

## Balados pour CPA : Voir demain

### Saison 3, épisode 3 : Du capitalisme actionnarial au capitalisme des parties prenantes

**Neil Morrison** : Bienvenue aux *Balados pour CPA : Voir demain*. Ici Neil Morrison.

En 2021, Guy Cormier a publié dans le *National Observer* une lettre d'opinion sur la nécessité de repenser le capitalisme. Guy Cormier est président et chef de la direction du Mouvement Desjardins, une coopérative de services financiers établie au Québec et la plus grande fédération de caisses d'Amérique du Nord. L'an dernier, le Mouvement a dégagé un chiffre d'affaires après impôt de près de 3 milliards de dollars. Venant du PDG d'une institution financière de cette envergure, l'affirmation selon laquelle il est temps de repenser la structure de notre économie fait grand bruit.

L'article de M. Cormier s'inscrit dans un débat qui prend de l'ampleur depuis quelques années, et dont l'urgence découle de l'essor des objectifs ESG, surtout ceux liés aux changements climatiques et à la durabilité. De façon générale, le débat oppose le capitalisme des actionnaires, dit traditionnel, et le capitalisme des parties prenantes, qui gagne du terrain. Des voix puissantes plaident en faveur de l'approche traditionnelle. Terence Corcoran, dans un article du *Financial Post*, a cité une déclaration faite lors d'une table ronde aux États-Unis en 1997, selon laquelle le devoir primordial des administrateurs est de servir les intérêts des actionnaires. Guy Cormier a, pour sa part, un point de vue très différent. Je lui ai demandé ce qu'il voulait dire quand il disait qu'il fallait repenser le capitalisme.

**Guy Cormier** : Au cours des 40 dernières années, nous avons vu s'opérer d'énormes changements. Si on pense à la croissance de la classe moyenne, à l'évolution des technologies, nombreux sont les secteurs d'activité qui en sont sortis gagnants. Mais il y a aussi beaucoup de dommages collatéraux flagrants. Les changements climatiques en sont un. Trop de personnes sont laissées pour compte. Il y a actuellement des problèmes sociaux qui suscitent beaucoup de questions et pour lesquels les gens exigent que quelque chose soit fait. Il ne fait aucun doute à mes yeux que les 40 ou 50 prochaines années ne pourront pas être comme les 40 dernières. C'est donc dire que le système capitaliste, mais aussi notre société, doit s'interroger plus en profondeur sur la façon dont nous envisageons notre croissance et notre avenir.

**Neil Morrison** : Pourriez-vous nous en dire plus à ce sujet? Sur le plan pratique, de quelle façon est-ce que ça se traduirait? En quoi serait-ce différent de maintenant?



**Guy Cormier** : Prenons la gestion d'entreprise. Nous devrions tenir davantage compte de l'intérêt des générations futures, pas nécessairement dans une perspective à court terme, et aussi, dans toutes nos décisions d'affaires, des retombées sur les communautés. Il y a des collectivités qui sont abandonnées, et les pertes d'emploi assènent un rude coup à beaucoup de ces gens. Les communautés sont moins actives, dynamiques. Et nous voyons, avec la COVID, qu'il y avait un prix à payer pour délocaliser nombre de nos activités, peut-être simplement dans le but de réduire les coûts. Donc, je pense que, dans la pratique, nous devons nous demander si nous prenons nos décisions dans l'intérêt des générations futures. Si nous pensons aux communautés, à l'impact sur nos citoyens, nos collectivités.

**Neil Morrison** : Quand cette idée qu'il fallait repenser le capitalisme vous est-elle venue?

**Guy Cormier** : Je me suis joint à Desjardins il y a 30 ans, et comme nous sommes une coopérative, il est certain que nous sommes, par nature, différents des sociétés. Les propriétaires, ce sont nos membres, et non une poignée d'actionnaires. Nous ne sommes pas nécessairement soumis à la pression associée aux résultats financiers trimestriels ou au besoin de voir notre titre sur le marché prendre de la valeur, venant des négociateurs, des investisseurs. Cette pression de croissance, de rentabilité, que je vois chez tant d'entreprises. Nous réalisons un bénéfice net de 3 milliards de dollars par année, alors nous savons comment faire de l'argent, et nous savons qu'il est important de faire de l'argent. Mais ce n'est pas notre raison d'être. Ce n'est pas notre finalité.

Quand je regarde l'évolution de Desjardins au cours des 100 dernières années, je suis fier de voir que notre raison d'être, au bout du compte, c'est d'agir dans notre milieu et d'avoir un impact sur la planète. Les critères ESG n'existaient pas il y a 30 ans, mais ils faisaient déjà partie de notre ADN en tant que coopérative. Donc cette idée a vraiment modelé ma façon de voir les choses et de travailler chez Desjardins. Et dans les années 2016, 2017 et 2018, soit avant la COVID, nous nous interrogeons déjà sur les changements que nous devons faire après 40 ans. Au cours des cinq ou six dernières années, je considère donc que j'ai été un véritable défenseur de cet aspect de notre évolution.

**Neil Morrison** : Vous avez mentionné que vous avez commencé chez Desjardins il y a 30 ans. On sait que vous avez commencé comme caissier, puis que vous avez gravi les échelons un à un. Vous avez longtemps travaillé avec des entrepreneurs.

**Guy Cormier** : Oui, en effet.

**Neil Morrison** : Je vais vous mettre sur la sellette. Avez-vous un exemple remontant à cette époque qui montre que votre approche envers la collectivité ou les entrepreneurs se distinguait de

celle des banques? Y a-t-il eu une entreprise en laquelle vous avez cru alors que d'autres ne lui ont pas donné cette chance, et qui a connu du succès?

**Guy Cormier** : Oh, j'ai tellement d'exemples d'entreprises prospères qui ont pu décoller grâce à une aide de 15 000 \$ de Desjardins. Elles ne pouvaient pas avoir accès à des facilités, à du crédit, à des investissements, parce qu'elles étaient trop petites et que personne ne croyait en leur projet. Mais nous leur avons tendu la main. Je pense au Cirque du Soleil, une marque de renommée mondiale et une entreprise extraordinaire du Saguenay, au Québec. Desjardins est l'institution financière qui lui a fourni son premier prêt, et regardez où ça l'a menée. Nous avons beaucoup d'exemples comme celui-là.

**Neil Morrison** : À cette époque, il est évident que l'impact social était déjà une priorité pour Desjardins, mais qu'en est-il de la durabilité? Quand cet enjeu est-il devenu une préoccupation pour vous?

**Guy Cormier** : Ça l'était déjà à l'époque. En fait, Desjardins a lancé en 1990 son premier fonds commun de placement environnemental. Nous étions alors l'une des premières institutions financières au Canada à proposer un fonds commun de placement permettant aux membres et aux clients d'investir dans des portefeuilles visant de façon plus proactive et plus marquée à avoir un impact sur l'environnement. C'était il y a 32 ans. Les 10 ou 15 premières années, nous avons connu une croissance, mais c'est vraiment au cours des cinq ou six, voire deux dernières années que l'engouement pour nos Fonds SociétéTerre a explosé. On compte plus de 30 produits, FNB et fonds communs de placement qui permettent d'investir dans des fonds ESG, dans des fonds sans pétrole et dans des entreprises gérées par des femmes. Nous avons donc été témoins d'un changement énorme au cours des deux ou trois dernières années, mais même si le terme ESG n'était pas nécessairement courant il y a 30 ans, nous avons déjà commencé notre cheminement dans la lutte contre les changements climatiques et les problèmes sociaux.

**Neil Morrison** : Certains croient que le passage du capitalisme actionnarial au capitalisme des parties prenantes, au-delà des coopératives, complique la tâche des professionnels de la finance. Ils disent que le capitalisme des parties prenantes est moins objectif et clairement défini, ce qui pousse les professionnels de la finance comme les CPA à sortir de leur champ d'expertise. Quelle est votre opinion sur la question?

**Guy Cormier** : À mon avis, ce n'est pas nécessairement le cas. Dans le domaine de la comptabilité, je pense qu'il ne sera plus possible de s'en tenir aux chiffres et aux opérations sans prendre en compte l'environnement, les parties prenantes et les autres questions d'intérêt, vu les pressions croissantes venant des employés, des clients et des membres, des citoyens, des gouvernements, des investisseurs et des agences de notation. Nous devons donc intégrer tous les

autres aspects autour de nos opérations ou de nos activités financières. Si on espère que le gouvernement réglera tous les problèmes de la société, on fait fausse route.

Même si nous avons le réflexe de nous dire que nous ne sommes pas formés pour ça, que ça ne fait pas partie des tâches que nous voulons faire, selon moi, ce n'est pas le bon état d'esprit. Nous avons engagé beaucoup d'employés au cours des deux ou trois dernières années, et je vois que ça leur donne une motivation très forte. Ils se disent : « Je veux travailler pour Desjardins parce qu'au bout du compte, ce n'est pas seulement une question de finance ou d'assurance, mais aussi une question d'impact social. Et par mon travail et mes décisions, je crois sincèrement que je peux faire plus qu'offrir des services aux membres et aux clients, ce qui est déjà, en passant, une noble fonction. Je sais que cette organisation veut faire plus pour notre planète et notre société. »

**Neil Morrison** : Permettez-moi d'aborder une autre question avant d'enchaîner. Le capitalisme a généré d'énormes richesses. Vous en avez parlé dès le départ – de ça et des énormes avantages pour la société. Est-il risqué de jouer ainsi avec une recette gagnante?

**Guy Cormier** : Je pense qu'il est plus risqué de jouer avec le sort de notre planète, car sans elle, il n'y a plus de finance. Il n'y a plus d'affaires. Nous n'avons pas de planète B, de solution de rechange. En agissant rapidement afin d'intégrer les critères ESG, nous pouvons être un partenaire solide pour un grand nombre d'entreprises et de communautés, car grâce à nos capitaux et à notre soutien, nous pouvons les aider à faire la transition. Nous pourrions donc être très utiles pour bon nombre des entrepreneurs avec lesquels nous travaillons. S'il est vrai que les 30 ou 40 dernières années ont été marquées par de belles réussites, cette période a aussi causé des dommages collatéraux qui ne sont pas près de s'estomper. Nous devons donc intégrer de nouveaux critères dans nos façons de faire des affaires au cours des prochaines années, sans quoi nous ne serons plus en activité dans 50 ans.

**Neil Morrison** : Vous avez dit que les entreprises ne peuvent réussir à améliorer leur profil ESG sans normes d'information claires. Pourquoi est-ce si essentiel?

**Guy Cormier** : Parce que nous devons mesurer ce que nous voulons accomplir. Par exemple, lorsque nous voulons investir dans une entreprise ou lui prêter de l'argent, elle doit pouvoir nous montrer qu'elle a une solide performance ESG. Et si elle n'est pas à 10 sur 10, elle doit démontrer sa volonté d'atteindre ce niveau au cours des prochaines années. Prend-elle en compte les risques liés aux changements climatiques dans ses décisions? Se fixe-t-elle des objectifs crédibles? Ce que nous avons appris de notre humble succès des 32 dernières années, c'est que si nous ne le voyons pas, si l'entreprise ne mesure pas ce qu'elle veut accomplir et si elle ne suit pas ces cibles tous les trimestres ou tous les ans, il sera difficile de juger de son sérieux. Il sera difficile de voir si elle obtiendra les résultats escomptés et quelles priorités elle accordera aux facteurs ESG dans sa



gestion. C'est pourquoi, pour nous, il est important de nous associer et de faire affaire avec des entreprises qui se fixent des objectifs clairs.

**Neil Morrison** : Et quel rôle jouent les CPA dans l'établissement de normes d'information claires?

**Guy Cormier** : Je fonde beaucoup d'espoir sur les CPA. Mon rêve est vraiment simple, et il ne fait aucun doute à mes yeux que d'ici 10 ans, il se réalisera. Mon souhait, c'est que les rapports trimestriels sur les facteurs ESG deviennent tout aussi importants que les rapports financiers trimestriels. C'est là que les CPA, de mon point de vue, pourraient avoir un impact énorme. Et c'est pourquoi Desjardins est, depuis le début, un ardent défenseur de ce rôle. Nous avons travaillé très fort pour que l'ISSB soit présent au Canada, à Montréal, car nous avons besoin d'un ensemble de cibles, d'indicateurs et de méthodes d'évaluation et de comparaison qui soit aussi solide que celui pour le volet financier de nos activités. Je suis tout à fait convaincu que les CPA pourraient nous aider non seulement à établir ces mesures, mais aussi à faire évoluer la mentalité de leurs clients et des entrepreneurs, en faisant ressortir le fait que les critères ESG, et la performance ESG, sont tout aussi importants que la performance financière.

**Neil Morrison** : Vous avez mentionné que Desjardins n'a pas vraiment besoin de repenser son modèle d'affaires parce qu'il ne fait que donner toujours un peu plus corps à sa raison d'être. Je me demande toutefois comment les banques, qui ne sont ni des coopératives, ni des assureurs, ni des investisseurs, doivent faire pour rendre leur modèle durable sur le plan environnemental.

**Guy Cormier** : Au cours des deux dernières années, de nombreuses banques et entreprises se sont résolument engagées à aider leurs clients à faire évoluer leurs activités de sorte à tenir davantage compte des facteurs ESG et de la lutte contre les changements climatiques. Je suis dans le secteur depuis 30 ans, et ces deux ou trois dernières années, j'ai vu beaucoup de sérieux et d'engagement. J'ai donc vraiment une vision positive de l'avenir.

S'il n'y a pas nécessairement un aspect qui réglera tout, je pense que d'autres entreprises et banques pourraient intégrer une perspective à plus long terme dans leurs décisions. Beaucoup d'attention est accordée à la pression venant du marché boursier, aux investisseurs qui espèrent obtenir des rendements de 12, 15 ou 20 %. C'est ce que nous voyons. Le fait d'intégrer davantage les facteurs ESG dans les décisions jouera peut-être sur les coûts, parfois sur la structure de coûts.

Je vais vous donner un exemple. Nous avons, chez Desjardins, 800 caisses au Québec et en Ontario. Il est certain que certaines personnes me disent : « Guy, pourquoi gardez-vous 800 caisses pendant qu'on observe un virage numérique et que de moins en moins de gens se déplacent? » Pour nous, c'est une façon de faire vivre et de maintenir, de manière proactive, par notre présence, le dynamisme de certaines communautés. Grâce à nos investissements, nous

gardons des emplois dans différentes régions. Pourrions-nous fermer la majorité de nos caisses et faire plus d'argent? Oui. Mais est-ce que c'est notre objectif au bout du compte? Pas nécessairement. Alors, la façon dont nous trouvons un équilibre entre l'évolution ou notre capacité de distribution et la prise en compte de questions ESG, c'est un exemple concret.

**Neil Morrison :** Vous avez déjà dit que tout commence avec le chef de la direction, au sommet, en ce qui concerne les changements climatiques et les facteurs ESG, et qu'on ne peut pas jouer la comédie, surtout auprès des jeunes employés. Dans quelle mesure la pression de changer les choses vient-elle des employés?

**Guy Cormier :** C'est beaucoup plus le cas qu'il y a trois ou quatre ans. Je pense que les employés, et les jeunes, veulent voir leur chef de la direction et leur organisation prendre la situation au sérieux. Et comme je l'ai dit, il est impossible de jouer la comédie parce que cette génération est vraiment, vraiment, vraiment douée pour déceler quand on tente de la berner. Elle le verra très vite, donc on ne peut pas bluffer. Je pense donc que la pression vient davantage des employés, oui, mais pas seulement d'eux. Nos clients et nos membres exercent aussi beaucoup de pression sur nous, et c'est très bien ainsi.

Quand je dis que ça vient d'en haut, c'est qu'il y a tellement de parties prenantes avec des objectifs, des enjeux et des souhaits différents que si le PDG n'est pas totalement résolu à prendre en compte toutes ces questions, il sera plus difficile pour les employés d'opérer un réel changement. Il y aura toujours une autre saveur du mois, une autre priorité. Il faut trouver un équilibre entre le ralentissement de l'économie, l'inflation, la situation en Ukraine, en Europe, et les turbulences dans le monde. Il y a donc toujours quelque chose qui s'interpose et qu'il faut gérer en urgence.

Si le PDG est éparpillé, n'est pas cohérent dans ses messages et ne fait pas valoir avec vigueur qu'il faut changer la façon de gérer l'entreprise ou d'intégrer les critères ESG, je pense que c'est plus difficile. Et les gens se demanderont si ce n'est qu'une priorité passagère, ou même de l'écoblanchiment. Il faut donc vraiment être convaincu, répéter son message, et on a là notre mission.

**Neil Morrison :** Intéressant. Comment gardez-vous à l'œil cet objectif précis en matière de changements climatiques et de durabilité, en tant que dirigeant d'une organisation aussi importante que Desjardins? Les intérêts concurrents, mais légitimes, sont nombreux. Comment arrivez-vous à garder le cap et à ne pas vous dire qu'il vaudrait peut-être mieux vous concentrer sur les autres facteurs importants qui entrent en jeu?

**Guy Cormier** : Quand je pense au chemin parcouru, et nous devons bien sûr continuer à évoluer, je suis très fier du fait que les facteurs ESG sont maintenant intégrés dans nos activités. Là où il y a un risque, c'est quand on tente de traiter les questions ESG de façon annexe, par l'entremise d'un service ou d'un vice-président. Nous étions comme ça il y a cinq ou dix ans, mais j'ai maintenant l'impression que nous tenons compte des facteurs ESG dans chacun de nos secteurs d'activité : les prêts commerciaux, les services bancaires de détail, l'assurance de personnes, l'assurance de dommages et la gestion de patrimoine. Nous avons des gens qui sont totalement dévoués à cette question avec notre premier vice-président exécutif et notre équipe de direction. Leur travail consiste simplement à examiner la façon dont nous fonctionnons et à intégrer les facteurs ESG dans toutes nos décisions et tous nos processus.

C'est ce qui fait que je dors mieux la nuit. Ce n'est pas un comité annexe qui, à un moment donné, essaie d'imposer quelque chose dans l'entreprise. Comme je l'ai dit, nous étions comme ça il y a cinq ou dix ans. Maintenant, nous avons évolué. Une des raisons pour lesquelles je suis convaincu que nous allons dans la bonne direction, c'est le fait que les facteurs ESG sont intégrés dans nos décisions, dans nos activités.

**Neil Morrison** : On dirait que vous cherchez un autre type de professionnel, un autre type d'employé. Il y a peut-être 10 ans, vous pouviez avoir un spécialiste de la finance et un spécialiste des facteurs ESG, qui n'interagissaient pas vraiment, sauf lors de certaines réunions. Il semble maintenant que vous cherchiez des employés et des professionnels qui ont ces deux compétences.

**Guy Cormier** : Absolument. Nous souhaitons que nos employés aient ces deux compétences. Mais, pour tout vous dire, à l'heure actuelle, ce n'est pas tout le monde qui en est là. C'est pourquoi, dans nos différentes divisions et dans nos différents comités, notre premier vice-président exécutif et moi-même voulons nous assurer qu'il y a des personnes qui sont formées sur les facteurs ESG et qui se consacrent à cette question. Pour le moment, ce ne sont pas tous les comptables qui travaillent chez Desjardins qui sont ainsi outillés. Pour certains, les facteurs ESG représentent quelque chose de nouveau, et ils doivent changer un peu leur mentalité, leur façon de prendre leurs décisions et leur façon d'analyser les projets.

Mais ces démarches font partie du perfectionnement permanent de notre personnel. Je constate que de plus en plus d'universités et de programmes de formation intègrent d'autres aspects que la finance, la comptabilité ou l'assurance, comme l'impact sur l'environnement, les enjeux sociaux, les questions de réputation et les risques juridiques liés aux facteurs ESG. Alors, de plus en plus de gens y sont sensibilisés. Mais on est en pleine transition chez Desjardins, et c'est probablement le cas dans plusieurs organisations. C'est pour ça que c'est intéressant de gérer une entreprise comme Desjardins, on fait évoluer la mentalité de beaucoup de gens.



**Neil Morrison** : Guy Cormier, quel plaisir de m'être entretenu avec vous! Merci beaucoup de votre temps.

**Guy Cormier** : Ce fut un réel plaisir. Merci beaucoup.

**Neil Morrison** : Guy Cormier est président et chef de la direction du Mouvement Desjardins. Si le débat entre le capitalisme actionnarial et le capitalisme des parties prenantes vous semble trop politique, ou si vous faites résolument partie d'un camp, je vous invite à écouter notre prochain épisode avec Armand Capisciolto, associé à BDO Canada. Selon lui, ces débats politiques de haute voltige sur la structure de l'économie sont complètement inutiles. Il pense que l'essor de la durabilité s'inscrit dans le prolongement du travail que font les CPA depuis toujours.

**Armand Capisciolto** : Le grand changement est la nouvelle demande d'information, qui diffère de ce qu'on trouve dans les états financiers. C'est un changement. Pour utiliser, préparer et auditer ces informations, il nous faudra, oui, acquérir des compétences différentes, appliquer nos compétences de façon différente ou faire appel à des experts différents, mais ce n'est pas si différent de ce que nous faisons avec les états financiers. Je sais qu'en m'entendant, certaines personnes vont se dire que je ne donne pas la pleine mesure du changement. Mais on n'est pas si loin des compétences fondamentales. Oui, c'est très différent des compétences spécialisées, mais du point de vue des compétences fondamentales, à mes yeux, ça correspond tout à fait à ce que nous faisons en tant que CPA.

**Neil Morrison** : C'était Armand Capisciolto, qui sera l'invité de notre prochain épisode. C'est tout pour aujourd'hui. Ici Neil Morrison, et je vous donne rendez-vous dans deux semaines. Si vous aimez notre balado, faites-le circuler, évaluez-le ou commentez-le. Vous pouvez aussi vous abonner ou nous suivre, selon l'application que vous utilisez. Vous nous aiderez ainsi à nous faire connaître.

*Voir demain* est un balado réalisé par CPA Canada. Pour en savoir plus, cliquez sur le lien dans les notes du balado. Veuillez noter que les points de vue exprimés ici sont ceux des invités et ne reflètent pas nécessairement ceux de CPA Canada. À dans deux semaines!

*Avertissement* : Les opinions et les points de vue exprimés dans cette série de balados sont ceux de l'invité et ne représentent pas nécessairement ceux de CPA Canada.