).

Au Québec, c'est le MÉDAC qui s'est fait le plus grand promoteur des ratios d'équité internes (par ex. Champoux-Paillé, 2010). Son fondateur, Yves Michaud, milite depuis vingt ans pour un ratio d'équité de 20 pour 1 (Baril, 1997). Un ancien chef de la direction de Desjardins et ancien président du conseil d'administration du MÉDAC, Claude Béland, est également favorable à ce ratio (Béland 2012, 30). En 2012, le MÉDAC précisait toutefois que pour les banques, un ratio de 30 pour 1, basé sur la rémunération médiane des employés, serait acceptable (MÉDAC, 2012).

Le MÉDAC propose qu'à tout le moins « le conseil d'administration adopte une politique stipulant le ratio d'équité interne qu'il juge 'éthiquement acceptable' et qu'il le justifie dans la circulaire de la direction » (MÉDAC 2010, 2). Dans son rapport sur la rémunération des dirigeants, Yvan Allaire (2012) recommande de son côté que « [l]es conseils d'administration des sociétés cotées en bourse devraient établir un rapport juste et productif entre la rémunération totale des dirigeants et le revenu médian des salariés de l'entreprise » (Recommandation numéro 3).

Une solution plus « radicale » a été mise de l'avant par la sénatrice libérale Céline Hervieux-Payette. En mai 2009, en contexte de récession, elle proposait notamment, dans son projet de loi S-235, que le montant de la rémunération des chefs de la direction d'entreprises cotées en bourse ne puisse être supérieur à 20 fois le salaire industriel moyen par année au Canada, calculé par Statistique Canada – ce qui équivalait alors à environ 800 000 \$ (Paquet et Beauchemin, 2009). Le débat sur le projet de loi sera ajourné à deux

reprises avant que la proposition ne soit finalement abandonnée, dans la foulée de la prorogation du Parlement en décembre 2009.

Que se passerait-il si Desjardins adoptait un ratio d'équité de 20 pour 1? Rien de catastrophique. En se basant sur la rémunération moyenne dans l'entreprise, le chef de la direction aurait pu toucher en 2015 une rémunération de 1 458 430 \$, ce qui est tout de même confortable. En se basant sur la rémunération moyenne des travailleurs et travailleuses au Canada, la plus haute rémunération permise aurait été de 1 164 180 \$; en se basant sur la rémunération moyenne des travailleurs et travailleuses au Québec, elle aurait été de 1 026 300 \$ (Statistique Canada, tableau 383-0010).

c) Les outils fiscaux

Certaines considérations et certains exemples discutés plus haut suggèrent que nos grandes coopératives pourraient adopter une politique de rémunération plus égalitaire sans perdre énormément de « talent ». Dans certaines situations, cependant, les coopératives doivent participer à une véritable surenchère pour recruter ou maintenir ce « talent ». Dans ce cas, l'État pourrait intervenir de façon à freiner l'escalade de salaires toujours plus élevés. Le « marché » n'a pas à avoir le dernier mot. L'État pourrait littéralement décréter un revenu maximum. Cette idée, accueillie avec sympathie par certains militants de Québec solidaire, comme on l'a vu, a notamment été relancée par le Front de gauche en vue des élections présidentielles françaises de 2012. Son chef, Jean-Luc Mélenchon, avait en effet proposé de fixer le revenu maximum à 360 000 euros par an (Mélenchon, 2012).

Un outil plus souple et efficace serait de hausser le taux supérieur de l'impôt sur le revenu à 60% ou 70%, voire davantage (Piketty, 2011), une autre idée que préconise d'ailleurs Yves Michaud (Shields, 2009). Ce taux a une importance cruciale dans la négociation de la rémunération des hauts dirigeants d'entreprises. Pour Piketty (2013, 822-825), il ne fait aucun doute qu'un taux d'imposition confiscatoire pour les hauts revenus dissuade les hauts dirigeants de demander une rémunération toujours plus élevée. Ce n'est pas un hasard si la montée fulgurante du 1% dans les pays anglo-saxons coïncide avec la baisse du taux supérieur de l'impôt sur le revenu au début des années 1980 et que le Québec a suivi (Zorn, 2012).

CHAPITRE 3

La rémunération au rendement

Dans les débats sur la rémunération, les questions relatives à la hauteur des montants en cause ne sont pas les seules à soulever des réticences ou des objections. Des réserves sérieuses sont émises quant au bien-fondé des critères utilisés pour les justifier. C'est le cas en particulier en ce qui concerne les pratiques de rémunération au rendement, pour lesquelles les réserves sont encore plus sévères lorsqu'elles sont mises en vigueur dans le milieu coopératif.

Au cours des dernières décennies, l'utilisation de la rémunération au rendement s'est accrue de façon importante au sein des entreprises cotées en bourse. Ce type de rémunération inclut principalement les primes, les actions et les options d'achat. Elle se superpose au salaire de base et aux bénéfices sociaux (régime de retraite, assurances, etc.). Entre 1998 et 2010, par exemple, la part du salaire de base dans la rémunération globale des chefs de la direction des sociétés du TSX 60 est ainsi passée de 34% à 19% (Allaire 2012, 22).

Sur le plan éthique, en accord avec le sens commun, rien n'attire la désapprobation plus généralisée qu'une rémunération élevée sans commune mesure avec le rendement fourni (Harris, 2006 ; Kolb 2012, 41-44). Une rémunération ajustée au niveau de rendement apparaît dès lors comme une idée séduisante. Elle est pourtant remise en question par la recherche, si bien que certains auteurs proposent même de l'éliminer complètement (Dorff, 2014).

Trois principaux problèmes sont soulignés. D'abord, le constat qu'une plus grande rémunération ne parvient pas toujours à motiver davantage. En fait, pour les tâches analytiques complexes exigeant de la créativité, la recherche en psychologie suggère que la rémunération au rendement, qui mise sur la motivation extrinsèque, est un outil motivationnel assez limité (Pink, 2011). L'argent motive certains individus plus que d'autres, mais ne constitue jamais le seul facteur de motivation. En contexte coopératif, en particulier, on peut espérer et s'attendre à ce que les gestionnaires ne soient pas d'abord ou exclusivement motivés par l'argent et que la rémunération au rendement y soit, dès lors, moins efficace.

D'autre part, lorsque la rémunération au rendement parvient bel et bien à accroître la motivation des gestionnaires, elle peut les orienter à « performer » d'une façon qui ne coïncide pas avec les intérêts de l'entreprise. La rémunération au rendement risque d'avoir de tels effets pervers lorsqu'elle se fonde – ce qui est pratiquement toujours le cas – sur une notion partielle ou incomplète du rendement. Les coopératives comme les autres organisations n'y échappent pas : un gestionnaire devant atteindre des objectifs à court terme pour obtenir sa prime au rendement risque de compromettre les intérêts à long terme de l'entreprise au profit de ses intérêts à court terme.

Ce qui nous amène au troisième et principal problème avec la rémunération au rendement, en particulier en contexte coopératif : le rendement d'un gestionnaire est quelque chose de difficile à mesurer de façon objective. Les obstacles sont de nature technique, mais aussi, et surtout, de nature conceptuelle. Voyons ce qu'il en est.

Même en partageant entièrement une même conception du rendement, un conseil d'administration peut trouver assez compliqué de mesurer le rendement du gestionnaire. Le rendement du gestionnaire renvoie à ses « effets » sur l'entreprise. Or, dans un contexte où une kyrielle de variables influencent le cours de l'entreprise, en particulier dans la très grande entreprise, isoler l'effet de la variable « gestionnaire » peut exiger un travail de moine au-delà des capacités des conseils d'administration, et susceptible d'engloutir des ressources disproportionnées, les gains attendus ne justifiant pas les dépenses à encourir.

Dans un tel contexte, les administrateurs sont appelés à s'en remettre à des raccourcis heuristiques, se rendant ainsi vulnérables à toutes sortes de biais psychologiques bien connus: erreur fondamentale d'attribution (tendance à surestimer les facteurs personnels et à sous-estimer les facteurs conjoncturels), excès de confiance (tendance à surestimer ses capacités), cascade informationnelle (incapacité à adapter son jugement face à de nouvelles informations contradictoires), biais de répétition (tendance à prendre pour la vérité ce qui est constamment répété), pensée de groupe (biais induit par le désir de consensus), etc. (Dorff, 2014).

Le secteur coopératif ne peut prétendre être à l'abri d'une telle difficulté technique. En contexte coopératif comme non coopératif, la prime au rendement arrive mal à départager le rendement du gestionnaire du rendement de l'économie environnante. Si l'on porte un regard sur les pratiques de Desjardins, il est ainsi très révélateur de constater que depuis 1996, il n'y a qu'en 2008 que le chef de la direction n'a pas eu droit à une prime (voir la Figure 2 à la page 29). On observe un phénomène similaire dans les autres institutions autour de 2008. À la Banque Nationale, par exemple, c'est en 2007 que le chef de la direction n'a exceptionnellement pas eu droit à une prime. De façon plus générale, la rémunération médiane du chef de la direction des entreprises du TSX 60 a chuté de 7 millions de dollars en 2006 à 5 millions en 2009 (Allaire 2012, 25). De toute évidence, ce n'est pas le talent des gestionnaires qui a chuté vers 2008 : c'est la croissance économique d'à peu près tous les pays de la planète. Ainsi, dans le secteur financier en particulier, la soi-disant rémunération au rendement rémunère en réalité dans une bonne mesure la santé économique environnante.

En contexte coopératif, cette difficulté technique est, de plus, doublée d'une difficulté conceptuelle considérable, puisque la signification du « rendement » ou de la « performance » y est toujours fortement contestée. Une entreprise capitaliste qui performe est une entreprise qui rapporte à ses actionnaires. Les propriétaires-investisseurs des entreprises capitalistes partagent grosso modo le même objectif, la même ambition : maximiser la valeur des titres. En contexte coopératif, les préférences des « propriétaires » sont, au

contraire, irréductiblement hétérogènes (Hueth et Marcoul, 2009 ; Kopel et Marini, 2012). Trois niveaux d'hétérogénéité peuvent être distingués. D'abord, à l'instar des autres entreprises d'économie sociale, la coopérative doit faire l'arbitrage entre sa mission économique et sa mission sociale. Ensuite, elle doit faire l'arbitrage entre les intérêts transactionnels et d'investissement de ses membres. Enfin, elle doit faire l'arbitrage entre les différents intérêts transactionnels de l'ensemble de ses membres.

En théorie, la responsabilité première de l'entreprise capitaliste est de maximiser le rendement des actionnaires. Ce principe de la primauté actionnariale est bien sûr parfois remis en question (Greenfield, 2006 ; Stout, 2012 ; Allaire 2012, 45-46), mais il continue dans les faits de structurer le comportement de l'entreprise capitaliste. La situation est plus complexe en contexte coopératif. En plus d'avoir la responsabilité de satisfaire ses membres, une coopérative doit également obéir à un certain nombre de principes coopératifs. Depuis les pionniers de Rochdale de 1844, ces principes demeurent relativement stables. Lors de son assemblée centenaire, en 1995, l'Alliance coopérative internationale identifiait sept principes : (i) adhésion volontaire et ouverte à tous, (ii) contrôle démocratique exercé par les membres, (iii) participation économique des membres, (iv) autonomie et indépendance, (v) éducation, formation et information, (vi) coopération entre les coopératives, et (vii) engagement envers la communauté. Satisfaire ses membres n'implique pas nécessairement de satisfaire ces principes : ces deux objectifs sont distincts. Une coopérative est toujours à la fois « une entreprise et un mouvement » (Lévesque, 1997) ; une coopérative « performante » agit à la fois comme entreprise *et* comme mouvement.

« Satisfaire les membres » implique également des arbitrages. D'une part, les membres ont une double relation d'investissement et de transaction avec leur coopérative. Ils sont à la fois usagers et clients. Participant à son capital, ils cherchent, à l'instar des investisseurs capitalistes, à ce que la coopérative dégage et leur verse des surplus (ristournes). Mais contrairement aux investisseurs capitalistes, les membres d'une coopérative ont en plus nécessairement une relation transactionnelle avec l'entreprise, par exemple en tant que consommateur, travailleur ou producteur. Il y a parfois des tensions entre ces deux relations. Par exemple, Desjardins peut décider de diminuer les ristournes distribuées aux membres (*qua* investisseurs) afin d'améliorer le service aux membres (*qua* clients). Une coopérative « performante » doit là aussi trouver un équilibre et tenter de satisfaire les préférences à la fois transactionnelles et d'investisseur de ses membres.

D'autre part, une coopérative doit arbitrer entre les intérêts transactionnels hétérogènes des membres (par ex. des membres usagers). Si l'ensemble des actionnaires (*qua* actionnaires) peuvent se réjouir de la fermeture d'une succursale déficitaire, ce ne sont certainement pas l'ensemble des membres qui applaudissent lorsque Desjardins ferme une caisse locale « peu rentable ». Dans un tel cas, les intérêts des membres peuvent varier en

fonction de leur localisation géographique¹¹, des particularités de leurs milieux et des façons d’y habiter. Encore une fois, pour être « performante », une coopérative doit tenir compte de ces différences.

En raison de cette irréductible hétérogénéité des préférences des propriétaires de coopératives, la notion de « rendement » en contexte coopératif est nécessairement toujours sensible, sujette à débats et contestation. Dans ce contexte, pour éviter un « déséquilibre » de leur dynamique de fonctionnement, les coopératives font généralement deux choses : (i) elles ont moins recours à la rémunération au rendement et (ii) elles fondent la rémunération au rendement moins sur des d’objectifs *ex ante* que sur des évaluations subjectives *ex post* (Hueth et Marcoul, 2009 ; Trechter et al. 1997).

La politique de rémunération de Desjardins obéit assez imparfaitement à cette tendance. Certes, la rémunération au rendement est moins importante chez Desjardins que dans les grandes banques canadiennes. Comme dans toutes coopératives, les cadres de Desjardins ne reçoivent ni actions ni options d’achat. En 2014, comme l’illustre le Tableau 2, la rémunération au rendement représente grosso modo le tiers de la rémunération globale du chef de la direction de Desjardins, contre environ les trois quarts à la Banque Nationale.

Tableau 2 : Ventilation de la rémunération globale du chef de la direction de Desjardins et de la Banque Nationale, 2014

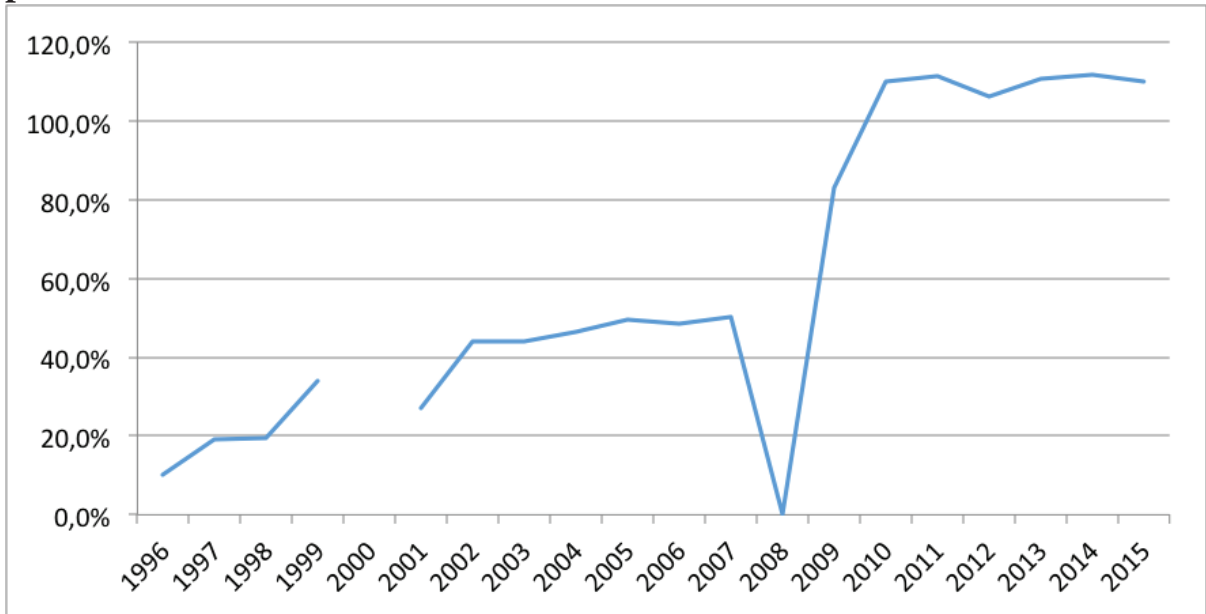
| | Salaire de base | Prime | Actions | S.O. | Retraite | Autre | Total |
|------------|-----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------|------------------|
| Desjardins | 1 193 270 | 1 333 240 | - | - | 1 164 289 | - | 3 690 799 |
| BN | 1 050 354 | 2 126 250 | 3 375 000 | 1 687 536 | 1 517 000 | 3 339 | 9 759 479 |

Sources : circulaires de direction

Comme le montre par ailleurs la Figure 2 de la page suivante, la rémunération au rendement prend toutefois une importance croissante chez Desjardins. En 1996, la prime au rendement du chef de la direction représentait 10% de son salaire de base ; en 1998, près de 20% ; depuis 2009, la prime représente environ 110% du salaire de base.

11. L’hétérogénéité des préférences transactionnelles des membres est encore plus grande dans les coopératives de solidarité, qui comptent parmi leurs membres différentes parties prenantes (par ex. travailleurs *et* consommateurs).

Figure 2 : La prime au rendement du chef de la direction de Desjardins en rapport à son salaire de base, 1996-2015



Sources : notices annuelles (depuis 2011) et rapports annuels (jusqu'en 2010) de Desjardins ; les données pour l'an 2000 sont manquantes.

De plus, pour l'établissement de la prime au rendement, Desjardins s'en remet assez lourdement à des objectifs *ex ante*. En effet, une condition *nécessaire* pour que le chef de la direction de Desjardins ait droit à une prime est l'atteinte d'un excédent net au montant préétabli; si cet excédent n'est pas atteint, le chef de la direction n'a pas droit à une prime. En 2015, par exemple, on avait préétabli que l'excédent net devait atteindre 1 400 M\$. Parce que Desjardins a dégagé 1 950 M\$ cette année, Monique F. Leroux a eu droit à une prime.

La méthodologie employée pour l'établissement du montant exact de la prime au rendement est plutôt opaque, mais on peut y déceler la trace d'une évaluation subjective *ex post*. Ainsi, en 2015, la prime maximale que pouvait espérer le chef de la direction était équivalente à 120 % de son salaire de base. Une fois les objectifs en matière d'excédents nets atteints, les membres du conseil votent individuellement, au cours d'un scrutin secret, sur le degré d'atteinte d'une série d'objectifs additionnels sur une base de 100 %. En 2015, les membres du conseil ont conclu que le chef de la direction avait atteint ces objectifs additionnels à 91% ; sa prime a donc été équivalente à $(0.91 * 120 =) 109\%$ de son salaire de base (Desjardins 2016, 37).

Quels sont ces objectifs additionnels ? Le Tableau 3 en fait un résumé.

Tableau 3. Les objectifs de rendement de Desjardins, 2015

| Objectifs | Poids relatif (%) |
|-----------------------------------|-------------------|
| Excédents nets | 25 |
| Indice de productivité financière | 25 |
| Réduction des frais | 10 |
| Revenus d'exploitation | 10 |
| Expérience membres et employés | 30 |

Source : notice annuelle Desjardins 2015, p. 30

La notice annuelle ne précise pas exactement de quelle manière ces objectifs ont été atteints. On devine que « l'indice de productivité financière » implique notamment des objectifs en matière de capitalisation, de ratios de liquidité, de prêts douteux et de réserves d'assurance (p. 36), mais rien n'est explicite. La catégorie « expérience membres et employés » nous apparaît particulièrement opaque. À ce chapitre, Desjardins se vante par exemple d'avoir la certification *Customer Operations Performance Center* pour une onzième année consécutive (p.22), mais nous ignorons quels étaient les objectifs précis poursuivis.

Au-delà de cette opacité, la notion de « rendement » implicite dans la politique de rémunération du chef de la direction de Desjardins laisse apparaître des risques de dérive assez importants en ce qui concerne les arbitrages fondamentaux de l'organisation coopérative. Elle fait plus ou moins silence sur la prise en considération de trois niveaux d'arbitrage pourtant associés directement à la réalisation des objectifs :

- En premier lieu, la politique reste silencieuse sur les attentes à satisfaire en ce qui a trait à la vie coopérative. En effet, cette politique laisse entendre que Desjardins a quelque peu cessé d'*arbitrer* entre sa mission « entreprise » et sa mission « mouvement », car elle n'indique strictement *aucun* objectif concernant spécifiquement le volet mouvement. Comme le rappelle la notice (p. 23), Desjardins a bien sûr des « réalisations » au chapitre de la coopération et de l'engagement social. Desjardins se targue même de figurer parmi les meilleurs « citoyens corporatifs » du Canada (bien que derrière Tim Hortons et Enbridge, selon le classement évoqué!). Ceci dit, son engagement envers les principes coopératifs ne semble pas influencer sur ses grandes orientations stratégiques. En tout cas, il ne fait pas l'objet d'énoncés explicites et d'objectifs clairement découpés.
- Le deuxième niveau d'arbitrage devient également de plus en plus théorique. Même en termes absolus, les ristournes ne cessent de baisser, alors même que Desjardins est en pleine expansion. De 2002 à 2014, les ristournes ont baissé de 415 millions de dollars à 177 millions de dollars (en dollars courants) ; à l'automne 2015, il a ouvertement été question de tout simplement les abolir (Grammond, 2015). Et la politique de rémunération ne prévoit encore une fois aucun objectif à propos

des ristournes. Les membres semblent considérés davantage comme des clients, et non plus tellement comme propriétaires-investisseurs. Dans un tel contexte, les membres semblent apparaître à Desjardins ce que les clients – et non les actionnaires - sont aux banques capitalistes.

- Enfin, un troisième arbitrage manque à la politique de la rémunération de Desjardins, qui ne semble pas tiraillé par les différentes préférences transactionnelles de ses membres. Le cas de la fermeture de caisses illustre bien les conséquences de cette relative insensibilité. Encore une fois, dans un contexte de croissance des actifs, plus de 1 000 caisses, typiquement en milieux ruraux, ont fermé leurs portes depuis le milieu des années 1990 (Solidarité rurale, 2002). Faut-il poursuivre dans cette voie ? Dans une entreprise capitaliste où les clients ne sont pas propriétaires et où la gouvernance n'est pas démocratique, ce genre d'hétérogénéité ne pose aucun problème : l'entreprise agit de telle sorte à maximiser les surplus, tout simplement, et n'hésitera pas à délaisser les régions s'il n'y a pas d'argent à y faire. Dans une coopérative de consommation, en revanche, les membres-clients pourraient démocratiquement en décider autrement. Mais dans ce dossier, Desjardins a semblé se comporter de façon à maximiser ses excédents et à atteindre ses objectifs économiques d'entreprises, en suivant l'argent plutôt que les personnes. Les débats soulevés par un certain nombre de cas de protestation auront eu le mérite non seulement d'attirer l'attention sur le processus décisionnel, mais aussi sur les référents qui le sous-tendent.

On le voit par sa confection, dans sa conception même, la politique de rémunération de Desjardins lance au chef de la direction le message clair qu'il n'y a pas de différence fondamentale entre « performer » en contexte coopératif et « performer » en contexte capitaliste. Dans les deux cas, les objectifs se limitent aux objectifs économiques d'entreprises et priorisent les excédents. Une telle politique oriente clairement le poste de chef de la direction vers une gestion qui fait primer le volet entreprise sur le volet mouvement, qui entraîne l'organisation à réduire les préférences des membres à celles de clients plutôt que de participants au capital.

Il faut réaliser que cette conception bancaire du rendement au cœur de la politique de rémunération de Desjardins ne fait pas qu'orienter les comportements des gestionnaires: en colorant la notion même de « talent », elle structure également la sélection des cadres au sein de l'organisation. Orienter la politique de rémunération pour recruter et retenir le « talent » permettant de rester compétitif ne doit pas nécessairement signifier qu'on parle du même type de talent que celui qui est recherché par les employeurs d'entreprises capitalistes. Dans la fabrication des instruments de politique, on semble ainsi avoir perdu de vue l'idée ou du moins minimisé le fait que la coopérative a besoin d'un autre type de gestionnaire que l'entreprise capitaliste. La capacité à arbitrer entre les différentes missions de l'entreprise, par exemple, est une qualité essentielle pour un gestionnaire d'une coopérative, alors qu'elle ne l'est pas dans les entreprises capitalistes acquises au principe de la primauté actionnariale.

CHAPITRE 4

Rémunération des administrateurs

En milieu coopératif comme en milieu non coopératif, une réflexion sur la rémunération ne saurait ignorer la question de la rémunération des administrateurs.

À l’instar de la rémunération des dirigeants, on observe que lorsque les coopératives rémunèrent leurs administrateurs, la rémunération est plus faible que dans l’entreprise privée. En France, la rémunération des administrateurs des grandes banques capitalistes représente trois fois celle des grandes banques coopératives (Claire et al., 2016).

La situation est similaire au Québec. Ainsi, bien que la rémunération des administrateurs de la Fédération Desjardins soit objectivement généreuse et « confortable », elle se situe bien en deçà de celle de leurs homologues des banques capitalistes. En 2015, un total de 2 376 705 \$ a été versé en rémunération aux administrateurs de la Fédération; l’administrateur moyen a reçu un peu plus de 95 000 \$; l’administrateur le mieux rémunéré (à l’exception du président), Yvon Vinet, président du CA de Desjardins Sécurité Financière, a reçu 150 309 \$. Cette rémunération est relativement stable depuis ses débuts; ainsi en 2006, le CA s’est partagé un total, en dollars de 2015, de 2 054 605 \$. En comparaison aux banques capitalistes, ces montants sont bien modestes. À titre illustratif : le président du CA de la Banque Scotia, Thomas C. O’Neill, pouvait compter, à lui seul, sur une rémunération totale de plus de 2,7 millions de dollars (en bonne partie en actions).

Cette comparaison ne doit toutefois pas nous faire perdre de vue que la situation de Desjardins est exceptionnelle. Ainsi, la *Loi sur les coopératives* du Québec est claire : les administrateurs n’ont droit à aucune rémunération – hormis le remboursement de certains frais (art. 102). Si les choses se passent différemment chez Desjardins, c’est que Desjardins est assujettie à la *Loi sur les coopératives de services financiers*, qui, elle permet aux administrateurs d’être rémunérés (art. 236).

Rappelons d’ailleurs que les administrateurs de la Fédération Desjardins, ainsi que de plusieurs caisses individuelles, sont rémunérés seulement depuis 2005 ; et les présidents des conseils d’administration de Desjardins depuis 2004 (Turcotte, 2005).

Et soulignons que cet exceptionnalisme n’est pas passé comme une lettre à la poste. Lors de l’assemblée générale annuelle d’avril 2005, pas moins de 40% des participants se sont opposés à la rémunération des administrateurs (Turcotte, 2005). On y voyait un énième écart avec la philosophie coopérative. Claude Béland rapporte même qu’il a « constaté l’émergence d’une philosophie plus près des banques au moment où les administrateurs et membres des conseils d’administration ont commencé à toucher une rémunération » (Shields, 2011).

Ailleurs dans le monde, les institutions financières coopératives sont d'ailleurs encore nombreuses à résister à la rémunération des administrateurs. Aux États-Unis, par exemple, seuls 12 États autorisent la rémunération des administrateurs des *credit unions* ; et même dans ces États, la grande majorité des *credit unions* ne rémunèrent pas leurs administrateurs (Fullbrook 2015, 11).

Il faut également noter que dans bien des secteurs coopératifs, la rémunération des administrateurs s'étend bien souvent aux filiales qui, elles-mêmes, sont souvent créées comme entreprises capitalistes. La rémunération des administrateurs y est alors calquée sur les barèmes en vigueur dans le secteur. Plusieurs administrateurs délégués touchent ainsi des émoluments qui n'apparaissent pas nécessairement comme reliés à leur présence au conseil ou simplement à leur appartenance à la coopérative mère. En ces matières, l'opacité, qui est déjà la règle, se trouve encore accrue. À moins de se livrer à un véritable travail de limier, il devient pratiquement impossible pour le simple membre de faire un portrait clair de l'ensemble des avantages consentis à ses hauts dirigeants et à ses administrateurs.

CONCLUSION

Les enjeux soulevés par les débats sur la rémunération des dirigeants sont d'une grande importance pour l'évolution du mouvement coopératif. Les choix et orientations en matière de politique de rémunération servent en effet de révélateurs importants de la manière dont les valeurs coopératives orientent la gestion et la poursuite de la mission.

Un examen des pratiques a permis de constater que la politique de rémunération ne renvoie pas seulement aux grandes valeurs philosophiques. Elle révèle que la conception des outils de gestion, la sélection des critères pour définir les comparaisons et le choix des paramètres qui déterminent les méthodes de calcul ne sont pas des processus neutres. Des choix sous-jacents les déterminent et fixent pour l'essentiel la nature des résultats qu'ils permettent d'en attendre.

Sur les quatre aspects traités dans ce rapport - la transparence, la hauteur de la rémunération, la rémunération au rendement et la rémunération des administrateurs - il appert qu'il y a effectivement matière, pour les coopérateurs certes, mais aussi pour l'ensemble des citoyens, à exercer une vigilance certaine. Le monde coopératif n'évolue pas en apesanteur et d'énormes pressions s'exercent sur lui dans un environnement socioéconomique marqué par des logiques puissantes d'accroissement des inégalités et de culte du privilège. Ces pressions viennent, évidemment, d'un capitalisme débridé dont l'évolution ne cesse d'inquiéter.

Dans un tel contexte, l'information est un instrument essentiel pour l'exercice d'une vigilance rigoureuse et pour la conduite de débats constructifs. Il faut déplorer qu'en ces matières, les interventions de l'État soient encore trop timides et bien imparfaites. À cet égard, il faut aussi déplorer la persistance d'un traitement différent pour les entreprises capitalistes cotées en bourse et pour les coopératives eu égard aux exigences de divulgation. Il est certes heureux que le Mouvement Desjardins soit tenu, par la loi, de rendre publique la rémunération de ses plus hauts dirigeants, mais le traitement qui lui est réservé ne permet pas de lui rendre justice lorsqu'il est question d'évaluer ses choix. Les autres grandes coopératives devraient être tenues d'en faire autant, comme l'avait souhaité Jean Garon. Le mouvement coopératif dans son ensemble ne s'en porterait que mieux dans la mesure où pourrait être abordé avec une meilleure information l'environnement complet qu'il forme en matière de rémunération et d'allocation des ressources. Dans le contexte actuel, le Mouvement Desjardins est en quelque sorte « surexposé » lorsqu'il est question de débattre de ces sujets et ce n'est pas nécessairement à son avantage ni à celui du mouvement coopératif.

À défaut de pouvoir conduire des comparaisons informées, l'analyse et l'évaluation des pratiques de la plus grande coopérative québécoise restent néanmoins riches d'enseignement. La portée de ces enseignements serait certainement plus grande si elle pouvait se décliner sur des découpages plus fins et enrichis des effets de contraste que pourrait fournir un examen croisé des pratiques. Il reste néanmoins que l'analyse des pratiques de

Desjardins laisse voir des lacunes et des imperfections qui méritent une attention sérieuse. Même si, à la comparaison avec les entreprises bancaires conventionnelles, Desjardins se tire bien d'affaire et semble maintenir une retenue qui pourrait être attribuable à sa « différence coopérative », les logiques sous-tendant certains de ses choix et la conception de ses instruments laissent poindre des risques de « contamination » idéologique susceptibles d'altérer sa mission.

Ainsi en est-il, par exemple, des critères retenus pour définir le marché de référence utilisé pour faire valoir ses barèmes de rémunération ou ses choix de priorité en matière de recrutement. Dans au moins un cas, celui du calcul des ratios d'équité, le changement d'outil de mesure pourrait avoir un impact majeur sur la réduction des écarts à l'intérieur de la coopérative, mais aussi un impact déterminant sur la dynamique salariale dans nombre de secteurs de l'économie québécoise dans son ensemble. En tant que plus grand employeur privé, Desjardins pourrait jouer un rôle plus grand encore pour contribuer à la réduction des inégalités et à une plus grande justice sociale.

Il en va de même en ce qui concerne la référence territoriale pour ses comparaisons. Le recours à des critères définis sur l'ensemble du Canada, même s'ils paraissent accordés à des évidences géographiques et de marché, induit des distorsions pernicieuses dans la fabrication des instruments de mesure et dans la lecture des résultats qu'ils servent à produire. Un recentrement sur le centre de gravité que constituent le Québec et son économie spécifique servirait mieux le développement d'outils spécifiquement coopératifs éventuellement applicables aux autres grandes coopératives québécoises. Le glissement vers une référence canadienne ne sert pas bien la compréhension que devraient avoir les membres d'enjeux qui ont des répercussions locales aussi bien que nationales.

Dans les pratiques de gestion et dans les instruments qu'elles utilisent ou mettent au point, se profilent et s'incarnent des choix qui marquent l'évolution de la culture de l'organisation et définissent en partie ses interfaces avec le milieu. Comme ces choix ne sont pas dictés par la technique ou par une pseudo neutralité managériale, il est important qu'ils soient le plus possible explicités. Ils constituent un matériau essentiel pour comprendre et faire évoluer la manière dont la coopérative peut rester branchée sur ses idéaux et la réalisation de sa mission. Aussi grande et importante soit-elle, l'institution Desjardins ne devrait pas être la seule à être interpellée en ces matières.

La coopération est une composante essentielle du modèle québécois. Elle lui a apporté beaucoup. Elle peut faire encore davantage en mettant ses pratiques et ses outils au service d'un combat plus systématique contre les inégalités. Dans ce combat, le salaire des hauts dirigeants ne représente qu'un élément et encore, pourrait-on dire, il n'est pas central. Il ne parle pas tant par les chiffres qui virevoltent que par ce qu'il révèle de la culture d'organisation et de ses liens avec les valeurs coopératives. Des liens qui doivent rester forts.

BIBLIOGRAPHIE

- Affaires, Les. 2016. Les 500 au Québec. Le classement des plus importantes sociétés québécoises en 2016.
- Allaire, Yvan. 2012. *Payer pour la valeur ajoutée : Trancher le nœud gordien de la rémunération des dirigeants*, IGOPP.
- Allaire, Yvan. 2012b. « Combien faut-il payer les dirigeants de Desjardins ? » *Les Affaires*, 30 avril.
- Allaire, Yvan et Mihaela Firsirotu. 2010. *Plaidoyer pour un nouveau capitalisme. Sur les crises profondes des crises financières et sur les moyens d'en sortir*. IGOPP.
- Arsenault, Julien. 2015. « CDPQ : salaire en hausse pour Michael Sabia » *La Presse*, 14 avril.
- Baril, Hélène. 1993. « Claude Béland veut faire un deuxième mandat » *Le Soleil*, 24 décembre.
- Baril, Hélène. 1996a. « Commères et commérages » *Le Soleil*, 4 mai.
- Baril, Hélène. 1996b. « Garon veut connaître le salaire de Béland » *Le Soleil*, 19 décembre.
- Baril, Hélène. 1997. « Le chat sort du sac » *Le Soleil*, 21 mars.
- Beauregard, Valérie. 1997. « Les patrons des sociétés cotées devront divulguer leur rémunération ». *La Presse*, 13 juin.
- Bélair-Cirino, Marco. 2013. « 3,34 millions, un juste salaire ». *Le Devoir*, 6 avril.
- Béland, Claude. 2012. *L'évolution du coopératisme dans le monde et au Québec*. Fides.
- Bebchuk, Lucian et Jessie Fried. 2004. *Pay Without Performance. The Unfulfilled Promise of Executive Compensation*. Harvard University Press.

- Bellerose, Patrick. 2014. « Quels sont les salaires des PDG des sociétés d'État au Québec ? » *Huffington Post*, 2 juin.
- Bisault, Laurent. 2012. « L'échelle des salaires est plus resserrée dans le secteur de l'économie sociale », *INSEE*, no 1390, février.
- Boivin, Simon. 2012. « Québec solidaire veut plafonner les salaires » *Le Soleil*, 27 avril.
- Champoux-Paillé, Louise. 2010. *Rémunérer la direction ratio d'équité interne et vote consultatif sur la politique de rémunération*. MÉDAC, mai.
- Chohan, Usman W. 2016. « Et si, comme en Norvège, nos revenus et nos impôts étaient rendus publics ? » *The Conversation*, 18 mai.
- Cioppa, Paolo. 2006. "Executive Compensation: The Fallacy of Disclosure." *Global Jurist Topics*, vol. 6, no 3
- Claire, Gilles, Pascal Glémain et Sophie Nivoix. 2016. « Banques coopératives : de l'idéal solidaire à la réalité des salaires », *RECMA*, janvier.
- Cohen, Gerald A. 2000. *If You're an Egalitarian, How Come You're So Rich?* Harvard University Press.
- Corbeil, Michel. 2010. « Un secret bien gardé » *Le Soleil*, 26 mars.
- Desjardins. 2016. Notice annuelle. Pour l'exercice terminé le 31 décembre 2015. 11 mars.
- Dietsch, Peter. 2006. « Show me the money – the case for income transparency » *Journal of Social Philosophy*, vol. 37, no 2.
- Dietsch, Peter. 2014. « Ex ante vs. Ex post. Comment l'éducation et la formation professionnelle modifient-elles la juste part », *Philosophiques*, vol. 41, n° 1.
- Dorff, Michael. 2014. *Indispensable and Other Myths. Why the CEO Pay Experiment Failed and How to Fix It*. University of California Press.

- Dubuc, André. 2013. « La grogne gagne les membres des caisses Desjardins » *La Presse*, 25 septembre.
- Dufour, Richard. 2016. « Daniel Paillé en quête de son prochain défi » *La Presse*, 26 mars.
- Duguay, Robert. 1992. « Les mandats du Café Campus » *La Presse*, 21 janvier.
- Eavis, Peter. 2015. “S.E.C. Approves Rule on C.E.O. Pay Ratio” *The New York Times*, 5 August.
- Elson, Charles M. et Craig K. Ferrere. 2013. “Executive Superstars, Peer Groups, and Overcompensation: Cause, Effect and Solution”, *Journal of Corporation Law*, vol. 38, no 3.
- Fee, Edward C. et Charles J. Hadlock. 2003. “Raids, Rewards, and Reputations in the Market for Managerial Talent” *The Review of Financial Studies*, vol. 16, no 4.
- Ferretti, Thomas. 2014. “Mondragon in five points: advantages and challenges of worker co-operatives”, *Renewal*, vol. 3, no 4.
- Flanders, Laura. 2014. « How America’s Largest Worker Owned Co-Op Lifts People Out of Poverty » *Yes! Magazine*, 14 août.
- Fullbrook, Matt. 2015. *Should Credit Unions Pay Their Directors?* Filene Research Institute.
- Grammond, Stéphanie. 2015. « La fin des ristournes, c’est rock & roll » *La Presse*, 13 septembre.
- Grant, Travia. 2013. “How one company levels the pay slope of executives and workers”. *Globe and Mail*, 16 November.
- Greenfield, Kent. 2006. *The Failure of Corporate Law. Fundamental Flaws and Progressive Possibilities*. Chicago: University of Chicago.
- Hacker, Jacob. 2011. *The institutional foundations of middle-class democracy*. Policy Network, 6 mai.

- Harris, Jared. 2006. "How Much is Too Much? A Theoretical Analysis of Executive Compensation from the Standpoint of Distributive Justice" dans Robert W. Kolb. *The Ethics of Executive Compensation*. Blackwell Publishing.
- Hemphill, Thomas. 2015. "Say on Pay: What the 2015 Shareholder Vote Reveals" *Real Clear Markets*, 22 décembre.
- Hueth, Brent et Philippe Marcoul. 2009. "Incentive Pay for CEOs in Cooperative Firms," *American Journal of Agricultural Economics*. 91(5): 1218-1223.
- Huffington Post. 2013. "Whole Foods Co-CEO: Executive Pay Caps a Part of Our 'Culture'" *Huffington Post*, 18 juin.
- Hutton, Will. 2014. « Co-op executive pay reveals the depths that business has sunk » into *The Guardian*, 9 mars.
- IGOPP. 2010. Le vote consultatif sur la rémunération des dirigeants. Un pas en avant vers une meilleure gouvernance?
- King, R.P., D.D. Trechter, et D. Cobia. 1998. "Managerial Compensation in Midwestern Cooperatives: Results from a Follow-up Study." *Journal of Cooperatives* 13:35-43.
- Kolb, Robert W. 2012. *Too Much Is Not Enough. Incentives in Executive Compensation*. Oxford University Press.
- Krugman, Paul. 2012. « The Twinkie Manifesto » *The New York Times*, 18 novembre.
- Lasch, Christopher. 1996. *La révolte des élites et la trahison de la démocratie*. Trad. Christian Fournier. Éditions Climats.
- Lessard, Denis. 1997. « Les salaires des dirigeants d'entreprise seront publics » *La Presse*, 18 juin.
- Lévesque, Benoît dir. 1997. *Desjardins : une entreprise et un mouvement ?* Presses de l'Université du Québec.

- McKenzie, Ronald. 2013. « Desjardins dans la mire d'Yves Michaud » *Conseiller*, 8 mars.
- MÉDAC. 2012. Les propositions d'actionnaires aux assemblées 2013. Lettre aux membres. Un outil pour servir.
- MÉDAC. 2010. Propositions aux assemblées des actionnaires 2011.
- Mélenchon, Jean-Luc. 2012. *L'humain d'abord*. Le programme de Front gauche.
- Michel, Anne. 2012. « Les salaires des patrons du public seront plafonnés à 450 000 euros annuels » *Le Monde*, 13 juin.
- Murphy, Kevin J. 2012. « The Politics of Pay: A Legislative History of Executive Compensation » dans Randall S. Thomas et Jennifer G. Hill. *Research Handbook of Executive Pay*. Edward Elgar Publishing.
- Paquet, Stéphane et Malorie Beauchemin. 2009. « Un projet de loi pour plafonner la paie des patrons » *La Presse*, 13 mai.
- Piketty, Thomas. 2013. *Le capital au XXI^e siècle*. Seuil.
- Piketty, Thomas. 2011. « Dissuader les entreprises par la fiscalité » *Libération*, 23 juin.
- Pink, Daniel H. 2011. *Drive: The Surprising Truth about What Motivates Us*. Canongate Books.
- Potts, Michael. 2006. « CEO Compensation and Virtue Ethics » dans Robert W. Kolb. *The Ethics of Executive Compensation*. Blackwell Publishing.
- Réseau de la coopération du travail du Québec (RCTQ). 2013. Rapport de projet – Boîte à outils de gestion des ressources humaines adaptée pour les coopératives de travail ou de solidarité. 18 avril.
- Rettino-Parazelli, Karl. 2016. « Des p.-d.g. 159 fois mieux payés que le travailleur moyen » *Le Devoir*, 17 septembre.

- Rigaud, Benoît, Côté, Louis, Lévesque, Benoît, Facal, Joseph, Bernier, Luc. 2010. «Les complémentarités institutionnelles du modèle québécois de développement», *Recherches sociographiques*, Vol. 51, nos 1-2.
- Robichaud, David et Patrick Turmel. 2014. « Les hauts revenus des chefs d’entreprise sont-ils justifiés ? » *Éthique publique*, vol. 16, no 2.
- Samson, Jacques. 1997. « Alphonse doit s’inquiéter » *Le Soleil*, 25 janvier.
- Sansfaçons, Jean-Robert. 1997. « Vous gagnez combien ? » *Le Devoir*, 14 juin.
- Shields, Alexandre. 2009. « Michaud veut un salaire maximum » *Le Devoir*, 6 mai.
- Shields, Alexandre. 2011. « Les critiques de Claude Béland » *Le Devoir*, 29 avril.
- Simard, Claude, Nicole Roy et Claude Verreault. 2013. « La nouvelle aristocratie des hauts dirigeants » *Le Soleil*, 14 avril.
- Solidarité Rurale. 2002. *Le Mouvement Desjardins : De l’enracinement local à la caisse virtuelle*. 1^{er} mars.
- Stout, Lynn A. 2012. *The Shareholder Value Myth: How Putting Shareholders First Hurts Investors, Corporations and the Public*. Berrett Koehler Press.
- Thériault, Carl. 1996. « Divulgence de son salaire » *Le Soleil*, 1^{er} mai.
- Thomas, Randall. 2015. « Say on Pay Around the World ». *Washington University Law Review*, vol. 92, no 3.
- Turcotte, Claude. 2005. « Les dirigeants élus seront rémunérés » *Le Devoir*, 4 avril.
- Trechter, D.D. et R.P. King. 1995. “Executive Compensation Patterns and Practices in Minnesota and Wisconsin Cooperatives.” *Journal of Cooperatives* 10:49-63.

Trechter, D.D., R.P. King, D.W. Cobia, et J.G. Hartell. 1997. "Case Studies of Executive Compensation in Agricultural Cooperatives". *Review of Agricultural Economics* 19 :492-503.

Vailles, Francis. 2013. « La grosse paye de Monique Leroux ». *La Presse*, 3 avril.

Vermot-Desroches, Paule. 2012. « Des membres dénoncent le salaire de Monique Leroux » *Le Nouvelliste*, 27 avril

Zorn, Nicolas. 2012. *Le 1 % québécois : martyr fiscal ? Étude sur l'évolution des revenus et de l'impôt du premier centile québécois*. IRÉC, novembre.