



CHAMBRE DES COMMUNES  
HOUSE OF COMMONS  
CANADA

## Comité permanent des finances

---

FINA • NUMÉRO 100 • 1<sup>re</sup> SESSION • 42<sup>e</sup> LÉGISLATURE

---

TÉMOIGNAGES

**Le lundi 12 juin 2017**

**Président**

L'honorable Wayne Easter



## Comité permanent des finances

Le lundi 12 juin 2017

• (1540)

[Traduction]

**Le président (L'hon. Wayne Easter (Malpeque, Lib.)):** Je déclare la séance ouverte.

Conformément au paragraphe 108(2) du Règlement, le Comité poursuit son étude sur la protection des consommateurs et la surveillance en ce qui concerne les banques de l'annexe I. Dans la première heure et demie, nous nous entretiendrons avec des représentants de trois banques. Bienvenue parmi nous, messieurs, nous apprécions votre présence.

Nous allons commencer par la Banque Canadienne Impériale de Commerce, avec M. Wambolt.

**M. Scott Wambolt (premier vice-président, Ventes et services nationaux, Distribution détail et stratégie des canaux, Banque Canadienne Impériale de Commerce):** Bonjour. Je m'appelle Scott Wambolt et je suis ici en qualité de vice-président senior, Ventes et services nationaux, à la CIBC. Dans ce rôle, je chapeaute l'ensemble des activités de direction des ventes et de gestion des affaires, à l'appui de nos résultats en vente et de l'efficacité des services dans les opérations bancaires de détail des PME et des particuliers.

Je vous remercie beaucoup de me donner l'occasion de vous parler de la CIBC, de ses valeurs et de sa culture, ainsi que des efforts que nous déployons pour faire passer nos clients en premier. La CIBC peut compter sur 43 000 collaborateurs qui travaillent d'arrache-pied afin d'instaurer et de maintenir des relations de confiance avec ses 11 millions de clients. Notre grande priorité est de placer nos clients au centre de toute notre action. C'est pour cela que nous voulons être connus et c'est le genre de culture que nous voulons bâtir, une culture où le client passe en premier. C'est le cas partout au sein de la banque, peu importe où l'on travaille, en coulisses au sein de l'équipe d'évaluation des risques ou de celle des ressources humaines, ou encore en première ligne, dans le cas de celles et de ceux qui sont quotidiennement en contact avec les clients. Notre objectif commun à la banque est d'aider nos clients à prospérer et à progresser. Cela veut dire que nous voulons les connaître, comprendre leurs besoins, et veiller à ce qu'ils bénéficient de bons conseils et qu'ils se voient proposer les bonnes solutions pour parvenir à leurs objectifs financiers.

Cela veut également dire que nous appliquons nos valeurs au quotidien, dans nos décisions, dans nos actions ainsi que dans nos interactions avec nos clients, les membres de notre équipe et les différentes collectivités. Permettez-moi de vous donner quelques exemples afin d'illustrer mon propos. D'abord, nous nous adressons à nos clients dans un langage qu'ils peuvent comprendre. La vie peut être compliquée et nous estimons de notre devoir de veiller à simplifier et à faciliter les services financiers pour nos clients. Cela veut également dire que nous prenons à coeur les problèmes de nos

clients, comme s'il s'agissait des nôtres, et que nous arrangeons les choses afin de parvenir à des solutions justes et rapides. Cela veut dire que nous avons mis en place des processus appropriés de renvoi aux niveaux supérieurs pour que nos clients et nos employés puissent faire remonter leurs préoccupations le long de la hiérarchie, n'importe quand, et qu'ils soient certains que leurs préoccupations seront entendues.

Il convient cependant de reconnaître que, même si la vaste majorité des interactions que nous avons avec nos clients ne posent pas de problèmes, comme nous avons une bonne dizaine de millions de clients et que nous exécutons des milliards de transactions chaque année, il est normal que des difficultés surviennent de temps en temps. Nous sommes cependant déterminés à disposer de procédures appropriées afin de réduire au minimum le risque de problèmes en partant et de repérer tout de suite ceux qui peuvent se poser en cours de route afin d'enquêter à leur sujet sans tarder et de prendre des mesures appropriées. Notre approche dans ce genre de situation peut se résumer en trois grands thèmes: nos gens, nos processus et notre culture.

En ce qui concerne le personnel, nous investissons en permanence dans l'éducation et demandons à nos employés d'actualiser leurs connaissances tous les ans. En 2016 seulement, nous avons investi plus de 60 millions de dollars dans la formation. Nous encadrons notre équipe en permanence sur les pratiques exemplaires et lui communiquons les renseignements les plus à jour qui soient pour lui permettre de mieux servir nos clients.

Notre code de conduite est aussi très important. Il énonce nos principes et nos normes de comportement à l'intention de nos équipes, cela pour veiller à ce que nos actes et nos paroles reflètent notre culture. Le code précise aussi que nous nous attendons à ce que nos employés puissent s'exprimer librement et faire part de leurs préoccupations, y compris par des moyens confidentiels, et il précise les protections dont ils font l'objet. De plus, nous oeuvrons pour donner à nos équipes tous les outils nécessaires afin qu'elles connaissent nos clients, qu'elles comprennent leurs objectifs et qu'elles travaillent avec notre clientèle pour parvenir aux objectifs fixés.

Du côté des processus, nous veillons à disposer des bons programmes, des bons outils de mesure et des bons incitatifs afin que nos équipes affichent les comportements recherchés et agissent comme il se doit. De plus, nous veillons à ce que ces processus et systèmes fonctionnent, raison pour laquelle nous avons mis en oeuvre un système de surveillance intelligent. La CIBC assume évidemment l'entière responsabilité de ces processus et contrôles, mais elle collabore également de près avec différents acteurs externes, dont nos organismes de réglementation qui assurent la surveillance de notre industrie.

Enfin, au coeur de notre réputation et de notre culture se trouve notre équipe de collaborateurs qui place nos clients au centre de tout ce que nous faisons. Pour la CIBC, tout débute par l'exemple qui vient d'en haut, des échelons les plus élevés de la banque, car les dirigeants sont déterminés à renforcer notre culture qui consiste à faire passer nos clients en premier et à veiller à ce que la même optique soit appliquée dans toutes les décisions que nous prenons.

Nous sommes également déterminés à créer une équipe inclusive disposant de la latitude pour agir grâce à notre culture de mobilisation du personnel. Qu'elle fasse appel au bénévolat lors de nos événements communautaires, à la participation à des initiatives d'apprentissage et de perfectionnement ou encore à la reconnaissance par les pairs et par la direction, notre culture d'engagement nous incite à travailler comme une seule et même équipe afin de placer nos clients au coeur de tout ce que nous faisons.

Cela étant, en 2016, notre banque a été reconnue comme l'une des 10 cultures d'entreprise les plus admirées au Canada par Waterstone. Notre enquête auprès des employés a révélé que 86 % d'entre eux estiment que leur équipe valorise des points de vue différents, que 89 % d'entre eux recommanderaient la CIBC comme banque où faire affaire et que 88 % sont fiers d'être associés à notre banque.

Nous avons également été reconnus par Mediacorp comme l'un des « 100 meilleurs employeurs au Canada » au cours des cinq dernières années et comme l'un des « 50 milieux de travail les plus engagés au Canada » par Achievers, pour les quatre dernières années. Par deux fois en cinq ans, nous nous sommes également distingués comme l'une des « dix cultures d'entreprise les plus admirées au Canada ».

Je conclurai en remerciant les membres du Comité pour leur temps et leur intérêt pour ce sujet. Nous serons heureux de vous donner notre avis et de prendre part à vos discussions aujourd'hui.

• (1545)

**Le président:** Merci beaucoup, monsieur Wambolt.

Nous passons maintenant à la Banque Scotia, avec M. McPhedran.

**M. James McPhedran (vice-président exécutif, Banque Scotia):** Bonjour et merci monsieur le président.

Je m'appelle James McPhedran, et je suis responsable du réseau de distribution de la Banque Scotia au Canada pour les particuliers. À ce titre, je supervise notre réseau de succursales et je dirige les employés et les directeurs de succursale de la Banque, dans les diverses localités et régions. Je travaille à la Banque Scotia depuis 1996.

Je tiens à souligner d'emblée que nous comprenons l'importance des enjeux sur lesquels se penche le Comité. Il s'agit de questions fondamentales, principalement la culture d'entreprise et le leadership, deux sujets dont je traiterai aujourd'hui.

Je vais commencer par dresser le portrait des activités de la Banque Scotia au Canada. Nous avons ouvert nos portes en 1832, et aujourd'hui, nous comptons plus de 34 000 employés au Canada, dont plus de 14 000 environ travaillent dans les quelque 1 000 succursales de services aux particuliers. Nous avons plus de huit millions de clients au pays et nous traitons annuellement plus de 400 millions d'opérations.

Nous recueillons aussi plus d'un million de réponses aux sondages que nous réalisons auprès de nos employés et de nos clients chaque année afin de pouvoir mieux les soutenir.

Comme la question qui intéresse le Comité aujourd'hui est celle des pratiques de vente, je vais donc traiter de ce sujet sans détour. Nos interactions avec les clients sont régies par un processus rigoureux basé sur quatre éléments clés.

Le premier élément est la formation, qui vise à ce que nos employés soient bien outillés pour aider les clients.

Ensuite, notre modèle d'expérience client guide les employés sur la façon d'évaluer les besoins des clients et d'élaborer une stratégie financière.

Troisièmement, nous disposons d'une multitude de mécanismes de rétroaction pour nous permettre de connaître l'avis des employés et des clients à intervalles réguliers.

Enfin, nous exerçons une surveillance pour nous assurer que les ventes sont conformes à nos pratiques.

Les succursales de la Banque Scotia mènent leurs activités pour que tous nos employés se consacrent aux besoins de nos clients. Les caissiers et caissières n'ont pas d'objectifs de vente, et les conseillers et conseillères en succursale donnent aux clients des conseils équilibrés, fondés sur leurs besoins. Nous surveillons et améliorons sans cesse nos processus et pratiques de vente pour nous assurer de répondre aux besoins des clients, et nous sommes persuadés que nos pratiques sont saines. Il peut arriver occasionnellement que nous ne répondions pas aux besoins d'un client. Dans de tels cas, nous voulons le savoir afin de pouvoir corriger le tir.

J'aimerais prendre un moment pour parler plus généralement de culture d'entreprise et de confiance. Notre culture d'entreprise est axée sur une mission spéciale: la Banque Scotia a été fondée pour aider les gens à atteindre leurs objectifs financiers. Les valeurs d'intégrité et de respect ont toujours été au coeur de notre culture d'entreprise. Elles orientent notre comportement, elles définissent les Banquiers Scotia, et elles constituent la base de notre code d'éthique.

Notre secteur d'activité vit une période de transformation rapide en raison des préférences des clients, qui modifient la prestation des services bancaires. La nature du lien entre les banques et leurs clients change. Parmi les 400 millions d'opérations bancaires courantes que j'ai mentionnées au début, plus de 80 % ont lieu en dehors des succursales, la plupart du temps en ligne et au moyen d'appareils mobiles. Notre transformation numérique procure de nombreux avantages aux clients, en simplifiant leur expérience et en offrant plus de commodité, ce qui génère chez eux une plus grande satisfaction. Ces changements donnent aussi une autonomie accrue à notre personnel. La technologie nous permet de nous concentrer davantage sur le client, et de passer plus de temps à lui fournir des conseils.

Les conseils représentent les assises des services aux particuliers et la base même de la valeur que nous procurons aux clients. Nos employés nous disent aussi qu'une partie importante de ce qu'ils aiment le plus de leur travail, c'est de fournir des conseils aux clients, que ceux-ci portent sur l'achat d'une première maison, l'établissement d'un régime enregistré d'épargne-études ou la planification de la retraite.

Plus que jamais, les relations demeurent la pierre angulaire du secteur bancaire, et toute relation repose avant tout sur la confiance. Peu importe le moyen par lequel les services sont fournis, nous n'avons jamais tenu pour acquise la confiance des clients.

Jusqu'à maintenant cette année, plus de 700 000 clients au Canada nous ont fait part de leurs avis, et leur niveau de satisfaction à notre endroit est élevé. En fait, les notes les plus élevées sont attribuées à nos employés de première ligne, que les clients apprécient pour leur amabilité, leur attitude positive, leur sensibilité et leur attention.

Pour terminer, j'aimerais souligner que toute notre équipe prend très au sérieux ses responsabilités et que nous sommes très fiers de notre équipe de Banquiers Scotia dans tout le pays. Ceux-ci incarnent les valeurs de notre institution, mettent tout en oeuvre pour nos clients et font preuve de la plus grande intégrité.

• (1550)

Je vous remercie de nous avoir donné l'occasion de prendre part à vos audiences. J'espère avoir pu faire la lumière sur la culture d'entreprise et le leadership en place à la Banque Scotia, ainsi que sur les valeurs fortes et durables qui guident notre équipe tous les jours.

**Le président:** Merci beaucoup, monsieur McPhedran.

Passons maintenant au Groupe Financier Banque TD, avec M. Pilkington.

**M. Andrew Pilkington:** Bonjour. Je m'appelle Andrew Pilkington et je suis vice-président à la direction du Réseau de succursales, au Groupe Banque TD. Je suis né au Royaume-Uni et j'ai vécu et travaillé en Europe et en Amérique du Sud et, depuis 14 ans, je suis au Canada. Je suis fier de dire que ma famille et moi avons la double citoyenneté canadienne et britannique. Dans mon rôle à la TD, je dirige 22 000 employés dans 1 150 succursales partout au Canada.

Je suis heureux d'être ici aujourd'hui.

Le Bureau du surintendant des institutions financières, le BSIF, est notre organisme de réglementation prudentielle. Il surveille la stabilité des institutions financières canadiennes en s'assurant que ces institutions, comme le Groupe Banque TD, respectent les normes établies relativement au capital, aux liquidités et aux leviers financiers et agissent de manière sûre et rigoureuse. Le BSIF interagit également avec tous les autres organismes de réglementation, tant au Canada qu'à l'étranger, qui supervisent nos secteurs d'activité.

En ce qui a trait aux règles de protection des consommateurs, ceux parmi nos 22 000 employés qui fournissent des services bancaires courants sont supervisés par l'Agence de la consommation en matière financière du Canada, l'ACFC. Environ 4 000 de ces 22 000 employés sont membres de l'Association canadienne des courtiers de fonds mutuels, l'ACFM, et sont autorisés à vendre des fonds communs de placement. Les membres de l'ACFM sont agréés par les commissions provinciales de valeurs mobilières et l'ACFC est l'organisme national qui supervise le secteur des fonds communs de placement.

Nous avons également des employés de la TD qui travaillent pour TD Waterhouse au Canada et qui sont inscrits auprès de l'Organisme canadien de réglementation du commerce des valeurs mobilières, ou l'OCRCVM, qui sont autorisés à offrir des conseils de placement. Les membres de l'OCRCVM sont agréés par les commissions provinciales de valeurs mobilières et l'OCRCVM est un organisme national qui supervise les maisons de courtage de valeurs mobilières au Canada.

Il s'agit de renseignements qu'il est important de comprendre, étant donné la portée du régime fédéral de protection des consommateurs.

J'aimerais maintenant aborder la question sur laquelle doit se pencher le Comité.

Quand nous avons entendu parler pour la première fois du reportage média qui est à l'origine de cette discussion, honnêtement, nous avons été à la fois très surpris et très troublés. La TD a toujours été une entreprise axée sur ses clients, avec une longue feuille de route dans le perfectionnement de ses employés. Et il ne s'agit pas seulement de notre point de vue — nos sondages continus évaluant l'expérience client et la satisfaction de nos employés vont dans le même sens. Ces résultats sont validés par des indices de référence externes comme le classement de J.D. Power sur la satisfaction de la clientèle et celui d'Aon Hewitt sur les meilleurs employeurs au Canada. Ainsi, ce que les médias ont rapporté ne correspond pas à l'entreprise que moi et tous mes collègues à la TD connaissons et respectons.

Peu de temps après la diffusion des allégations, beaucoup de mes collègues et moi nous sommes mis à sillonner le pays pour rencontrer nos employés de première ligne et leur parler en personne. Deux messages sont clairement ressortis de la rétroaction que j'ai reçue: les employés m'ont dit que le portrait qu'on faisait de la TD dans les médias ne reflétait pas leur expérience; ils m'ont aussi dit que, si de tels problèmes étaient constatés, ils s'attendaient à ce que moi, Andy, je me charge de les régler. Je suis tout à fait d'accord avec eux.

Toutes les grandes entreprises sont un jour aux prises avec des situations difficiles et auxquelles elles devront faire face. Nous avons des procédures en place pour surveiller nos pratiques de vente, de même que pour détecter et régler les problèmes lorsqu'ils surviennent. Notre vision consiste à être une meilleure banque à tous les égards, dans la manière dont nous exerçons nos activités, dont nous traitons nos clients et dont nous appuyons nos employés.

Nous sommes toujours à la recherche de nouvelles occasions et de nouvelles façons de nous améliorer, et il en va de même pour cette question. Je peux vous assurer que nous cherchons des moyens d'améliorer nos processus de manière à surveiller, à identifier et à corriger rapidement toute activité potentiellement inappropriée.

Notre mission à la TD est simple: enrichir la vie de nos clients, des collectivités et de nos employés. Dans nos succursales, tous les jours, nos employés s'acquittent de cette mission en accueillant les clients, en comprenant leurs besoins, en leur offrant des conseils utiles et en les aidant à atteindre leurs buts et à réaliser leurs aspirations.

Merci beaucoup.

• (1555)

**Le président:** Merci beaucoup.

Nous allons entamer la première série de questions en commençant par M. Fergus qui a sept minutes.

[Français]

**M. Greg Fergus (Hull—Aylmer, Lib.):** Merci beaucoup, monsieur le président.

Tout d'abord, je souhaite la bienvenue à Ottawa à nos témoins.

Bienvenue à votre Parlement. C'est un plaisir de vous recevoir ici.

Je vous remercie de tous les commentaires que vous avez formulés au début. Je dois vous dire que, effectivement, si nous nous fions à vos commentaires, il n'y a aucune raison de tenir ces séances de comité. Je vous assure que nous avons également entendu d'autres témoignages provenant des Canadiens, d'anciens employés des banques et de l'agence canadienne qui régleme votre industrie.

[Traduction]

Lucie Tedesco, la commissaire de l'Agence de la consommation en matière financière du Canada, l'ACFC, a déclaré au Comité que l'Agence a été invitée à examiner les pratiques de vente des banques. Elle a indiqué au Comité que l'ACFC « évalue si les objectifs de vente et les mesures incitatives établies par les banques contribuent à des pratiques commerciales pouvant nuire aux intérêts des consommateurs ».

Je vais vous poser à tous trois une même série de questions. Je vous invite cependant à être brefs dans vos réponses, parce que mon temps est limité.

Votre banque a-t-elle été contactée par l'ACFC pour qu'elle lui fournisse des informations dans le cadre de son examen? Dans l'affirmative, cet examen a-t-il porté spécifiquement sur les pratiques du siège social ou des succursales?

Deuxièmement, votre siège social dispose-t-il de mécanismes de surveillance des pratiques dans vos succursales, surtout pour ce qui est des objectifs de vente et des programmes d'incitation? Dans l'affirmative, pouvez-vous nous décrire ces mécanismes? Si vous ne disposez pas de tels mécanismes, pouvez-vous nous dire pourquoi?

**Le président:** Qui veut commencer?

Monsieur McPhedran?

**M. James McPhedran:** Bien sûr, je vais commencer.

Je peux vous dire qu'à l'heure où nous nous parlons, l'ACFC et le BSIF sont dans nos bureaux et effectuent le genre d'examen que nous connaissons tous. Le premier volet de cet examen, entamé il y a deux ou trois semaines, consiste à récupérer des données.

Nous allons devoir remettre un ensemble impressionnant de données à l'ACFC d'ici la fin du mois de juin. Je peux vous dire que cet exercice est incroyablement rigoureux. Certains de nos gens nous disent que celui-ci n'a rien à voir avec les examens antérieurs, compte tenu de la profondeur et de l'ampleur des renseignements réclamés. Il porte sur les processus en vigueur dans les succursales et au siège social. D'après ce que je vois, la demande qui nous a été adressée est très complète. Nous avons des équipes qui travaillent jour et nuit pour rassembler toutes ces informations.

**M. Greg Fergus:** Je comprends.

Pour ce qui est de la deuxième partie de ma question, est-ce que votre banque dispose de mécanismes pour contrôler ce qui se fait dans les succursales, et pas uniquement au siège social?

**M. James McPhedran:** Bien sûr.

**M. Greg Fergus:** Pouvez-vous nous en donner un exemple?

**M. James McPhedran:** Oui. Nous disposons d'un processus très intéressant qui permet de contrôler les pratiques de vente. Tout commence au niveau des succursales, comme vous l'avez dit, par des examens portant sur les opérations de la veille qui visent à s'assurer que les choses ont bien été faites. Puis, au siège social, nous mettons en oeuvre toute une diversité de mécanismes grâce à des outils d'analyse des tendances, des tendances hors normes et des différents types de vente. C'est un autre mécanisme de contrôle et de régulation. Troisièmement, nous avons des boucles de rétroaction qui sont de mécanismes utilisés par les employés et par les clients afin d'alimenter nos recherches permanentes sur la satisfaction de la clientèle ou de voir le genre de problèmes que nos clients peuvent avoir.

Tous ces moyens sont conjugués pour nous permettre de regrouper les renseignements que nous recueillons afin de déterminer si nos pratiques de vente sont saines.

● (1600)

**Le président:** Monsieur Pilkington.

**M. Andrew Pilkington:** Effectivement. Je crois pouvoir dire que l'ACFC traite toutes les banques de la même façon et qu'elle est très cohérente dans son approche. Plutôt que de répéter ce que vient de dire mon concurrent, permettez-moi de vous dire que nous appliquons exactement les mêmes processus à la TD.

Pour ce qui est des opérations au siège social et dans les succursales, nous revoyons absolument tout dans nos différents canaux. Nous avons mis en place un ensemble de systèmes, de processus et de moyens de soutien pour veiller à ne pas avoir de problèmes dans nos pratiques de vente. Nous aussi disposons d'outils d'analyse des données. Nous cherchons à repérer toute valeur aberrante dans le flot de données, tant pour ce qui est des particuliers que des secteurs géographiques. Nous appliquons une procédure qui nous permet de faire enquête à ce sujet. Évidemment, dès qu'il y a malversation, nous prenons les mesures qui s'imposent.

**Le président:** Monsieur Wambolt.

**M. Scott Wambolt:** Bien sûr. L'ACFC et le BSIF nous ont adressé des demandes de renseignement très complètes et nos équipes s'affairent à rassembler les données pour leur répondre.

Pour ce qui est de votre seconde question nous disposons, pourrait-on dire, d'un certain nombre de lignes de défense en matière de surveillance des pratiques de vente, y compris — et c'est un aspect qu'il ne faut surtout pas sous-estimer — la qualité des procédures d'embauche pour être certains que nous attirons des personnes qui comprennent parfaitement notre code de conduite et nos valeurs fondamentales, et qui les feront leurs dans tout ce qu'elles font.

Nous exigeons également de nos secteurs d'activité qu'ils veillent à comprendre ce qui leur permet de parvenir à leurs résultats de vente. Nous appliquons un système intelligent de surveillance qui permet de relever toute aberration. Chaque secteur est responsable de faire enquête au sujet de ces aberrations et de tirer les conclusions qui s'imposent. Ces secteurs sont appuyés par nos équipes des finances et d'analyse du risque ainsi que par nos équipes de conformité, qui ont préséance, dont le mandat est de poser des questions à chaque secteur sur les aberrations constatées.

En soutien, nous avons une équipe d'audit qui examine régulièrement, dans le détail, ce que fait chaque secteur d'activité afin de s'assurer que toutes les politiques et toutes les procédures sont respectées.

**M. Greg Fergus:** J'apprécie ces réponses très claires.

Des témoins nous ont dit qu'ils ne sont pas forcément préoccupés par ce que vous appelez des aberrations ou des données aberrantes, mais plutôt par les pratiques d'incitation à la vente — dont nous avons appris l'existence par les médias — qui semblent très répandues et obéir à un mode de fonctionnement régulier. Comment repérez-vous ce genre de comportement, en ce qui concerne les objectifs et les incitatifs pour vos pratiques de vente? Tout cela doit correspondre à des pratiques régulières d'une banque destinées à inciter les employés à amener le client à correspondre aux produits offerts, produits dont il n'a pas forcément besoin. Comment faites-vous pour repérer ce genre de comportement?

**Le président:** Qui veut commencer?

Monsieur Wambolt.

**M. Scott Wambolt:** Oui, pas de problème. Notre code de conduite est clair, mais je dirais que tout cela débute bien avant, par l'exemple qui vient d'en haut à la CIBC et qui consiste à faire passer le client en premier dans tout ce que nous faisons, à prendre la bonne décision au nom du client, jour après jour.

L'essor de la banque dans la durée est un autre élément fondamental de notre mandat.

Certaines des pratiques de vente dont vous avez entendu parler dans les médias sont tout à fait inacceptables à la CIBC. Si un employé estime avoir fait l'objet de pressions ou s'il constate ce genre de comportement, il peut en informer la direction, notamment en passant par son supérieur. Si cette façon de faire ne lui convient pas ou s'il préfère un autre moyen d'action, il peut s'adresser à son supérieur immédiat ou à son représentant des ressources humaines qui, s'il n'est pas sur place, n'est habituellement pas très loin.

Et puis, nous disposons d'un certain nombre de voix pour remonter la hiérarchie en toute confidentialité. L'employé qui souhaiterait faire part d'une information sous le sceau de la confiance pourrait se servir de notre ligne téléphonique confidentielle pour les questions d'éthique, de notre courriel interne sécurisé ou s'adresser au bureau de l'ombudsman.

**M. James McPhedran:** Je dirais qu'une grande partie de votre question trouve réponse dans la façon dont les objectifs sont établis. Il est important, je pense, que votre comité sache que nos objectifs sont établis suivant une approche équilibrée. Cela veut dire que notre personnel aux caisses n'a pas d'objectifs de vente à respecter et nous fixons d'abord et avant tout des objectifs d'expérience dans les cartes de pointage de nos conseillers. Nous respectons donc un certain équilibre dans les interactions régulières de notre personnel en fonction du nombre de clients contactés. L'autre élément est le nombre de plans financiers établis.

De plus, chaque carte de pointage s'articule autour de deux dimensions: ce qui a été fait et comment. C'est à ce stade que des questions comme la conformité et le respect du code interviennent.

S'agissant d'objectifs ou de cibles, toute cette notion d'équilibre est très importante à nos yeux.

• (1605)

**Le président:** Monsieur Pilkington.

**M. Andrew Pilkington:** Pour la très grande majorité de nos employés de première ligne, la rémunération est essentiellement constituée du salaire de base. Une partie relativement petite de la rémunération est variable et un élément seulement de cette partie est constitué de commissions fondées sur les objectifs de vente. La satisfaction de la clientèle est un élément encore plus important.

Tous les mois, nous sondons des milliers de clients à l'occasion de leurs transactions avec nous, que ce soit dans les succursales, au téléphone ou en ligne. Nous leur demandons s'ils ont été satisfaits des conseils reçus et s'ils estiment avoir eu un bon service. Les données recueillies constituent le principal élément du volet variable de la rémunération, et il est relativement petit. Nous cherchons un équilibre, une approche équilibrée, comme mon concurrent l'a aussi indiqué.

Nos objectifs ne s'articulent pas autour de produits précis et nous ne demandons pas à notre personnel des succursales ou au téléphone de vendre  $x$  volume du produit  $y$ , que ce soit un prêt hypothécaire, une carte de crédit ou que sais-je encore. Tous ces produits sont regroupés au final et nous sommes surtout intéressés par le panachage qui répond aux besoins de nos clients — ce sont des objectifs axés sur le client — plutôt que par des produits que nous

souhaiterions vendre au niveau de la banque. Nous nous intéressons surtout au client et il appartient à chaque employé d'une succursale de repérer les besoins des clients pour leur proposer des produits en conséquence.

**Le président:** Merci.

Monsieur Deltell.

**M. Gérard Deltell (Louis-Saint-Laurent, PCC):** Merci, monsieur le président.

Messieurs, bienvenue à la Chambre des communes. Nous apprécions énormément la qualité de nos témoins aujourd'hui.

Reprenant la méthode de M. Fergus, je vais vous poser une seule question à tous les trois.

Messieurs, vous avez dit que l'essentiel de votre activité consiste à conseiller vos clients et non pas à fixer des objectifs de vente. Alors, tout est parfait. Vous avez dit que vous travaillez, d'abord et avant tout, pour les gens, pour les clients. Eh bien, ce n'est pas précisément ce que nous avons vu à la télévision, ni ce que nous avons entendu il y a deux jours, ici même, à ce comité.

Je me demandais sur quel genre de cerbère vous comptiez dans vos banques. Quand je dis cerbère, je pense à celui qui peut écouter aux portes ou plutôt au téléphone les conversations entre vos employés et les clients. Appliquez-vous une méthode de surveillance consistant à écouter les employés à leur insu?

**Le président:** Monsieur Pilkington.

**M. Andrew Pilkington:** Oui.

Nous enregistrons tous les appels de la ligne clients. En cas de problème ou de plainte d'un client, nous récupérons l'enregistrement pour écouter l'appel dans son intégralité. Chaque appel est enregistré, puis archivé indéfiniment.

Nous effectuons des contrôles réguliers. Nous avons des équipes de collaborateurs dont la seule responsabilité consiste à écouter les conversations téléphoniques de façon aléatoire. S'ils constatent qu'un employé n'a pas forcément donné les conseils qu'il fallait ou qu'il a besoin d'une remise à niveau, nous assurons ensuite l'encadrement de l'employé. Il s'agit d'un contrôle régulier, permanent, qu'effectue chaque secteur d'activité. Et puis, bien sûr, nous avons aussi nos partenaires de la conformité. Enfin, il y a les audits qui permettent de s'assurer que tout le monde fait ce qu'il faut.

**Le président:** Monsieur McPhedran.

**M. James McPhedran:** C'est pareil. Pour tous nos contacts et pour nos différents canaux, nous enregistrons tous les appels. Nous avons, de plus, un analyseur de voix grâce auquel nous pouvons sélectionner précisément ceux qui nous intéressent.

Dans le réseau de succursales, ce sont principalement les superviseurs qui s'en occupent. De plus, grâce à la masse de sondages que nous effectuons — plus d'un million cette année —, chaque succursale obtient un retour, le plus souvent chaque semaine, sur les contacts entre ses employés et ses clients. C'est du sérieux. Nous faisons tout cela pour des questions de conformité, mais aussi et surtout pour être certains que nous faisons ce qu'il faut pour nos clients.

• (1610)

**Le président:** Et la CIBC?

**M. Scott Wambolt:** C'est comme l'a dit monsieur. Nos centres d'appels sont équipés d'enregistreurs. Nous enregistrons tous les appels et nous les surveillons, beaucoup plus à des fins d'encadrement ou de formation que pour contrôler ce que font les gens à proprement parler. Nous conservons les enregistrements au dossier pour les cas de différends ou advenant qu'un client se plaigne par la suite. Nous pouvons toujours retourner dans nos archives pour écouter ce qui s'est produit.

Dans nos centres bancaires, nous avons pour philosophie dominante de faire ce qui est bon pour le client. Nous mesurons le degré de satisfaction de la clientèle au niveau des centres bancaires. Nous avons des tuteurs un peu partout au Canada qui volent au secours de notre personnel des centres bancaires dès que nous constatons que quelque chose ne tourne pas rond. Ils peuvent se rendre sur place, dispenser une formation, offrir un cours de remise à niveau et aider l'employé concerné à renouer avec de bonnes habitudes.

**Le président:** Monsieur Deltell.

**M. Gérard Deltell:** Je veux aller un peu plus loin. Il est très intéressant de savoir que chaque appel est enregistré.

Les clients peuvent-ils demander à accéder aux enregistrements? Est-ce possible? Si quelqu'un estime ne pas avoir été correctement traité par un de vos employés, peut-il appeler la banque et dire « Je vous demande simplement d'écouter l'enregistrement et vous verrez bien que l'employé a mal fait »? Un client peut-il faire cela?

**M. Andrew Pilkington:** Si un client porte plainte au sujet d'une communication en particulier, il est certain que nous allons écouter l'enregistrement de l'appel et faire enquête. Quand nous estimons que l'employé n'a pas bien servi le client, nous cherchons évidemment à corriger la situation. Si le client insiste et dit qu'il y a eu un problème, mais que nous, nous pensons que l'employé a fait tout ce qu'il fallait, qu'il a suivi les bonnes procédures et qu'il avait reçu la formation appropriée, alors il peut arriver que nous invitions le client à se joindre à un appel conférence pour écouter l'enregistrement en cause. Normalement, les choses ne vont pas plus loin.

**M. Gérard Deltell:** Donc, c'est un de vos employés qui écoute l'appel? C'est cela?

**M. Andrew Pilkington:** Qui surveille l'appel?

**M. Gérard Deltell:** Oui. La tierce partie, c'est un de vos employés?

**M. Andrew Pilkington:** Oui, la tierce partie est un employé.

Nous chargeons des employés du même secteur d'activité — comme le canal des services téléphoniques — d'écouter régulièrement ces appels afin d'encadrer et de former les employés de première ligne. Mais nous avons aussi ce que nous appelons des lignes de défense — conformité, ordre, etc. —, des employés qui vont faire subir des tests et surveiller les employés qui font les appels.

**M. Gérard Deltell:** D'accord, mais si je comprends bien, vous avez ce que nous appellerions un surveillant? J'essaie simplement de comprendre ce dont vous parlez. La personne qui écoute et qui donne de l'encadrement fait partie de votre personnel.

Accepteriez-vous qu'une personne de l'extérieur de votre système bancaire vienne surveiller?

**M. James McPhedran:** Je vais répondre du point de vue de la Banque Scotia. Nous réglons la majorité des problèmes à l'interne, soit par le biais du bureau du président, soit par celui de notre

ombudsman interne. Ces deux paliers règlent plus de 95 % des problèmes.

Mais si le problème fait l'objet d'une plainte présentée à un ombudsman externe — cela arrive parfois —, nous apportons tout notre appui à la démarche.

**Le président:** Désirez-vous ajouter une observation, monsieur Wambolt, ou est-ce que tout a été dit?

**M. Scott Wambolt:** Je crois que tout a été dit, sauf que pour nous, les surveillants ultimes sont nos clients. S'ils ne sont pas contents de la CIBC, ils iront chez l'un de nos concurrents, car la concurrence ne manque pas. Nous effectuons régulièrement des sondages de satisfaction auprès de notre clientèle. Chacun de nos centres bancaires produit un rapport qui présente les commentaires verbatim de nos clients.

**Le président:** Je ne veux pas me livrer à des conjectures, mais je suppose que tous ces appels sont précédés d'un enregistrement qui indique à la personne que l'appel est surveillé, etc., n'est-ce pas?

**M. Andrew Pilkington:** Oui, tout à fait.

**Le président:** Très bien, merci.

Monsieur Dusseault.

[Français]

**M. Pierre-Luc Dusseault (Sherbrooke, NPD):** Merci, monsieur le président.

Merci à nos témoins de leur présence. Je pense que c'est un moment important pour notre étude sur le comportement des banques.

Jusqu'à maintenant, je n'ai pas été nécessairement rassuré par vos propos, car vous avez en quelque sorte nié qu'il y a un problème de culture. Vous avez répété ce que l'Association des banquiers canadiens a dit, soit que le fait d'avoir des objectifs de vente contribue à la culture qui place le client en premier. Par ailleurs, ceux qui ont travaillé dans les banques nous ont plutôt dit le contraire, soit que les objectifs de vente faisaient en sorte que les clients n'étaient pas la priorité.

Je vais d'abord m'adresser au représentant de la Banque TD puisqu'il a été question de cette banque à de nombreuses reprises dans les témoignages que j'ai reçus d'anciens employés. Certains parlaient d'une culture faisant en sorte qu'ils se sentaient obligés de vendre des produits s'ils voulaient atteindre leurs objectifs. Ils plaçaient donc leur propre intérêt ou l'intérêt de la banque avant celui des clients. Ainsi, les employés étaient parfois obligés de poser des gestes plus ou moins légaux afin d'atteindre ces objectifs.

Vos employés sont obligés d'aller jusqu'à falsifier des documents et donner des produits sans le consentement des clients pour atteindre les objectifs que vous leur donnez; reconnaissez-vous que c'est un problème dans votre banque? Êtes-vous conscient que ce problème existe dans votre banque?

• (1615)

[Traduction]

**Le président:** Qui veut répondre en premier?

Monsieur Pilkington.

**M. Andrew Pilkington:** Il est bien évident que nous n'encourageons pas nos employés à falsifier des documents. Cela n'arrive pas souvent. Lorsque nous découvrons une falsification, nous lançons immédiatement une enquête et nous sommes prêts à congédier immédiatement l'employé coupable. Nous n'encouragerions jamais nos employés à commettre des transactions malhonnêtes et de la fraude. Car c'est de la fraude. C'est une violation de notre code de conduite. Nous soulignons cela très clairement.

Tous les employés qui entrent en poste dans notre banque lisent notre code de conduite et s'engagent à s'y conformer. Chaque année, ils doivent le relire et renouveler leur engagement de s'y conformer.

En fait, je vais vous lire une ou deux phrases de notre code de conduite en choisissant le paragraphe qui traite justement de manquement à l'éthique commerciale.

... au moment de servir les clients ou de leur offrir des conseils ou des recommandations, nous devons les traiter de façon juste. Par conséquent, le désir d'améliorer notre rendement ne doit pas l'emporter sur l'intérêt des clients.

Le code est très clair. Nous en soutenons la conformité, comme je l'ai dit tout à l'heure, en appliquant plusieurs systèmes et processus qui nous permettent de déterminer les comportements indésirables qui vont à l'encontre des intérêts des clients afin de prendre des mesures immédiates.

[Français]

**M. Pierre-Luc Dusseault:** Vous demandez à vos employés de vendre toujours plus. Croyez-vous que cela favorise les clients? Cela ne favorise-t-il pas plutôt les profits et les actionnaires de la banque?

[Traduction]

**M. Andrew Pilkington:** Nos objectifs de vente sont à la base des conseils que nous donnons à nos clients. Nous demandons à nos employés d'aider les Canadiens à gagner du temps, à économiser leur argent et à gagner des revenus. Nos employés nous disent qu'ils tiennent à ces objectifs, alors nous sommes convaincus qu'en fixant des objectifs de vente, nous encourageons nos employés à donner de bons conseils.

[Français]

**M. Pierre-Luc Dusseault:** Ma question s'adresse à M. McPhedran, de la Banque Scotia.

Des témoins nous ont dit que, dans le cadre des objectifs de vente fixés par votre entreprise, lorsque des employés n'atteignaient pas ces objectifs, on en informait les autres employés par courriel ou on inscrivait leur nom sur un tableau blanc. Confirmez-vous que cette pratique de nommer les employés non performants a cours dans votre banque?

[Traduction]

**M. James McPhedran:** Tous les membres de notre personnel comprennent clairement notre objectif, qui est de traiter les gens avec équité et respect. Notre entreprise repose sur le service à la clientèle. Un personnel engagé maintient sa clientèle. Selon nos données, plus de 90 % de nos employés affirment que leurs superviseurs les traitent avec respect.

Les commentaires que nous avons entendus ici nous incitent à redoubler d'ardeur pour que les gens connaissent les processus que nous suivons à l'interne pour signaler ces comportements quand ils se manifestent. Nous maintenons des voies de transmission — confidentielle, ou non — des commentaires jusqu'au sommet de la hiérarchie. Au cours de ces derniers mois, nous avons réuni 1 000 directeurs de succursales — toute notre base de gestion — pendant deux ou trois jours. Ils ont discuté, entre autres choses, de gestion, de direction ainsi que des comportements auxquels se

conformer. C'est notre vision d'avenir. Le fonctionnement de notre banque repose sur l'équité et sur le respect.

• (1620)

**Le président:** Si les autres témoins qui n'ont pas répondu désirent ajouter quelque chose, ne vous gênez surtout pas. Je veux accorder à toutes les banques une occasion égale de s'exprimer.

Monsieur Wambolt, avez-vous un commentaire à ajouter à ce que vos collègues nous ont dit?

**M. Scott Wambolt:** La CIBC ne tolère absolument pas les pratiques que les médias ont dénoncées, surtout la fraude et la falsification. Il est tout à fait certain que ces pratiques violent notre code de conduite. Elles vont à l'encontre des normes éthiques et professionnelles auxquelles notre personnel doit se conformer. Tout employé qui mènerait de telles activités serait mis à pied. Notre code de conduite établit cela très clairement, tout comme les pratiques exemplaires de vente que tous nos représentants de vente sur le terrain doivent suivre.

**Le président:** Nous avons encore assez de temps pour une dernière question.

Allez-y.

[Français]

**M. Pierre-Luc Dusseault:** J'aimerais questionner les deux autres témoins sur le code de conduite.

On nous a dit au cours de la dernière séance que la banque ne considérerait pas qu'il était prioritaire de faire connaître ce code de conduite à ses employés, que ceux-ci recevaient de la formation de façon continue, notamment sur la confidentialité, donc sur la protection des renseignements personnels, ainsi que sur les détournements de fonds.

C'est bien, mais offrez-vous aussi de la formation régulièrement sur ce code de conduite, si vous en avez un? Ce dernier est-il public, de façon à ce que les consommateurs puissent prendre connaissance du code de conduite des employés de la banque avec laquelle ils font affaire?

[Traduction]

**Le président:** Monsieur Wambolt.

**M. Scott Wambolt:** Tous les membres de notre personnel doivent suivre de la formation sur le code de conduite au moins une fois par année et confirmer qu'il ou elle l'a suivie. De nombreux postes de travail sont munis d'économiseurs d'écran qui rappellent au personnel les principaux éléments de notre code de conduite.

**M. James McPhedran:** Je tiens à ce que cela soit clair. Nos employés sont obligés de se conformer à notre code de conduite. Tout le monde sait cela dans notre organisme. Nos employés aussi doivent suivre de la formation sur ce code une fois par année. Notre code de conduite se compose de six principes.

L'un d'eux exige que nos employés se comportent avec honnêteté et intégrité. Autrement dit, les employés de la Banque Scotia ne peuvent pas compromettre leur sens de l'éthique pour atteindre leurs objectifs de vente, pour générer des revenus ou pour atteindre d'autres cibles ou objectifs. Ce principe est très, très clair.

**Le président:** C'est bien.

Voulez-vous apporter une conclusion à cette conversation, monsieur Pilkington?

**M. Andrew Pilkington:** Non, je crois que le député a demandé une réponse aux deux autres témoins.

**Le président:** Très bien.

Monsieur Grewal.

**M. Raj Grewal (Brampton-Est, Lib.):** Merci, monsieur le président. Merci, messieurs d'être venus nous parler aujourd'hui.

Un grand nombre de questions portent sur le niveau global de votre code de conduite, sur la culture de vos banques. Passons maintenant au niveau local, celui du client qui entre dans votre banque.

Je voudrais une réponse de chacun de vous trois. Disons qu'un client se présente à votre banque avec des économies de 10 000 à 15 000 \$ — ce qui est considérable, en fait. Est-ce que les caissiers de toutes vos succursales, en voyant ce solde, lui demanderaient s'il a songé à placer cet argent? Vous n'avez qu'à me répondre par un oui ou par un non.

**Le président:** À vous la parole, monsieur McPhedran.

**M. James McPhedran:** Nos caissiers n'ont pas d'objectifs de vente. Cette situation les inciterait peut-être à conseiller au client d'aller consulter l'un de nos conseillers financiers. Ils n'iraient pas plus loin que cela.

**M. Raj Grewal:** Alors votre réponse est oui?

**M. James McPhedran:** S'ils pensaient que le client aurait intérêt à le faire, ils l'aiguilleraient de cette façon.

**M. Raj Grewal:** Tout ce qu'ils sauraient de l'intérêt supérieur du client serait le solde de son compte. Dans la situation dont nous parlons, le client entre à la banque, il a un certain montant dans son compte, et le ou la caissière, ayant suivi votre formation sur la vente, lui recommande de consulter un conseiller, même si le client n'a pas demandé de consultation ou de conseils en matière de placement.

**M. James McPhedran:** Nous visons à garder notre clientèle. Nous visons à satisfaire nos clients. À l'heure actuelle, la satisfaction de notre clientèle est plus élevée que jamais. S'il y a...

**M. Raj Grewal:** Excusez-moi de vous interrompre, monsieur, mais ce client est entré dans votre banque avec un but bien précis. Il effectue la transaction prévue. Est-ce que vous enseignez à vos caissiers à demander à ce client, en voyant un solde d'une certaine valeur dans son compte, de lui offrir une occasion de placer cet argent? Je vous demandais tout simplement de répondre par un oui ou par un non.

Monsieur Pilkington.

•(1625)

**M. Andrew Pilkington:** Tout dépend des circonstances. Je visite nos succursales un peu partout...

**M. Raj Grewal:** Mon scénario était hypothétique. La circonstance est devant vous.

**M. Andrew Pilkington:** Bien sûr, mais tout dép...

**Le président:** Nous pourrions peut-être le laisser répondre.

**M. Raj Grewal:** Bien sûr, monsieur le président.

**M. Andrew Pilkington:** Merci, monsieur le président.

Tout dépend vraiment des circonstances. Si le ou la caissière connaît bien ce client, s'il s'agit d'une petite succursale de campagne dont les employés sont amis de longue date avec les clients, cette conversation n'aurait pas lieu, parce que les caissiers connaissent bien leurs clients.

Si la succursale se trouve dans une métropole très active et que le client vient d'arriver de l'étranger, j'espère bien que nos employés s'efforceront de le conseiller ou tout au moins d'entamer une

conversation visant à déterminer si ce client a des besoins auxquels personne n'a répondu.

**Le président:** Monsieur Wambolt.

**M. Scott Wambolt:** Dans les circonstances que vous nous avez décrites, notre personnel ne vise pas d'objectifs de vente. Nous les encourageons activement à développer une relation avec leurs clients afin de comprendre un peu leur vie et de leur présenter les produits et les services qui répondront le mieux à leurs besoins. Dans certains cas, en effet, ils suggéreront au client de prendre rendez-vous avec un conseiller financier. Dans d'autres cas, ils se contenteront d'effectuer la transaction demandée sans rien ajouter.

**M. Raj Grewal:** Voici ce qui me chicote. Il est bien évident que quand une personne a besoin d'un prêt ou de conseils en matière de placement, elle va à la banque. Je pense que personne dans notre pays — qu'il s'agisse d'un étranger nouvellement arrivé, d'un Canadien né et élevé dans notre pays, d'une personne âgée, d'un étudiant... Quand ces gens ont besoin de conseils financiers, d'un prêt étudiant ou d'un emprunt pour acheter une auto, ils s'adressent d'abord à la banque.

C'est pourquoi je n'aime pas du tout le fait qu'en venant à la banque pour effectuer leurs transactions quotidiennes, les clients sont bombardés d'offres de placement et d'autres occasions dont ils n'ont jamais entendu parler.

Voici ma deuxième question. Pourquoi vos banques et vos institutions préautorisent-elles l'augmentation de leur limite de crédit à des clients qui n'en avaient même pas fait la demande? C'est une sorte de fraude en soi. Pourquoi préautorisez-vous l'augmentation de la limite de crédit de gens qui ne l'ont même pas demandée? Pour quelle raison logique vos banques font-elles cela, si ce n'est pas pour atteindre des objectifs de vente...

Je vais vous donner un exemple. J'entre dans l'une de vos succursales. J'ai une carte de crédit munie d'une limite légitime. Je n'ai pas besoin d'une limite plus élevée, mais on me l'a préautorisée. La personne qui augmente ma limite est une caissière que, dans ce cas, je rencontre pour la première fois. Cette caissière pense avoir une assez bonne connaissance de mes antécédents et de mon profil financier pour m'offrir la préautorisation d'une grosse augmentation de ma marge de crédit, de ma carte de crédit et d'une hypothèque, tout cela la première fois qu'elle me voit alors que je suis simplement venu déposer un chèque. C'est une pratique très inquiétante.

Andrew, vous avez dit qu'en entendant les nouvelles, vous et vos collègues avez été sidérés. Il est bien étrange que de notre côté de la salle, ces nouvelles ne m'aient pas du tout surpris. Plusieurs de mes anciens camarades de l'école de commerce ont travaillé dans vos institutions. Ils savent tous que les employés qui donnent un bon rendement réussissent très bien dans les banques. C'est bien, non? Mais ils savent aussi que l'on se débarrasse vite de ceux qui ne donnent pas un bon rendement.

Je voudrais savoir pour quelles raisons vous pensez que de préautoriser des demandes de crédit que les gens n'ont pas faites constitue une technique de vente légitime.

**Le président:** Passons au témoin suivant.

Monsieur Pilkington.

**M. Andrew Pilkington:** À mon avis, les clients ont énormément de choix au Canada. Notre marché est extrêmement concurrentiel. Ils ont le choix d'emprunter et d'investir dans diverses institutions. De nombreux Canadiens le font, d'ailleurs. Lorsque les clients désirent consolider leurs dettes ou leurs placements, je crois que les préautorisations leur permettent d'effectuer des transactions dans un moins grand nombre d'institutions. C'est une des raisons pour lesquelles nous accordons des préautorisations.

**Le président:** Monsieur McPhedran.

**M. James McPhedran:** Oui, nos pratiques sont similaires. Ensuite, nous rencontrons le client pour discuter de ses besoins. La plupart des clients sont heureux d'apprendre que leur dossier contient une préautorisation. Ils considèrent cela comme du bon service.

**Le président:** Monsieur Wambolt.

**M. Scott Wambolt:** Le message global que nous transmettons à notre personnel est de faire ce qui est dans l'intérêt supérieur du client. Je vous dirai tout d'abord que les représentants du service à la clientèle, nos RSC, n'ont pas d'objectifs de vente à atteindre. Ensuite, ils n'ont pas le pouvoir d'augmenter les limites de crédit.

Dans notre cas, ces augmentations dépendent du comportement et des habitudes d'achat du consommateur. Nous enseignons à nos RSC, s'ils voient qu'une personne se rapproche dangereusement de sa limite de crédit, à lui demander si elle voudrait discuter de la possibilité d'obtenir une augmentation de sa limite. Si la personne dit oui, alors nous traitons sa demande.

**M. Raj Grewal:** En conversant avec des gens, j'ai entendu une autre chose qui m'inquiète un peu... En politique, nous avons l'avantage de rencontrer beaucoup de gens. De nombreuses personnes viennent nous parler. De nombreuses personnes de votre industrie nous parlent et nous font part de quelques incidents. J'ai entendu plusieurs fois parler d'un employé d'une des six grandes banques qui avait commis une fraude en se servant dans les marges de crédit de clients, puis en remboursant l'argent avant que quelqu'un ne s'en aperçoive. Il prenait ensuite de l'argent de la marge de crédit d'un autre client et le remboursait.

Aussi étrange que cela puisse paraître, quelqu'un s'en est aperçu en détectant une erreur d'arrondi. C'était probablement une personne comme ma grand-maman qui connaît en tout temps le montant de son solde au cent près. La personne s'est aperçue qu'il manquait un cent. C'est ainsi que l'on a attrapé cet employé. Il commettait une fraude conformément à la définition du Code criminel du Canada.

Comme il avait violé une disposition du code de conduite, il a été mis à pied. Il n'a rien subi de plus grave. Cet incident n'a jamais été rendu public et n'a jamais été signalé aux autorités. Est-ce une pratique habituelle dans vos banques quand on découvre des actes de fraude?

• (1630)

**Le président:** Qui veut répondre en premier?

**M. Andrew Pilkington:** Non, pas du tout. Évidemment que cela dépendrait des circonstances, mais nous tolérons très mal tous les types de fraudes. De plus, nous signalerions la grande majorité des délits de fraude à la police et nous lancerions une enquête.

**M. James McPhedran:** Nos pratiques sont similaires. Nous ne tolérons absolument pas les violations du code de conduite.

**M. Scott Wambolt:** Oui, nous agirions de façon similaire. Nous ne tolérons absolument pas la fraude. Un employé surpris à mener de telles activités serait immédiatement mis à la porte. Si cet employé

détenait une licence de l'Association canadienne des courtiers de fonds mutuels ou de l'Organisme canadien de réglementation du commerce des valeurs mobilières, nous le signalerions à l'organisme. En outre, dans l'exemple que vous nous avez décrit, nous le signalerions aux Services de sécurité de la banque, qui décideraient s'il convient ou non d'en avertir les autorités.

**M. Raj Grewal:** Ma dernière question...

**Le président:** Excusez-moi. Vous avez déjà dépassé votre temps de parole pendant la question précédente.

Nous passons à des rondes de cinq minutes.

Monsieur Albas.

**M. Dan Albas (Central Okanagan—Similkameen—Nicola, PCC):** Merci, monsieur le président.

Je remercie nos témoins d'être venus aujourd'hui.

Je vais poursuivre dans la veine de certaines des discussions que nous avons eues jusqu'à présent.

J'ai demandé à Mme Tedesco si elle possède tous les pouvoirs nécessaires pour mener une enquête approfondie. Elle m'a répondu dans l'affirmative, ce qui m'aide bien. Elle a ajouté que chacun de vos PDG lui a promis de lui fournir tous les renseignements nécessaires pour faire son travail. Je suis heureux que vous soyez venus pour que nous puissions faire le nôtre, qui est de veiller à ce que ces organismes accomplissent le travail que nous attendons d'eux.

Nous avons entendu dire que des systèmes de contrôle sont en place et que l'on impose différents niveaux de codes de conduite, etc., et malgré tout cela, nous entendons des reportages — non pas des allégations, mais des reportages — aux nouvelles sur des gens qui ont subi de très mauvaises expériences dans votre système. Comment expliquez-vous cela, malgré ce que vous nous avez décrit aujourd'hui en affirmant que vous suivez des processus très consciencieux pour déceler les méfaits? Comment se fait-il que des gens se trouvent encore dans des situations où leur seul recours est de confier leurs expériences aux médias? Je veux vraiment savoir pourquoi ces situations existent encore.

Nous pourrions commencer à ma gauche, et nous continuerons le long de la table.

**M. Andrew Pilkington:** Comme je l'ai dit au début, les allégations des médias m'ont profondément troublé. J'ai été particulièrement troublé par le fait que ces membres du personnel aient dû demander l'aide des médias alors que nous avons de multiples voies de communication internes par lesquelles ils auraient pu se plaindre de façon anonyme et en toute confidentialité.

Comme je l'ai dit tout à l'heure, j'ai visité toutes les succursales du pays pour demander aux membres du personnel s'ils avaient les mêmes sentiments. Ressentent-ils de la pression? Se sentent-ils tenus de viser ces objectifs? La grande majorité de nos employés nous ont répondu par la négative.

Je ne dis pas que nous sommes parfaits. En fait, nous avons là une excellente occasion de nous arrêter, de reprendre notre souffle et de trouver d'autres moyens de resserrer nos contrôles pour maîtriser entièrement le risque dont vous nous parlez.

**M. Dan Albas:** Par quoi allez-vous commencer? Vous avez dit que vous alliez faire une évaluation et prendre des décisions le plus tôt possible. Dans quels domaines voulez-vous apporter des améliorations?

**M. Andrew Pilkington:** Nous allons sans doute commencer par le code de conduite. Nous avons tous décrit nos divers codes de conduite. Le code de conduite de TD est public. Il figure dans notre site Web. Comme je l'ai dit, tous les employés le lisent et s'engagent à le suivre chaque année. Je pense que nous pouvons faire plus pour attirer l'attention de nos employés en première ligne sur notre code sur une base hebdomadaire et mensuelle. J'envisage actuellement de le faire au moyen d'un encadrement des employés qui sont en première ligne, que ce soit dans nos services téléphoniques ou dans nos succursales, afin que ce soit davantage au centre de leur attention.

**M. James McPhedran:** Je peux vous dire ce que nous avons fait suite aux articles dans les médias. Nous avons redoublé d'efforts sur divers fronts. Il s'agit notamment de nos voies de rétroaction internes. C'est ce que nous appelons les « voies de résolution ». Nous en avons parlé très ouvertement et très clairement et les gens savent donc que les voies de communication dont ils disposent pour nous parler de ces situations sont confidentielles, si c'est ce qu'ils préfèrent. Nous avons énoncé des principes généraux de vente qui sont parfaitement clairs. Ils s'inspirent du code, mais ils s'adressent de façon plus directe aux conseillers en première ligne afin de leur faire clairement comprendre quelles sont les choses à faire et ne pas faire.

Je reçois maintenant chaque semaine des rapports sur ce sujet provenant de nos voies de rétroaction des clients et des employés. Je n'en recevais pas avant.

C'est une question que nous prenons très au sérieux. Pour revenir à ce qu'a dit Andy, cela nous fournit l'occasion d'apprendre et d'examiner certains aspects que nous avons besoin d'améliorer et c'est donc exactement ce que nous faisons.

• (1635)

**M. Dan Albas:** Était-ce chaque mois ou chaque année que vous receviez le rapport, auparavant? Pourquoi ce changement maintenant?

**M. James McPhedran:** Avant, j'obtenais des rapports mensuels. Si j'obtenais des rapports hebdomadaires sur tout ce qui se passe dans notre entreprise, cela ferait beaucoup de rapports. C'est celui auquel j'ai accordé une attention particulière. J'ai la responsabilité de m'assurer que les choses vont bien sur ce plan-là et j'ai donc instauré des rapports hebdomadaires.

**M. Scott Wambolt:** Nous prenons très au sérieux les allégations et les problèmes soulevés par les médias. Nous enquêtons sur chaque problème qui est signalé, peu importe la façon dont nous en sommes informés, que ce soit par les médias sociaux, les sites Web anonymes ou un de nos moyens internes. Nous prenons les choses très au sérieux. Nous avons un certain nombre de moyens officiels et officieux d'obtenir des renseignements. Comme M. Pilkington, nous rencontrons constamment les employés de notre réseau bancaire pour essayer d'évaluer et de comprendre les problèmes qu'ils constatent. Ceux dont les médias ont parlé n'ont jamais été mentionnés, pas à moi en tout cas, lors de mes visites dans le réseau bancaire et ils n'ont jamais été détectés par nos systèmes internes de surveillance.

**M. Dan Albas:** Pourriez-vous énumérer certains des moyens officiels et officieux dont vous disposez pour obtenir ces renseignements? Je m'intéresse surtout aux moyens officieux.

**M. Scott Wambolt:** Je vais souvent dans les centres bancaires. Je rencontre des employés et je reste avec eux derrière le comptoir pour voir comment ils s'adaptent aux systèmes, dans quel esprit ils travaillent et quelle est leur attitude. Souvent, nous allons ensemble

dans une salle de réunion ou dans la pièce où ils prennent leur pause-café et je leur demande simplement: « Avez-vous des suggestions à formuler? Que pouvons-nous faire pour vous? »

**Le président:** Merci à vous tous.

C'est à votre tour, madame O'Connell.

**Mme Jennifer O'Connell (Pickering—Uxbridge, Lib.):** Merci, monsieur le président.

Merci à tous d'être ici.

J'ai quelques questions précises concernant vos témoignages et qui ne s'adresseront peut-être pas à vous trois.

Je vais commencer par M. Wambolt à propos de la surveillance dont vous venez de parler.

Comme vous êtes un vice-président senior, pensez-vous vraiment, quand vous vous tenez derrière les caissiers, que leur comportement ne sera pas différent de ce qu'il est en votre absence? Cela étant, avez-vous jamais exercé une surveillance avec des clients mystères?

**M. Scott Wambolt:** Oui. Les clients mystères jouent un grand rôle dans notre programme. Nous soulignons, chaque semaine, les centres bancaires qui ont obtenu les meilleures notes lors des visites des clients mystères. C'est un programme actif. Tous les centres bancaires sont au courant de son existence. Ils ne savent pas qu'ils reçoivent ces visites, mais ils savent que c'est un programme actif. Ils sont très satisfaits lorsqu'ils obtiennent une bonne note et que nous soulignons l'excellence de leur service.

**Mme Jennifer O'Connell:** Qu'arrive-t-il s'ils n'ont pas une bonne note? Les entreprises qui recrutent ces clients mystères doivent établir les modalités d'enquête, le genre de questions à poser et les autres détails. Avez-vous réellement envoyé des clients mystères dans vos succursales à propos de ces tactiques de vente?

**M. Scott Wambolt:** Le programme de clients mystères est centré sur les activités dont nous savons qu'elles nous permettent d'atteindre notre objectif de satisfaction de la clientèle, de même que celles qui contribuent à la satisfaction du client et à la croissance de notre entreprise.

**Mme Jennifer O'Connell:** Désolée.

Ma question porte précisément sur les tactiques de vente. Comme je n'ai pas beaucoup de temps, je veux avoir des précisions. Avez-vous envoyé des clients mystères dans le but précis de voir si les caissiers ou les autres employés de la banque suggéraient des produits qui ne servaient pas vraiment les intérêts du client?

• (1640)

**M. Scott Wambolt:** Absolument. C'est l'objectif du programme de clients mystères.

**Mme Jennifer O'Connell:** Très bien.

Vous avez parlé de la voie que les employés peuvent suivre pour formuler des plaintes et leur gestionnaire en est une des étapes. Néanmoins, nous avons entendu des témoignages selon lesquels les gestionnaires étaient récompensés avec des choses comme des voyages et des vacances lorsque leur succursale atteignait ses objectifs de vente.

Est-ce toujours le cas dans les succursales? Récompense-t-on les gestionnaires avec des voyages?

**M. Scott Wambolt:** Nous avons un important programme de récompense et de reconnaissance qui se fonde sur un système d'évaluation équilibré.

Le principal critère de ce système d'évaluation, ce qui compte d'abord et avant tout, c'est la satisfaction du client, la protection de ses intérêts. Cela tient compte des activités que nous savons les plus propres à satisfaire le client, de même que de celles qui peuvent également contribuer à la croissance de notre entreprise.

**Mme Jennifer O'Connell:** Donc, la réponse est oui. Vous continuez à accorder des récompenses. Les ventes entrent en ligne de compte.

Vous parlez de la satisfaction du client, mais nous avons entendu de nombreux témoignages selon lesquels les clients ne se rendent même pas compte que ce qu'on leur présente est, en fait, un objectif de vente ou une tactique de vente plutôt qu'un bon produit dont ils ont vraiment besoin. Cela étant, si les ventes sont un facteur et si vous récompensez un gestionnaire au moyen d'un voyage, pensez-vous vraiment que les employés vont aller voir ce gestionnaire pour lui dire: « J'ai de la difficulté à atteindre mes objectifs de vente et vous risquez donc de ne pas gagner ces merveilleuses vacances? »

**M. Scott Wambolt:** Pour ce qui est des voyages, nous avons un certain nombre de prix et de récompenses différents qui sont à la portée de tous nos employés. Qu'ils travaillent en première ligne ou dans un bureau, ils peuvent participer à ce programme.

Notre programme se fonde d'abord sur le respect de notre code de conduite. Il s'agit d'atteindre notre objectif à l'égard de la satisfaction du client et des activités dont j'ai parlé, et aussi de contribuer à la croissance de l'entreprise.

Quant à l'employé qui pourrait craindre de compromettre la participation de son gestionnaire à ce programme, notre code de conduite est très clair. Les normes d'éthique et les normes professionnelles que nous demandons à notre équipe de respecter sont très claires à ce sujet. Si vous pensez qu'on vous demande de faire quelque chose d'inapproprié, dites-le à quelqu'un.

**Mme Jennifer O'Connell:** Merci.

Monsieur Pilkington, au cours de votre témoignage, vous avez mentionné que les employés de TD n'offrent pas de produits précis. Je voudrais vous poser une question au sujet du témoignage que nous avons entendu l'autre jour. Des membres de l'équipe de gestion du patrimoine de TD, des employés du service de gestion du patrimoine de TD, et apparemment, c'est une politique officielle — j'ai demandé qu'elle soit envoyée au comité afin que nous sachions si elle est officielle ou non — se font fait dire, il y a deux ans, qu'ils devaient produire au moins 2 000 \$ de frais et commissions par jour sans quoi leur paye serait réduite.

Est-ce vrai?

**M. Andrew Pilkington:** Je n'ai pas de renseignements précis à ce sujet. Je sais que la gestion du patrimoine est un secteur en pleine expansion à TD.

Nous embauchons beaucoup de gens. Bien entendu, nous voulons veiller à ce que leur rémunération soit juste. Les personnes que nous engageons et qui sont capables d'entretenir, à long terme, des relations avec le client qui sont avantageuses pour ce dernier, parce que cela l'enrichit...

**Mme Jennifer O'Connell:** Désolée.

**M. Andrew Pilkington:** ... gagneront davantage.

**Mme Jennifer O'Connell:** Désolée, mais ma question portait sur les frais et commissions.

Les frais et commissions n'enrichissent pas les clients.

Est-il vrai qu'il y a deux ans, au moins, les salaires étaient basés sur les frais et commissions, non pas sur les résultats du portefeuille pour le client, mais sur 2 000 \$ par jour de frais et commissions?

**M. Andrew Pilkington:** Cela n'entre pas dans mon champ de compétence ou dans mon champ d'exercice. Mais je vais certainement vous faire parvenir la réponse à cette question.

**Mme Jennifer O'Connell:** Je l'apprécierais, car cela...

**Le président:** Vous allez devoir vous arrêter là, Jennifer.

Vous avez dépassé votre temps. Nous pourrions peut-être revenir à vous plus tard.

Monsieur Pilkington, si vous pouviez nous transmettre ces renseignements, notre comité l'apprécierait.

Monsieur Liepert.

**M. Ron Liepert (Calgary Signal Hill, PCC):** Merci. Je n'ai pas vraiment beaucoup de questions, seulement quelques observations. Je crois que mon collègue a peut-être une question ou deux.

Premièrement, quand nous avons entrepris cette étude, je me doutais bien de ce qui arriverait. Nous avons le témoignage d'employés, ou anciens employés, qui disent une chose et le témoignage de l'employeur qui dit à peu près le contraire. Je suppose que lorsque nous entendrons les trois autres témoins, cela ne changera pas beaucoup.

Une des questions qui me préoccupent est que notre comité n'a pas de pouvoir d'enquête et que l'ACFC a comparu devant nous. Je me réjouis d'entendre qu'on déploie des efforts importants, car je suppose que personne n'a intérêt à voir ces rumeurs continuer à circuler. Je me réjouis de voir cela.

J'ai aussi du mal à comprendre à quel niveau la vente incitative a lieu dans les banques. À mon avis, cela pourrait susciter une certaine confusion. Je vais vous donner un exemple. Nous avons fait, plus tôt, une étude des paradis fiscaux. Tout au long de cette discussion, on a parlé indifféremment « d'évasion fiscale » et « d'évitement fiscal ». Ce sont deux choses entièrement différentes. L'évasion fiscale est illégale tandis que l'évitement fiscal n'est pas illégal.

À mon avis, dans le secteur bancaire, la vente incitative — vous pouvez appeler cela comme vous voudrez, et les employés aussi — fait partie de l'activité bancaire. Son but est d'aider à enrichir le client ou de servir l'intérêt du client. Je pense que le problème vient en partie de l'endroit où ces ventes ont lieu.

Je voudrais seulement que chacun d'entre vous me donne des précisions. Je crois avoir bien entendu. La vente incitative n'a pas lieu au niveau du caissier. Pouvez-vous me le confirmer?

• (1645)

**M. Scott Wambolt:** Nos RSC n'ont pas d'objectifs de vente. Un RSC réagira à ce que le client lui aura divulgué, au comportement d'achat du client ou à une analyse qui l'amènera à comprendre ce qui se passe dans la vie du client et il répondra à un besoin qui devient évident en parlant avec ce dernier en lui offrant un produit ou un service.

**M. Ron Liepert:** Pourriez-vous me donner un exemple de ce que cela pourrait être?

**M. Scott Wambolt:** Prenons un client qui vient dans un des centres bancaires, qui parle à l'un de nos RSC et qui est père de famille. Il pourrait mentionner: « Nous venons d'avoir un autre enfant et j'épargne pour l'éducation de mon enfant ». Le RSC pourrait alors juger bon de lui dire: « Voudriez-vous rencontrer une personne qualifiée pour vous conseiller afin de pouvoir épargner pour les études de votre enfant? »

**Le président:** Monsieur McPhedran.

**M. James McPhedran:** Un caissier n'est jamais noté en fonction d'objectifs de vente, il n'y a jamais de vente croisée.

**Le président:** Monsieur Pilkington.

**M. Andrew Pilkington:** Nous ne demandons pas à nos employés de première ligne de faire de la vente incitative, mais nous leur demandons de saisir les occasions de donner des conseils. Vous avez demandé un exemple. À titre d'exemple, il arrive souvent qu'un client arrive à notre succursale et dise à un caissier: « J'ai vraiment beaucoup de difficulté à épargner. Je n'y arrive pas ».

Nous avons plusieurs produits à offrir. L'un d'eux s'appelle « SimplÉpargnes ». Le caissier peut rapidement offrir au client un produit qui lui permet, chaque fois qu'il utilise sa carte de débit, d'économiser une petite somme d'argent qui va dans un compte d'épargne. Ou encore, il peut s'agir d'une transaction préautorisée où le client dira: «Virez 10 \$, 20 \$ par semaine ou un autre montant dans un compte d'épargne».

Voilà quelques exemples des conseils que nous demandons à nos employés de donner dans l'intérêt du client.

**M. Ron Liepert:** Très bien, je vais en rester là. Je pense que Dan a peut-être une question à poser.

**Le président:** Allez-y, Dan, il vous reste plus d'une minute.

**M. Dan Albas:** Nous avons parlé un peu du rôle de l'ombudsman, selon la banque dans laquelle vous travaillez. Je crois que l'ACFC peut recevoir un rapport de l'ombudsman en cas de problème ou de façon systématique lorsque de nombreuses plaintes semblent émaner d'une même banque. Estimez-vous que les dispositions actuelles sont suffisantes? Certaines personnes ont laissé entendre que si une personne indépendante ou qui n'est pas engagée directement par la banque — afin de créer une relation sans lien de dépendance — s'occupait de ces plaintes, cela pourrait améliorer la gouvernance. Qu'en pensez-vous?

**M. Scott Wambolt:** Il y a un bureau de l'ombudsman du secteur bancaire, qui est indépendant. Je pense...

**M. Dan Albas:** Je parle de celui qui travaille dans votre banque en première ligne.

**M. Scott Wambolt:** Oui, et nous sommes satisfaits du travail de notre ombudsman. Je pense que nous informons tous nos clients et employés qu'il est à leur disposition. Il est facile à trouver dans notre site Web. Cela semble bien fonctionner.

Je pense que nous travaillons dans un secteur très bien réglementé. À certains égards, la façon dont notre système financier s'est comporté récemment fait l'envie du monde entier et je pense que nous le devons à nos organismes de réglementation.

•(1650)

**Le président:** Allez-y, monsieur McPhedran.

**M. James McPhedran:** Je crois que le processus de règlement des plaintes est efficace. Des mécanismes sont prévus au sein de la banque pour aller plus loin si c'est... Comme je l'ai dit, la majorité des cas sont résolus de cette façon, mais il est également possible d'aller plus loin si un client le souhaite.

**M. Andrew Pilkington:** Oui, pour gagner du temps, je dirai simplement que nous avons le même genre de processus que mon concurrent. Nous avons plusieurs niveaux d'examen et si le client n'est pas satisfait, il s'adressera à un arbitre indépendant qui rendra sa décision. Nous nous conformons toujours à ces décisions en toute bonne foi.

**Le président:** Merci à vous tous.

Monsieur Sorbara.

**M. Francesco Sorbara (Vaughan—Woodbridge, Lib.):** Merci, monsieur le président.

Bienvenue à tous.

Le week-end dernier, quand j'étais de retour dans ma circonscription, j'ai dû aller à la banque pour chercher une nouvelle carte de crédit parce que j'en avais perdu une. C'était une carte TD. J'ai pris cette notice intitulée « Vente liée avec coercition » qui se trouvait sur le comptoir. J'ai été surpris de la trouver là et je m'en suis réjoui. C'est au sujet de l'article 459.1 de la Loi sur les banques et des interdictions touchant les ventes liées. Je me suis réjoui de voir que c'était à la disposition de tous les clients qui se présentaient au comptoir pour prendre un rendez-vous — non pas entre les mains du caissier, mais sur le comptoir. C'est une excellente chose. C'était intéressant à voir.

Je comprends comment une banque fonctionne. J'ai travaillé dans une banque pendant de nombreuses années. Je sais qu'il y a des dizaines de milliers de Canadiens qui travaillent dans les banques. Leur gagne-pain en dépend et pour la plupart, ils font un excellent travail. Vos sondages sur la satisfaction à l'égard du service à la clientèle en témoignent, mais bien entendu, de nombreux employés se sont plaints publiquement d'avoir le sentiment qu'on les forçait à atteindre des objectifs de vente.

Par-dessus le marché, l'ACFC a annoncé, le 15 mars, qu'elle commencerait un examen complet des pratiques commerciales des banques. Je me réjouis de voir que vous coopérez avec elle. Je pense que notre comité aura hâte de voir son rapport lorsqu'il sera publié.

La culture a-t-elle changé subrepticement au sein des établissements si bien que les clients ne savent pas toujours qu'on a augmenté leur ligne de crédit? Ce n'est peut-être pas communiqué pour permettre aux employés autres que les caissiers d'atteindre certains objectifs. La culture a-t-elle changé?

D'autre part, y a-t-il suffisamment de freins et de contrepoids — car tout est là — pour que les gens soient récompensés, mais pas aux dépens des clients qui prennent des risques excessifs et augmentent leur dette garantie ou non garantie? Nous devons nous en assurer. Nous devons protéger le système bancaire en bonne santé que nous avons au Canada. Nous sommes sortis indemnes de la crise, si je puis dire, et nous devons maintenir un haut niveau de satisfaction vis-à-vis du service.

Par conséquent, il y a la culture et la question de savoir si les freins et contrepoids sont suffisants. Répondez à tour de rôle, s'il vous plaît.

**M. Scott Wambolt:** Notre politique est très claire quant au ton que nous essayons d'établir et qui est vraiment de placer en premier l'intérêt du client, de faire dans chaque cas ce qui sert les intérêts du client. De notre PDG jusqu'au dernier échelon de l'organisation, le message est que l'intérêt du client doit avoir la priorité. C'est renforcé par notre système d'évaluation équilibré qui est le principal repère auquel nos employés se fient pour savoir où ils se positionnent par rapport aux attentes de l'organisation.

Nous avons mis en place, dans le système, un certain nombre de freins et de contrepoids afin que si un employé ou un client estime qu'il s'est passé quelque chose d'inapproprié, il puisse le signaler par plusieurs voies différentes, y compris des voies totalement confidentielles.

**M. James McPhedran:** Je dirais également que depuis trois ans environ, nous avons clairement communiqué dans tout notre réseau notre virage vers une culture plus centrée sur le consommateur. Cela plaît beaucoup à nos employés. Ils adorent pouvoir répondre aux besoins des clients. C'est très clair, tout comme notre code.

Pour ce qui est des freins et contrepoids, notre cadre est solide. Je pense que tout cadre solide doit être diversifié et il comporte donc des freins et contrepoids au niveau local et national et aussi grâce aux canaux de rétroaction des clients.

Cela dit, nous entendons parler de certaines choses et c'est donc pour nous l'occasion de vérifier et de voir ce que nous pouvons améliorer et c'est exactement ce que nous faisons.

• (1655)

**M. Andrew Pilkington:** Merci.

Nous développons constamment notre culture. Le monde qui nous entoure change assez rapidement, mais depuis des décennies, chez TD, le client est au centre de notre attention. Le client est au centre de tout ce que nous faisons. Le nombre de nos heures d'ouverture en est un exemple. Nous sommes une organisation très centrée sur le client.

Au cours de l'année dernière, notre PDG et notre équipe de direction ont élaboré une nouvelle stratégie à l'égard de ce que nous appelons nos engagements communs et nous l'avons appliquée à tous les secteurs de la banque. Cette stratégie repose sur cinq principes. Le premier est « penser comme un client ». Cela fait donc intimement partie de ce que nous faisons chez TD.

Pour ce qui est des freins et contrepoids, vous avez beaucoup entendu parler de ceux que nous avons dans les trois banques. Nous pensons avoir des processus très robustes, mais nous ne nous reposons pas sur nos lauriers et nous ne prétendons pas être parfaits. Comme je l'ai déjà mentionné, je pense que nous avons maintenant la possibilité de voir où nous en sommes, de donner un tour de vis, d'apporter les changements et ajustements voulus pour rendre le système encore plus solide.

**M. Francesco Sorbara:** Puis-je...?

**Le président:** Vous avez largement dépassé votre temps, Francesco.

Nous passons à M. Dusseault pour une ou deux brèves questions.

[Français]

**M. Pierre-Luc Dusseault:** Merci, monsieur le président.

J'aimerais revenir sur la question des objectifs de vente, qui, à mon avis, favorisent davantage les actionnaires que les clients. Dans vos banques respectives, des employés ont-ils déjà été congédiés à cause de leur mauvaise performance en matière de vente?

[Traduction]

**M. Andrew Pilkington:** Je vais d'abord répondre à cette question.

Nous ne prendrions jamais de sanction disciplinaire contre un employé juste pour ne pas avoir atteint un objectif de vente. Nous ne faisons pas cela.

**M. James McPhedran:** Nous avons également des objectifs équilibrés et la façon dont nous tenons compte de la rétroaction des employés est également équilibrée.

**M. Scott Wambolt:** C'est la même chose pour nous. Toute décision de congédier un employé est prise avec grand soin et après un examen très attentif. Un employé n'est jamais congédié uniquement à cause des objectifs de vente.

[Français]

**M. Pierre-Luc Dusseault:** Je note ce que vous dites, mais bien que ce ne soit peut-être pas la raison première, des témoignages montrent que des employés ont été poussés à partir ou qu'on a invoqué d'autres raisons pour mettre fin à leur emploi.

Ma prochaine question, qui concerne aussi les objectifs de vente, s'adresse à chacun d'entre vous. Si vous étiez conseiller à la banque et que vous pouviez offrir à un client deux options, soit l'une qui vous serait profitable personnellement, qui vous permettrait d'obtenir de l'argent, un voyage ou autre chose, et l'autre qui ne vous rapporterait rien, mais qui serait plus avantageuse pour le client, laquelle choisiriez-vous?

[Traduction]

**M. Andrew Pilkington:** Il est très facile de répondre à cette question: c'est toujours celle qui est plus avantageuse pour notre client.

**M. James McPhedran:** Même chose pour nous. Les niveaux de satisfaction de nos clients sont plus hauts qu'ils ne l'ont jamais été et c'est justement pour cette raison.

**M. Scott Wambolt:** Oui, je répondrais la même chose. Nous sommes déterminés à servir les intérêts du client. Notre haute direction, y compris notre PDG, a dit qu'il s'agissait de servir les intérêts du client. Cela veut dire que l'atteinte des objectifs n'est pas l'option que nous préférons, mais si nous les atteignons, nous n'y voyons pas d'inconvénient. Les intérêts du client doivent passer en premier.

**Le président:** Merci à vous tous.

Nous allons passer à un deuxième tour de cinq minutes, car nous avons commencé avec 10 minutes de retard.

Je crois que Mme O'Connell et M. Grewal vont se partager une question.

**Mme Jennifer O'Connell:** Merci, monsieur le président.

Monsieur McPhedran, vous avez failli m'échapper, mais j'ai une question à vous poser, après quoi M. Grewal posera également une question.

Dans votre témoignage, vous avez mentionné que vos employés élaborent une stratégie financière. Néanmoins, nous savons et nous avons entendu dire qu'il y a parfois une grande différence dans les termes et la terminologie utilisés. Par exemple, les exigences varient beaucoup d'un type de conseiller à l'autre. Quand les employés de la Banque Scotia élaborent une stratégie financière, vous avez dit que la satisfaction du client était prioritaire, mais quand on sait que les différents types de conseillers font certaines choses, comment veillez-vous à ce que ce soit vraiment dans l'intérêt du client et non pas pour pousser le produit que la Banque Scotia désire vendre à ce moment-là, même s'il ne s'agit pas d'un objectif de vente?

• (1700)

**M. James McPhedran:** J'aurais deux choses à dire à ce sujet.

Nous prenons la réglementation très au sérieux. Tous nos employés sont titulaires de la licence requise pour les produits qu'ils vendent.

Notre programme de satisfaction de la clientèle repose d'abord et avant tout sur la découverte des besoins du client. C'est un processus en quatre étapes, mais les besoins du client sont prioritaires.

Nos employés n'ont pas d'objectifs propres à un produit particulier et ils n'ont donc pas intérêt à chercher à vendre un produit quelconque.

**Mme Jennifer O'Connell:** Merci.

**Le président:** Monsieur Grewal.

**M. Raj Grewal:** Merci, monsieur le président.

Je veux seulement revenir sur un point. Vous avez mentionné tous les trois que la priorité est l'intérêt du client et non pas les profits. Le problème est que vous avez pour fonction de gagner de l'argent. Comme nous l'avons dit, nous ne ciblons pas les banques. Nous essayons seulement de protéger les Canadiens.

Il y a un ensemble d'opérations pour lesquelles les intérêts du client ne coïncident pas avec les intérêts de la banque, car ces dernières essaient de gagner le maximum d'argent. C'est leur droit, mais cela les empêche parfois de donner de bons conseils à un client.

Ma question est la suivante. Pour ce qui est des ventes incitatives que les caissiers peuvent faire ou non, vos caissiers sont-ils réglementés? Ont-ils suivi une formation? Suivent-ils des cours comme le Cours sur le commerce des valeurs mobilières au Canada avant de donner des conseils de placement ou même de diriger le client vers un conseiller?

Cette question s'adresse à vous trois.

**M. James McPhedran:** Votre question porte d'abord sur l'objectif de profit. Pour notre entreprise, la meilleure façon d'assurer notre succès est d'assurer le succès de nos clients et c'est exactement ce que nos employés cherchent à faire.

Pour ce qui est des caissiers, ils n'ont pas d'objectifs se rapportant à un produit précis. Par conséquent, comme vous l'avez mentionné, lorsqu'ils renvoient un client à quelqu'un d'autre, ils ne font rien de plus. C'est un renvoi pour une discussion, mais un caissier ne fait aucune vente.

**M. Scott Wambolt:** Chez nous non plus les caissiers n'offrent pas de conseils financiers à l'égard des placements. Tous les conseillers de notre réseau de succursales qui offrent des conseils financiers ont l'agrément de l'ACCFM ou de l'OCRCVM, mais nos RSC n'offrent pas de conseils quant à la façon dont un client devrait investir son argent.

**M. Andrew Pilkington:** Nos caissiers ne donnent pas de conseils en placement.

Pour ce qui est de votre question concernant le renvoi à un conseiller, lorsqu'ils sont embauchés, ils suivent une formation intensive pour savoir reconnaître le moment et l'occasion appropriés pour le faire. Ils suivent une formation intensive avant d'être envoyés en première ligne.

**M. Raj Grewal:** Oui, mais dans votre cas, Andrew, il y a des objectifs de vente pour les RSC.

Supposons qu'une personne vienne à la banque, comme dans mon exemple précédent et qu'un RSC se dise: « Cette personne est assez riche. Je devrais l'envoyer voir un conseiller en placement, un représentant hypothécaire ou lui faire faire une demande de crédit, etc., car cela m'aidera à atteindre mon objectif de vente. » Cela pourrait avoir lieu chez TD, n'est-ce pas?

**M. Andrew Pilkington:** Il arrive parfois que les caissiers adressent les clients à des conseillers en placement ou des conseillers en patrimoine lorsqu'ils constatent que c'est la chose à faire et c'est souvent à la demande du client. Le client dira lui-même: « Je pense avoir besoin d'aide ».

**M. Raj Grewal:** Mon objection à cet égard est bien simple. Certaines personnes qui vont dans votre banque ne veulent pas de conseils en placement et n'ont pas confiance dans leurs propres compétences financières. Elles pensent que les banques ont des employés très intelligents. Quelqu'un peut leur conseiller de rencontrer une certaine personne qui va les aider et leur donner des conseils en placement et comme elles font énormément confiance à la banque, elles se laissent séduire par des placements qui ne sont peut-être pas les plus avantageux pour elles.

La question est de savoir pourquoi un caissier adresse quelqu'un à un conseiller, même s'il ne donne pas de conseils en placement ou s'il le fait en fonction du profil de l'entreprise ou du client. En 2017, si vous voulez faire un investissement, je suis sûr que vous pouvez savoir comment faire.

Il faudrait une sorte de muraille de Chine dans les banques afin que si un client demande des conseils en placement, le caissier l'adresse directement à un conseiller, à sa demande, mais qu'il ne dise pas « Je vois que vous avez le montant  $x$  d'argent dans votre compte. Vous devriez peut-être parler à un conseiller financier. »

À mon avis, c'est la raison pour laquelle certaines pratiques de vente vous ont posé des problèmes. C'est parce que les RSC en première ligne dans vos banques doivent faire énormément de ventes pour gagner leurs primes, pour obtenir de l'avancement afin de devenir directeur de succursale et comparaître un jour devant le Comité à titre de directeur ou de vice-président senior. Voilà le problème que nous voyons...

• (1705)

**Le président:** Je vais devoir vous interrompre.

L'un de vous trois désire-t-il répondre?

**M. Andrew Pilkington:** Je vais répondre. Beaucoup de choses ont été dites.

L'une d'elles est qu'en 2017, tout le monde devrait se sentir à l'aise pour faire des placements. Nous savons ce qu'il en est; nous avons fait un sondage auprès de 13 000 Canadiens montrant que 79 % des Canadiens ne sont pas sûrs de leur avenir financier et recherchent de l'aide.

Nous apprenons à nos caissiers et à tous nos employés à voir quand il y a lieu d'aider les clients en les adressant à un expert. Le client n'est pas obligé de suivre ce conseil. Le client n'a pas à suivre les conseils de l'expert, mais nous estimons que nous avons le devoir d'aider nos clients à gérer leurs finances, de les aider à épargner du temps, à économiser et à gagner de l'argent.

**Le président:** Quelqu'un d'autre?

**M. James McPhedran:** Les conseils sont une bonne chose. Certains de nos plus fidèles clients ont reçu nos conseils et cela les a aidés et leur a été bénéfique. Les conseils sont donc une bonne chose que nous offrons.

**Le président:** J'ai une question qui se rapporte à l'audience comme telle. Nous tenons cette audience sur les pratiques bancaires dans une certaine mesure en raison des articles que les médias ont publiés. Je pense que nous avons tous reçu un certain nombre d'appels et qu'il y a un certain mécontentement. Une de nos difficultés est que parfois, c'est la parole des uns contre celle des autres. Nous le comprenons.

Je pense que nous avons reçu une vingtaine de mémoires qui sont en cours de traduction et que nous n'avons pas encore lus. Il y a des inquiétudes et je pense — comme vous-mêmes aussi, probablement — que la surveillance est importante pour que le public ait confiance dans les pratiques des banques, que nous parlions des normes de travail provinciales et fédérales ou des pratiques se rapportant à la vente et aux placements, etc.

Diriez-vous que la surveillance est adéquate pour le moment? Est-elle trop serrée? Est-elle insuffisante? Quelle est votre position à cet égard? À la fin de notre étude, nous allons devoir formuler une opinion ou une recommandation quant à savoir s'il faut resserrer la surveillance ou si tout va bien, ou s'il faudrait peut-être un ombudsman ayant plus de pouvoirs. Vous conviendrez, j'en suis sûr, que si le public canadien estime que la surveillance est appropriée, c'est une bonne chose pour vous et pour nous également.

Avez-vous des opinions à ce sujet?

**M. James McPhedran:** Je vais commencer.

Il est important que vous sachiez que nous croyons dans une réglementation forte et que, peu importe qui est l'organisme de réglementation avec lequel nous travaillons, c'est une chose que nous prenons très au sérieux. À notre avis, nous avons tout intérêt à respecter la réglementation afin que toute surveillance confirme que nous nous y conformons et non pas l'inverse.

Je dirais que l'ACFC et le BSIF procèdent actuellement à un examen très approfondi et que nous nous en réjouissons. Les résultats de cet examen seront publiés et je pense que nous pourrons y donner suite.

**Le président:** Sur ce, merci infiniment de votre témoignage. Nous allons suspendre la séance quelques minutes en attendant que les prochains témoins prennent place.

La séance est suspendue.

- \_\_\_\_\_ (Pause) \_\_\_\_\_
- 
- (1710)

**Le président:** Nous reprenons la séance. Nous allons demander que les médias ou les caméras quittent la salle, s'il vous plaît.

Nous faisons aujourd'hui une étude sur la protection des consommateurs et la surveillance en ce qui concerne les banques de l'annexe I. Pour la deuxième partie de la séance, nous recevons trois des banques de l'annexe I: BMO Groupe financier, la Banque Nationale du Canada et la Banque Royale du Canada.

Nous allons commencer par vous, monsieur Dudtschak, de la Banque Royale. La parole est à vous.

- (1715)

**M. Kirk Dudtschak (vice-président à la direction, Services bancaires aux particuliers et aux entreprises, Banque royale du Canada):** Merci, monsieur le président.

Bon après-midi à tous. Je m'appelle Kirk Dudtschak. Je suis le vice-président à la direction des services bancaires régionaux de RBC Banque Royale. Je suis responsable de près de 25 000 employés de nos services bancaires aux particuliers et aux entreprises qui résident et travaillent dans plus de 1 200 collectivités de tout le pays.

De nombreux Canadiens voient en RBC leur banque locale ainsi qu'un chef de file du secteur des affaires et une entreprise qui existe depuis presque aussi longtemps que le Canada. Nous sommes réputés pour la qualité de nos conseils et de nos solutions, pour être un employeur respecté, un champion de la diversité et de l'innovation ainsi que pour notre engagement envers la jeunesse et la prospérité future du pays.

Tout récemment, Retail Banker International nous a décerné, pour la troisième fois, le titre de banque de détail de l'année, un honneur que nous devons à nos employés et nos clients. Nous sommes fiers de nos réalisations, mais nous ne nous reposons pas sur nos lauriers et nous ne tenons pas pour acquis le rôle que nous jouons au Canada et dans la vie de nos employés et de nos clients.

C'est pourquoi nous les écoutons constamment et nous nous servons de leur expérience et de leur rétroaction pour veiller à continuer de fournir les conseils et les services que les Canadiens attendent de nous et méritent de recevoir. Par conséquent, ces audiences sont pour nous l'occasion de faire savoir en quoi nous croyons et comment nous opérons, mais surtout, d'apprendre s'il est possible de faire plus.

Nous opérons en étant convaincus que la façon dont nous obtenons nos résultats est aussi importante que les résultats obtenus. Nous ne pourrions pas maintenir le niveau de satisfaction de nos employés dont 95 % disent être fiers de travailler pour RBC et appuyer ses valeurs, et conserver le meilleur taux de fidélité de la clientèle si nous ne faisons pas des efforts quotidiens pour obtenir ces résultats.

Nous avons été découragés d'entendre des rapports donnant une description de notre environnement de travail qui ne correspond pas à notre culture ou à nos valeurs ou à la façon dont nous conduisons nos affaires ou encore à l'expérience que nous voulons créer pour nos employés ainsi que pour nos clients. Nous offrons, chaque jour, des conseils, des solutions et des services à plus de 12 millions de clients canadiens et nous devons le faire avec la plus grande exactitude de façon à non seulement répondre, mais dépasser leurs attentes.

Sur les 2,4 millions de comptes que nous avons ouverts dans les services bancaires régionaux en 2016, moins de 0,05 % des clients se sont plaints de la façon dont leur compte avait été ouvert. Quoi qu'il en soit, nous prenons au sérieux chacune de nos interactions avec les clients et chacune de leurs préoccupations. Les clients peuvent faire part de leur mécontentement au gestionnaire ou en ligne, ou encore par l'entremise de nos équipes indépendantes de service clientèle, de nos sondages réguliers auprès des clients et en contactant l'ombudsman de RBC. Si nos clients ne sont toujours pas satisfaits, ils peuvent également se tourner vers un ombudsman externe.

Nous accordons la même attention à nos employés. Nous les écoutons par l'entremise de leurs gestionnaires et de leurs dirigeants, de nos services et conseillers en ressources humaines, de notre service confidentiel d'ombudsman des employés ou du sondage annuel auprès des employés qui nous permet d'entendre l'opinion de plus de 90 % de nos employés chaque année.

Nous investissons dans l'inculcation de notre culture et nos valeurs, y compris la priorité à accorder aux clients et nos valeurs d'intégrité. Ces valeurs sont intégrées dans le code de conduite auquel chaque employé doit souscrire chaque année ainsi que dans nos programmes de rendement et de sensibilisation afin de favoriser les bons comportements et les bonnes activités en plaçant les clients au centre de tout ce que nous faisons.

Nous créons aussi un environnement de travail respectueux où les employés sont incités à s'exprimer, à demander des conseils et des précisions en étant assurés qu'on les aidera à agir comme il se doit. Comme je l'ai dit, nous écoutons nos employés et nos clients, nous enquêtons et nous prenons les mesures nécessaires pour préserver la confiance que nos employés et nos clients ont en nous. La préservation de cette confiance est essentielle aux activités de notre entreprise et nous croyons que notre succès en dépend.

Je vous remercie de votre attention et je me ferai un plaisir de répondre à vos questions.

**M. Ron Liepert:** Merci, monsieur.

Nous accueillons maintenant Mme Blanchet, de la Banque Nationale du Canada.

**Mme Lucie Blanchet (première vice-présidente, Distribution, Solutions et processus particuliers, Banque Nationale du Canada):** Monsieur le président, mesdames et messieurs, je vous remercie de m'avoir invitée aujourd'hui.

[Français]

Je m'appelle Lucie Blanchet. Je suis première vice-présidente, Stratégie, Distribution, Solutions et processus pour les particuliers à la Banque Nationale du Canada.

Pour débiter, j'aimerais souligner que nous avons suivi attentivement les événements des derniers mois, au pays et ailleurs, qui ont mené aux témoignages d'aujourd'hui. Nous sommes sensibles aux propos qui ont été exprimés. En effet, notre modèle d'affaires est basé sur la confiance établie de longue date avec nos clients, et elle doit être sans cesse renouvelée.

Très brièvement, j'aimerais vous présenter dans les prochaines minutes les activités de la Banque Nationale et le contexte dans lequel elle évolue, l'importance que nous accordons à l'équilibre entre les parties prenantes pour le succès de la Banque et, finalement, la place fondamentale qu'occupent l'éthique et l'intégrité dans nos opérations.

La Banque Nationale a été créée en 1859 à Québec et elle propose des services bancaires intégrés à plus de 2,3 millions de clients particuliers et quelque 130 000 clients entreprises. Elle a un actif

sous gestion de 239 milliards de dollars. La Banque Nationale compte 445 succursales bancaires et plus de 100 bureaux de courtage en valeurs mobilières.

Géographiquement, nous exerçons principalement nos activités au Québec, au Nouveau-Brunswick et en Ontario. À cela s'ajoute une présence dans d'autres centres métropolitains au Canada, notamment à Winnipeg, à Calgary et à Vancouver.

La Banque exerce aussi un leadership dans plusieurs domaines, qu'il s'agisse de l'agriculture, de la technologie, de l'énergie, de l'immobilier, de la santé ou du financement gouvernemental.

La Banque est un employeur important qui compte plus de 21 000 employés. L'an dernier, elle a obtenu une 12<sup>e</sup> nomination à titre d'employeur de choix.

La Banque est un joueur actif dans toutes les communautés où elle est présente. L'année dernière, elle a d'ailleurs versé plus de 25 millions de dollars à différents organismes canadiens. La Banque Nationale est principalement active au Canada, où sont concentrés près de 95 % de ses revenus.

Notre entreprise évolue dans un contexte d'affaires en profonde transformation. Nos clients désirent interagir avec nous de façon personnalisée par le canal de leur choix et au moment qui leur convient. Notre ambition est d'offrir une expérience distinctive qui repose sur l'accessibilité, la simplicité et la proactivité de nos solutions. Pour ce faire, nous devons continuer de nous adapter et perfectionner l'agilité nécessaire pour répondre à leurs attentes.

Notre culture organisationnelle est fondée sur trois piliers: l'équilibre entre les parties prenantes, le respect de nos valeurs d'entreprise et une saine gestion des risques. L'atteinte de l'équilibre entre les parties prenantes est omniprésente au sein de notre organisation. Cela se reflète directement dans notre cadre de gestion de la performance. Ces parties prenantes sont nos clients, nos employés, nos actionnaires, notre communauté et nos organes de réglementation. L'équilibre entre chacune de ces parties permet d'assurer la pérennité de notre organisation à court, à moyen et à long terme. Ce message est rigoureusement communiqué à l'échelle de l'entreprise.

Nous attachons beaucoup d'importance au respect de nos valeurs: approche centrée sur le client, rigueur, responsabilisation et collaboration en vue d'instaurer un environnement de travail stimulant pour nos employés. La gestion des risques est aussi au cœur de nos opérations, et à ce titre, elle fait partie intégrante de notre culture d'entreprise.

Finalement, l'éthique et l'intégrité jouent un rôle de premier plan dans notre capacité à assurer le succès de la Banque et sa pérennité. Agissant comme cadre de référence pour nos employés, elles sont à la base de la confiance placée dans notre institution. Tous nos employés adhèrent, dès leur embauche, à notre code de déontologie. Ce code précise ce qui est attendu de chacun de nos employés, de nos dirigeants et de nos administrateurs dans l'exercice de leurs fonctions.

La Banque possède plusieurs mécanismes pour permettre aux clients et aux employés de signaler tout manquement à l'éthique ou toute pression induite. Parmi les mécanismes mis en place pour nos employés, on retrouve les gestionnaires de nos différents services, les ressources humaines, le secteur de la conformité, l'ombudsman des employés, de même qu'un sondage annuel sur l'environnement de travail.

• (1720)

De leur côté, les clients peuvent compter sur les employés de tous nos points de service, les réseaux sociaux, l'ombudsman des clients et plusieurs sondages de satisfaction de la clientèle pour faire part de toute insatisfaction ou de tout inconfort. Ces pratiques nous permettent de maintenir un environnement de travail stimulant et d'assurer un dialogue basé sur la confiance avec nos employés et nos clients. En toutes circonstances, nous accueillons les commentaires sur les moyens de nous améliorer.

En conclusion, nous sommes sensibles aux circonstances qui nous ont menés à la discussion d'aujourd'hui. La culture organisationnelle de la Banque Nationale repose sur l'équilibre entre nos parties prenantes, nos valeurs et une saine gestion des risques. C'est cette culture qui continuera d'encadrer la gouvernance de notre entreprise, nos pratiques en matière de ressources humaines, l'ensemble de nos opérations et les activités quotidiennes de nos employés.

Monsieur le président, cela me fera plaisir de répondre aux questions.

• (1725)

[Traduction]

**Le vice-président (M. Ron Liepert):** Merci beaucoup.

M. Auerbach, de la BMO, a maintenant la parole.

**M. Andrew Auerbach (vice-président à la direction et chef de la distribution, Services bancaires personnels et commerciaux au Canada, BMO Groupe financier):** Bonjour monsieur le président. Je m'appelle Andrew Auerbach et je suis responsable du réseau de distribution des services bancaires personnels et commerciaux de BMO au Canada, soit des 940 succursales réparties au Canada et de notre banque commerciale ainsi que des 12 000 employés qui font partie de nos équipes. Je suis heureux de participer avec mes collègues à l'audience d'aujourd'hui et de présenter le point de vue et l'expérience de BMO sur la question des pratiques de vente. Ce que nous avons tous récemment entendu dans les médias est décevant. Nous prenons cette question très au sérieux. Les problèmes soulevés ne concordent pas avec notre démarche, celle d'offrir à la clientèle une belle expérience. Nous sommes convaincus que nos pratiques sont orientées pour aider nos clients.

BMO a comme vision d'être la banque de référence en matière d'expérience client. Nous poursuivons cette vision en tissant des relations à long terme avec chacun de nos clients et en les renforçant. Pour bâtir ces relations, il est impératif de prêter une oreille attentive à nos clients pour nous assurer de bien comprendre leurs besoins et de voir les choses à leur manière afin de pouvoir ainsi les aider à gérer leurs besoins financiers maintenant et dans l'avenir. Bien franchement, il nous est impossible de le faire si nous vendons des produits et des services dont nos clients n'ont pas besoin. Ce n'est pas la bonne chose à faire ni pour nos clients ni pour nos employés. Nous sommes plutôt d'avis que notre mandat consiste à aider nos clients à choisir des produits et des services qui leur conviennent non pas en fonction d'un objectif de vente, mais de la promesse que nous leur avons faite de les aider.

À BMO, nous savons que la seule façon de tenir notre promesse envers notre clientèle est de veiller à ce que nos employés soient tout à fait mobilisés et motivés. Avant d'être des banquiers, nous sommes d'abord et avant tout des êtres humains. Nous nous efforçons de faire primer les intérêts des autres en écoutant et en comprenant les perspectives de chacun. Nous veillons à ce que nos employés aient les connaissances, les compétences et le soutien nécessaires pour offrir une expérience client exceptionnelle. Toutefois, il importe

aussi d'instaurer des mesures et une gouvernance rigoureuses pour nous assurer que les interactions avec nos clients se déroulent comme nous le souhaitons. À cette fin, nous avons instauré une culture qui s'appuie sur notre vision de l'expérience client et qui renforce notre devoir de toujours faire la bonne chose. Les objectifs de nos employés et notre évaluation du rendement concilient la nature et les moyens de chaque intervention, c'est-à-dire ce que nous nous efforçons de réaliser et la manière dont nous atteignons nos objectifs en veillant à ce que notre approche demeure axée sur le client et sur les besoins qui lui sont propres. Cette approche à l'égard de l'établissement des objectifs se traduit aussi dans divers critères, notamment l'expérience client, la gestion des risques, la mise en pratique de nos valeurs et, bien entendu, le rendement.

Nous avons mis en place des systèmes et des mesures de contrôle pour garantir que nos ventes sont dictées par les besoins des clients et leur utilisation de nos services. Nous avons défini une marche à suivre pour permettre aux clients de faire part de leurs préoccupations et pour que celles-ci soient signalées aux échelons supérieurs, y compris pour ce qui est de la participation d'entités indépendantes. Chaque préoccupation fait l'objet d'une enquête et des mesures sont prises en conséquence. Nous procédons aussi à des audits et examinons nos politiques et nos processus pour nous assurer que nos pratiques sont suffisamment intégrées. La rigueur avec laquelle nous préservons nos politiques et nos processus renforce notre confiance à l'égard de l'intégrité des pratiques de BMO. Nous avons également mis en place une culture dans laquelle nous sommes tous à l'abri des représailles. À BMO, tout le monde peut exprimer ses préoccupations sans crainte. Qui plus est, nous investissons sans cesse dans nos employés afin qu'ils aient les connaissances et les compétences leur permettant d'aider nos clients.

Monsieur le président, BMO se réjouit de l'occasion de participer à cette discussion et je serai heureux de répondre à vos questions.

Je vous remercie.

**Le président:** Merci, monsieur Auerbach.

Nous aurons une période de questions et réponses de sept minutes en commençant avec M. Ouellette.

**M. Robert-Falcon Ouellette (Winnipeg-Centre, Lib.):** Merci beaucoup à vous tous d'être ici aujourd'hui. J'apprécie l'occasion qui m'est offerte de poser quelques questions.

Monsieur Dudtschak, j'aimerais me concentrer sur la RBC pendant les sept prochaines minutes; les autres peuvent donc relaxer.

Vous avez dit que 0,05 % des cas ont été signalés aux échelons supérieurs. Je me demandais combien de ces cas sont déclarés, quand vous les déclarez, aux organismes de réglementation?

• (1730)

**M. Kirk Dudtschak:** Ces cas, qui représentent 0,05 % du total ou plus ou moins 650 sur 2,4 millions, sont ceux qui sont déclarés à l'interne. Un client peut aussi avoir recours à d'autres mécanismes pour signaler un souci à un échelon supérieur à celui, disons, d'un conseiller ou d'un directeur, pour signaler une préoccupation aux échelons supérieurs ou plus haut que notre groupe indépendant d'assistance à la clientèle à l'ombudsman, puis à l'ombudsman indépendant. Je vous présenterai les statistiques pertinentes.

L'an dernier, l'ombudsman — il s'agit donc de cas signalés au-delà de notre équipe d'assistance à la clientèle — a été saisi de 817 nouveaux dossiers et il en a réglé 735. Ce scénario est conforme à celui des dernières années.

En 2015, 69 cas ont été présentés à l'ombudsman externe et indépendant, et 77 en 2016.

**M. Robert-Falcon Ouellette:** Est-ce bien de ne pas déclarer chacun des cas à un organisme de réglementation? Nous pourrions avoir une meilleure idée de ce qui se passe sur le marché et avec des métadonnées, nous pourrions suivre la situation de plus près plutôt que de nous limiter à ce qui est signalé. Il ne s'agit pas de tenir les banques...

**M. Kirk Dudtschak:** Non, bien entendu. Nous mettons nos dossiers à la disposition des organismes qui nous réglementent, l'ACFC et le BSIF. Nous rendons compte des problèmes et des infractions graves à l'Association canadienne des courtiers de fonds mutuels ou à l'Organisme canadien de réglementation du commerce des valeurs mobilières, si c'est un employé assujéti à la réglementation. Nous faisons actuellement l'objet d'examen par l'ACFC et du BSIF et nous sommes disposés à collaborer avec ces organismes et à apporter des améliorations.

**M. Robert-Falcon Ouellette:** Pouvez-vous parler des évaluations de rendement des employés? Des représentants d'autres banques nous ont dit que les ventes ne sont pas le seul critère. Pouvez-vous décrire très rapidement les autres critères d'évaluation d'un employé?

**M. Kirk Dudtschak:** Oui, il y a la description de travail qui définit clairement le mandat, les responsabilités et les tâches de l'employé. Les compétences qu'ils doivent maîtriser et appliquer afin de pouvoir offrir des services et donner des conseils aux clients dans leur domaine de responsabilité y sont aussi énumérées. D'habitude, ce sont ces critères qui déterminent la rémunération de base et la bonification au mérite d'un employé de succursale ou de centre d'appels.

S'agissant de la prime annuelle, qui correspond, pour un employé de succursale, à 8 et 10 % de sa rémunération totale en moyenne, nous appliquons en fait trois critères. Il y a les activités et les comportements qui, en bout de ligne, améliorent l'expérience client: le nombre de clients avec qui chacun établit une relation, les outils utilisés pour donner des conseils objectifs aux clients et les commentaires au son des employés que peuvent nous transmettre les clients de vive voix. Puis, il y a la loyauté des clients et enfin les résultats commerciaux.

**M. Robert-Falcon Ouellette:** Loyauté des clients et résultats commerciaux.

Dans les centres d'appels, offrez-vous aux employés affectés aux ventes un encadrement hebdomadaire?

**M. Kirk Dudtschak:** Oui. L'encadrement se fait à deux niveaux. D'abord, les gens sont directement encadrés par leur supérieur ou directeur; deuxièmement, les appels sont enregistrés et des instructeurs dispensent périodiquement de la formation aux employés de nos centres d'appels.

**M. Robert-Falcon Ouellette:** Il est important de créer une culture; ainsi, quand on encadre l'équipe des ventes, on parvient à créer une certaine culture et à préparer les employés, à les conditionner — c'est le comportementisme — au sujet de l'importance des ventes, parce qu'on répète en permanence.

Que se passe-t-il si un employé se plaint des pratiques de vente qu'on lui demande d'appliquer ou n'est pas à l'aise avec ces pratiques? Comment fait-il pour déposer une plainte?

**M. Kirk Dudtschak:** Je répondrai et réagirai au premier point que vous avez soulevé. L'encadrement porte sur l'expérience client, la démarche que nous appliquons pour établir les besoins des clients et pour les combler, et les résultats commerciaux s'inscrivent dans cette démarche.

Les employés peuvent faire part de leurs préoccupations de diverses façons. Ils peuvent les signaler à leur directeur ou en ligne. Ils peuvent s'adresser à notre groupe de relations avec les employés et leur demander des conseils. Ils peuvent parler au dirigeant de leur directeur. Ils peuvent aussi utiliser la ligne de dénonciation ou les divers services de téléassistance pour faire part de leurs préoccupations s'ils ne sont pas à l'aise avec certaines de nos activités, y compris nos buts et nos objectifs.

• (1735)

**M. Robert-Falcon Ouellette:** Combien de plaintes recevez-vous par l'entremise du service de téléassistance ou d'autres mécanismes? Quand on est employé dans un certain système, il faut parfois beaucoup de courage pour se plaindre ou faire accepter. Ces employés veulent souvent baisser la tête, concilier l'inconciliable et ne rien déranger par peur de perdre leur emploi. S'ils troublent l'ordre, il arrive souvent que leur rapport d'évaluation du rendement soit moins bon et qu'ils soient congédiés.

Vous avez des statistiques sur l'un ou l'autre de ces aspects?

**M. Kirk Dudtschak:** Je n'ai pas en main le nombre exact d'appels faits auprès du centre des relations avec les employés. Je serais heureux de vous les remettre plus tard. Nous faisons un suivi des appels effectués par nos employés et par nos directeurs et chaque cas fait l'objet d'une enquête complète.

J'ajouterai que la meilleure source de rétroaction des employés, ce sont nos directeurs et nos directeurs régionaux qui doivent rendre des comptes au sujet de notre code de pratique, de notre éthique, du genre d'expérience client que nous nous efforçons de créer et qui sont responsables du renforcement des compétences et des capacités de nos employés.

Nous écoutons attentivement ce qu'ont à nous dire tant nos employés que nos cadres afin de savoir là où il y a des failles et des possibilités d'amélioration.

**M. Robert-Falcon Ouellette:** Dans certains de vos centres d'appels, il y a, par exemple, beaucoup d'employés. Y a-t-il sur place un représentant des ressources humaines?

**M. Kirk Dudtschak:** Oui.

**M. Robert-Falcon Ouellette:** Des employés de la RBC dans ces centres d'appels m'ont dit qu'il n'y a personne sur place, que ce n'est qu'une ligne téléphonique. Ils ont indiqué qu'il n'y a rien et que le rendement annuel de certains employés n'a même pas été évalué, qu'il n'était question que de vente, encore et toujours.

Vous dites une chose et j'entends un autre son de cloche de la part des employés. Je me questionne, car parfois les choses ne remontent pas la hiérarchie. Comment pouvez-vous expliquer cette divergence d'opinions sur le déroulement des choses?

**M. Kirk Dudtschak:** Comme je l'ai mentionné, il y a des instructeurs et des responsables dans tous nos centres d'assistance ou nos centres d'appels qui écoutent activement ce que nos employés ont à dire.

Quant aux ressources humaines, nous déployons divers moyens. Nos employés, peu importe où ils se trouvent au pays, que ce soit dans une succursale ou dans un centre d'appels, peuvent communiquer avec le centre des relations avec les employés pour obtenir du soutien.

**M. Robert-Falcon Ouellette:** J'ai une très brève question.

**Le président:** Oui, une brève question.

**M. Robert-Falcon Ouellette:** Pouvez-vous expliquer aux membres du Comité les outils d'évaluation du rendement que vous utilisez pour voir comment chacune des banques évalue ses employés? Dans l'armée il existe un système de points appliqué pour les promotions; il est fondé sur le mérite. J'aimerais savoir comment les banques s'y prennent.

Vous pourriez peut-être nous répondre dans un document confidentiel. Je ne sais pas trop comment cela fonctionnerait, mais je pense que nous aurions intérêt à mieux comprendre comment vous évaluez vos employés et pondérez les critères en ce qui concerne les promotions et comment ces promotions sont décidées, histoire de savoir comment vos gens progressent dans votre organisation.

**M. Kirk Dudtschak:** D'accord.

**Le président:** Est-il possible pour les banques de le faire sans compromettre leurs intérêts commerciaux?

**M. Kirk Dudtschak:** Peu importe l'information dont vous avez besoin, nous serons heureux de vous la fournir.

**Le président:** Il nous serait utile que les banques fournissent cette information à la greffière.

Robert, dans une autre question, vous avez aussi demandé de l'information. Voulez-vous aussi ces renseignements?

**M. Robert-Falcon Ouellette:** Oui, s'il vous plaît.

**M. Kirk Dudtschak:** Il y a également l'examen mené par l'ACFC et le BSIF qui est exhaustif, comme vous l'avez dit. Tous ces documents ainsi que les pratiques permanentes de suivi et d'étalonnage de ces programmes sont analysés.

**Le président:** Merci à vous deux.

Monsieur Deltell, c'est à vous.

**M. Gérard Deltell:** Merci, monsieur le président.

Madame et messieurs, bienvenue à la Chambre des communes.

Ne vous offusquez pas, mais ma question s'adresse à Mme Blanchet.

[Français]

Nous allons avoir le plaisir de parler ensemble en français.

Vous m'entendez bien?

**Mme Lucie Blanchet:** Pouvez-vous parler un peu plus fort?

**M. Gérard Deltell:** Oui. Encore une fois, il va falloir que je répète ce que j'ai dit la semaine dernière. Vous savez, à la Chambre, je suis tellement modeste et réservé que ma voix ne porte pas beaucoup. Je vais donc parler un peu plus fort.

Madame Blanchet, à titre de directrice et de personne clé à la Banque Nationale, vous savez qu'il y a eu des reportages qui ont été très sévères à l'endroit du monde bancaire canadien. Vous savez également que ce comité parlementaire a entendu, au cours des dernières semaines, des témoignages très alarmants. Les gens disaient que, encore aujourd'hui, énormément de pression est exercée sur les employés des banques pour qu'ils vendent des produits financiers, quitte à mettre les gens dans une situation financière périlleuse.

Dans un premier temps, j'aimerais que vous nous disiez pourquoi, selon vous, les services bancaires ne sont pas des services comme d'autres. Un vendeur de chaussures, par exemple, doit en vendre le plus possible, mais les gens qui travaillent chez vous ne doivent pas faire de la vente sous pression.

● (1740)

**Mme Lucie Blanchet:** En fait, selon notre approche-conseil, nous travaillons d'abord et avant tout dans l'intérêt du client. Nous explorons ses besoins afin que nos solutions ou nos propositions soient le plus pertinentes possible pour lui. Nos clients nous demandent d'être proactifs, d'anticiper leurs besoins, d'être pertinents dans le cadre de toutes nos interactions avec eux, et c'est ce sur quoi nous concentrons nos efforts pour ce qui est de nos interactions.

**M. Gérard Deltell:** Vous avez des services internes de vérification. On nous disait tantôt que, dans toutes les institutions bancaires, les conversations entre un employé et un client étaient enregistrées. Est-ce également le cas à la Banque Nationale?

**Mme Lucie Blanchet:** Oui, toutes les conversations tenues dans nos centres d'appel sont enregistrées. Dans certaines situations, le client peut aussi avoir accès, à sa demande, à ces enregistrements.

**M. Gérard Deltell:** Bien. Il y a donc des gens qui peuvent écouter cela. En fait, des gens écoutent cela, mais ce sont des gens qui font partie de votre entreprise, et cela se fait en vue de mieux former vos employés et de vous assurer que tout se fait selon les règles de l'art. C'est bien cela?

**Mme Lucie Blanchet:** Oui. Nous utilisons effectivement l'enregistrement des appels pour encadrer nos employés dans le processus d'amélioration de la pertinence des conversations. Cependant, nous avons plusieurs secteurs internes à la Banque qui sont indépendants, entre autres les secteurs de vérification interne, qui relèvent directement du président et du conseil d'administration. Nous utilisons aussi ces mécanismes pour nous assurer d'avoir ce qu'on appelle « une troisième ligne de défense » et une bonne compréhension des situations qui pourraient survenir.

**M. Gérard Deltell:** Ces gens sont-ils des employés de la Banque Nationale, ces gens de la troisième ligne, comme vous dites? Est-ce qu'ils sont des employés de la Banque Nationale, donc payés par la Banque Nationale?

**Mme Lucie Blanchet:** Oui, les gens de la troisième ligne de défense sont des employés de la Banque Nationale. Il est important de noter que ce sont des secteurs qui sont indépendants. Comme je l'ai dit, la vérification interne relève directement du conseil d'administration. Par ailleurs, nous avons aussi un Ombudsman des clients et un Ombudsman des employés. Nous en avons un dans chacun des cas. Ce sont aussi des secteurs indépendants.

**M. Gérard Deltell:** Pensez-vous que si cette troisième ligne était vraiment indépendante — c'est-à-dire si les salaires des employés n'étaient pas versés par la Banque, donc par l'employeur —, cela permettrait d'avoir un plus grande autonomie, voire une plus grande autorité morale?

**Mme Lucie Blanchet:** Comme je l'ai mentionné dans mon allocution d'ouverture, la saine gestion des risques fait partie intégrante de notre culture d'entreprise, et elle est très ancrée dans notre organisation. Nous prenons cela très au sérieux et travaillons en étroite collaboration avec tous nos secteurs indépendants à l'interne pour améliorer constamment nos pratiques.

**M. Gérard Deltell:** Bien. Plus précisément, souhaiteriez-vous que les employés de la troisième ligne ne soient pas des employés de la Banque Nationale?

**Mme Lucie Blanchet:** Je dirais que non.

**M. Gérard Deltell:** Pourquoi?

**Mme Lucie Blanchet:** D'abord, parce qu'ils sont très près de nos pratiques. Nos employés de la troisième ligne de défense sont très au fait de ce qui se passe au sein de notre organisation. Ils ont accès à tout le matériel que nous pouvons rendre disponible et il y a une grande transparence de notre part à ce sujet. Alors, je dirais que non, je n'en verrais pas le besoin.

**M. Gérard Deltell:** À combien évaluez-vous le pourcentage de risques d'erreurs? Quand je dis « risques d'erreurs », je ne parle pas de quelqu'un qui se trompe en inscrivant un chiffre erroné, mais de quelqu'un qui pratique la vente sous pression. Ce ne sont quand même pas des Martiens qui ont parlé à Radio-Canada. Ce ne sont pas des gens de l'extérieur qui sont venus nous parler ici, nous livrer des témoignages parfois très émouvants. Ce ne sont pas non plus des gens qui sont déconnectés de la réalité qui nous appellent aussi à notre bureau de circonscription. Ce sont des Canadiens qui subissent ces problèmes de vente sous pression. Vous, qui êtes dans le milieu au quotidien, mais de l'autre côté de la clôture, à combien évaluez-vous le pourcentage de clients qui peuvent avoir été victimes de vente sous pression?

**Mme Lucie Blanchet:** Je n'ai pas cette information en main présentement. Ce que je peux confirmer, c'est que la qualité opérationnelle et la gestion des risques font partie intégrante du cadre de gestion de la performance de nos employés. Cela a un poids aussi important que l'atteinte des objectifs financiers. En ce sens, il n'y a pas de pression induite. Le fait d'exercer indûment une pression sur nos employés va aussi totalement à l'encontre de notre code de déontologie.

• (1745)

[Traduction]

**Le président:** Vous avez le temps pour une brève question.

[Français]

**M. Gérard Deltell:** D'accord.

Est-ce que je dois comprendre que le sujet de la vente sous pression n'a pas été soulevé de façon régulière ou avec force, disons, au cours de la dernière année, exception faite de ce qui a été rapporté par la CBC et de ce qui se dit aujourd'hui?

**Mme Lucie Blanchet:** C'est exact. À ma connaissance, la Banque Nationale n'a pas fait l'objet, non plus, d'allégations particulières. Nous avons quand même pris la situation très au sérieux parce qu'elle entache la crédibilité de notre industrie et cela nous tient à coeur. Alors, ma réponse est « non ».

Nous avons aussi fait du travail au sein de notre entreprise. Bien sûr, nous ne pouvons pas rester insensibles relativement à la situation. Nos travaux confirment qu'il n'y a pas de problème systémique concernant les pratiques de vente à la Banque Nationale.

**M. Gérard Deltell:** Madame Blanchet, je vous remercie beaucoup de votre témoignage.

[Traduction]

**Le président:** Merci à vous deux.

Monsieur Dusseault, vous avez la parole pour sept minutes.

[Français]

**M. Pierre-Luc Dusseault:** Merci, monsieur le président.

Je vais aussi faire une petite remarque: la Banque Nationale n'a pas été mentionnée dans les reportages de Radio-Canada.

Cela étant dit, j'aimerais revenir à ce que je disais plus tôt aux autres invités représentant les trois autres grandes banques. Les témoignages que nous avons entendus ont fait état d'une culture

interne hautement problématique. D'une part, les représentants des banques nous disent que la culture fait passer le client en premier, mais, d'autre part, les employés nous disent que la culture fait passer en premier les profits, les récompenses et l'atteinte d'objectifs de vente.

J'essaie de concilier les deux points de vue pour essayer de comprendre quelle est la véritable culture quand on travaille dans la banque. Je ne parle pas de ce qu'on nous dit et de ce qu'on veut bien laisser paraître.

Je me demandais si vous pouviez confirmer que vos banques respectives ont des objectifs de vente, un système de récompenses et d'objectifs de vente pour les employés. Pouvez-vous nous dire si oui ou non c'est le cas au sein de votre entreprise?

[Traduction]

**M. Kirk Dudtschak:** Nous établissons des objectifs, comme je l'ai dit, dans les domaines de l'expérience client, des activités et des comportements, de la fidélité des clients et des ventes ou des résultats commerciaux. Ce sont ces trois volets ensemble que l'employé, à notre avis, a le plus de facilité à contrôler, mais qui, au bout du compte, sont la recette miracle pour créer une expérience client reposant toujours sur les intérêts des clients. Comme d'autres l'ont indiqué, chacun de nous doit se conformer à un code de déontologie qui place les clients au centre de tout ce que nous faisons.

Nous sommes aussi d'avis que le fait de donner aux clients les conseils et les solutions dont ils ont besoin pour atteindre leurs objectifs aujourd'hui et pour toujours, et de les aider à cette fin est un ingrédient clé pour bâtir une relation à long terme avec nos clients. Sans des employés très engagés et très bien outillés, il nous serait impossible d'y parvenir. Comme il en a déjà été question et comme je l'ai dit dans mes remarques liminaires, nous passons beaucoup de temps à écouter, à surveiller et à rajuster sans cesse nos programmes afin de protéger l'équilibre entre l'instauration de relations à long terme avec nos clients et l'occasion donnée à nos employés de réussir.

**Le président:** Madame Blanchet.

[Français]

**Mme Lucie Blanchet:** Il est important de mettre les objectifs financiers en contexte et de parler de notre cadre de gestion de la performance. Celui-ci est tout à fait en phase avec nos priorités d'entreprise.

Un des éléments fondamentaux de notre culture d'entreprise est d'assurer l'équilibre quant à nos parties prenantes. On sait très bien qu'avantager une partie prenante au détriment d'une autre peut générer des bénéfices à court terme, mais cela peut mettre en péril la pérennité de l'organisation à moyen et à long terme. Notre cadre de gestion de la performance comprend cinq dimensions. Je peux les mentionner au Comité si vous le voulez bien.

**M. Pierre-Luc Dusseault:** En fait, je pense que nous allons nous en tenir à...

**Mme Lucie Blanchet:** Je serai brève, mais il est important de mettre les objectifs financiers en perspective.

Le premier élément du cadre de gestion de la performance est la satisfaction de la clientèle.

Le deuxième est la qualité opérationnelle et la gestion des risques.

Les valeurs d'entreprise constituent le troisième élément.

Le quatrième est la mobilisation des employés.

Les objectifs financiers constituent le cinquième élément.

Les objectifs financiers n'ont pas un poids plus important que les autres éléments. D'ailleurs, les dimensions qui ont le plus d'importance chez nous sont les valeurs d'entreprise.

• (1750)

[Traduction]

**Le président:** Monsieur Auerbach.

**M. Andrew Auerbach:** Monsieur Dusseault, nous avons des objectifs et ils sont très bien équilibrés. Pour en revenir à ma vision de banque de référence en matière d'expérience client, je dois dire que nous mettons beaucoup l'accent sur la satisfaction réelle de nos clients. Nous nous efforçons de les fidéliser. À cette fin, quand nous pensons aux objectifs, nous nous assurons de concilier l'expérience client, la mesure des risques, le rendement et, bien entendu, la façon de faire, soit de nous assurer qu'ils sont conformes à nos valeurs et à notre définition de ce que nous appelons « Être BMO » qui porte sur notre démarche pour parvenir à offrir cette expérience client exceptionnelle.

Je terminerai en disant que, d'après ce que nous constatons dans nos activités, les gens veulent savoir ce qu'on attend d'eux. Ils valorisent notre culture. Ils aiment ce qu'ils font dans notre banque. Ils veulent savoir ce qu'on attend d'eux, autrement dit comment ils peuvent bien remplir le rôle qui leur est confié, et c'est l'équilibre entre les mesures que j'ai décrites.

[Français]

**M. Pierre-Luc Dusseault:** Vous ignorez donc, selon vos réponses, que le fait qu'une institution financière impose des objectifs de vente puisse créer un problème. Pour atteindre ces objectifs, certains employés sont obligés de poser des gestes plus ou moins acceptables. D'après ce que des témoins nous ont affirmé, cela devient un problème systémique dans la mesure où ces objectifs encouragent, d'une certaine façon, la désobéissance à certaines règles.

Madame Blanchet, reconnaissez-vous le problème posé par la culture de la banque lorsque celle-ci est trop axée sur les objectifs de vente et les récompenses qui sont associées à la vente de certains produits financiers?

**Mme Lucie Blanchet:** En fait, il est fondamental d'assurer que les objectifs financiers n'ont pas un poids surévalué ou plus important par rapport aux autres dimensions.

Un autre aspect fondamental est que le cadre de gestion de la performance s'inscrit dans un écosystème d'entreprise; il ne fonctionne pas seul. Le cadre de gestion de la performance s'accompagne d'une gouvernance d'entreprise qui est solide ainsi que de secteurs de contrôle indépendants, comme nous l'avons mentionné. Les pratiques relatives aux ressources humaines sont également robustes, et elles s'appliquent de façon consistante dans l'organisation. Le cadre est assorti d'une culture d'entreprise qui, à long terme, favorise la pérennité de l'organisation. Il faut considérer cet écosystème dans son ensemble de même que la place qu'y occupent les objectifs financiers.

**M. Pierre-Luc Dusseault:** À propos d'écosystème, monsieur Auerbach, des rapports publics ont relevé le fait que certains de vos employés étaient parfois ce que nous appelons en anglais *shaming* and *bullying*.

Pouvez-vous confirmer l'existence, dans votre institution, d'une pratique selon laquelle le nom des employés qui n'atteignent pas leurs objectifs est inscrit sur une liste qui les désigne comme des

employés non performants, ou encore que leur nom figure sur un tableau blanc dans la succursale afin que les autres employés puissent savoir qui sont les moins performants du groupe?

Pensez-vous que ce système fait en sorte que le client soit prioritaire? Parlons-nous encore de favoriser d'abord les objectifs et les profits?

[Traduction]

**Le président:** C'est maintenant à M. Auerbach et ce sera la dernière question pour vous, monsieur Dusseault.

Monsieur Auerbach.

**M. Andrew Auerbach:** Monsieur Dusseault, je renforce la vision et l'approche adoptées par notre entreprise, et je sais qu'elles sont validées par la très forte mobilisation de nos équipes qui estiment que nous insistons fortement sur la nécessité de faire ce qui est bien pour nos clients. Les comportements que vous décrivez ne concordent pas avec nos valeurs ni avec notre approche qui sont de veiller, d'abord et avant tout, à faire preuve d'empathie envers les membres de nos équipes. C'est là une de nos valeurs fondamentales. J'ai dit plus tôt que nous avons une définition très claire de la responsabilité, de l'intégrité, de la diversité et de l'empathie, et l'empathie est vraiment un volet fondamental.

Les comportements des dirigeants dont vous parlez ne renforcent pas ce à quoi nous croyons avec tant de passion, c'est-à-dire qu'il faut faire les bonnes choses pour nos équipes en premier, car si nos coéquipiers sont engagés, ils offriront à leur tour une expérience formidable à nos clients. Ces deux aspects sont inextricablement liés. Ce que vous décrivez n'est pas conforme à cette idée que nos coéquipiers doivent être engagés et heureux de travailler ici.

**Le président:** Merci à vous tous.

Madame O'Connell.

**Mme Jennifer O'Connell:** Merci, monsieur le président.

Merci à vous tous d'être ici.

Je veux poser une question qui se rapproche de la série de questions de M. Dusseault.

Vous occupez tous des postes de premier vice-président senior et de vice-président à la direction. Comment vous assurez-vous, du haut vers le bas, que les comportements dans les succursales sont convenables et qu'ils témoignent de ces valeurs? M. Dusseault, par exemple, a parlé de mise au pilon publique. D'autres témoins — et vous rejoignez ce qu'ont dit les trois représentants précédents du secteur bancaire — nous ont indiqué que les ventes ne sont pas le seul facteur pris en compte dans l'évaluation du rendement.

Elles en font partie, cela étant, et ça a donné quoi? Des employés sont venus nous dire que les directeurs des succursales ne leur disent pas explicitement que leurs ventes laissent à désirer. Le supérieur ou le directeur de la succursale convoque dans son bureau l'employé qui n'atteint pas ses objectifs de vente pour lui dire qu'il doit augmenter ses ventes. Puis, s'il n'y parvient toujours pas, une note indiquant que l'employé est un fauteur de trouble ou qu'il ne travaille pas bien en équipe est versée à son dossier. Cela le fait passer dans une autre catégorie d'évaluation du rendement.

Comment vous assurez-vous que les supérieurs immédiats ou les directeurs de succursales consignent convenablement les mesures disciplinaires, surtout quand on sait que leurs primes et leurs voyages, comme je l'ai mentionné aux témoins précédents, sont fonction de l'atteinte de certains des objectifs par l'ensemble de la succursale?

Si les politiques viennent vraiment d'en haut, que faites-vous pour vous assurer qu'elles se répercutent à tous les échelons afin que les employés qui n'atteignent pas leurs objectifs de vente ne soient pas manipulés d'une façon ou d'une autre?

• (1755)

**M. Kirk Dudtschak:** Je pourrais vous donner quelques exemples.

Par exemple, toutes les mesures correctives prises à l'égard d'employés sont vérifiées et gérées par notre centre de relations avec les employés. Le gestionnaire appelle le centre et examine le cas avec l'aide des responsables du centre, qui veilleront à ce que la situation soit évaluée objectivement et à ce que nous soyons équitables envers l'employé. Comme je l'ai dit tout à l'heure, nous faisons aussi un sondage annuel auprès des employés. Nous organisons régulièrement des tables rondes, où les vice-présidents régionaux, les présidents régionaux, et même moi, écoutons ce que les gens ont à dire et essayons de comprendre les problèmes et d'envisager les solutions possibles.

Dans le cadre du sondage auprès des employés, nous examinons non seulement les évaluations fournies jusqu'au niveau des gestionnaires, mais aussi les commentaires intégraux, pour comprendre la nature des préoccupations des employés. Nous pouvons utiliser ces renseignements, selon le cas, pour aider un gestionnaire ou pour veiller à ce que des mesures d'amélioration soient prises à l'échelle de la succursale en question pour que les problèmes soient circonscrits, ou encore pour tirer des leçons et améliorer nos programmes globalement.

**Mme Jennifer O'Connell:** Désolée, je dois vous interrompre ici. Ces sondages sont-ils confidentiels?

**M. Kirk Dudtschak:** Oui.

**Mme Jennifer O'Connell:** C'est confidentiel.

**M. Kirk Dudtschak:** Tout à fait confidentiel.

**Mme Jennifer O'Connell:** Je vais continuer, mais, si quelqu'un d'autre veut répondre à la prochaine question, n'hésitez pas. C'est aussi une question assez générale.

Mon collègue M. Deltell a fait une sorte de comparaison avec les objectifs de vente dans un magasin de chaussures. Ce n'est pas la première fois que des témoignages et des discussions portent sur la pertinence des commissions ou des objectifs de vente. Pour moi, c'est très problématique, quand on sait le nombre incalculable de magasins de chaussures. Je sais bien qu'il n'y a pas beaucoup de réglementation et que c'est donc très différent quand une compagnie ou une entreprise privée ne s'intéresse qu'aux ventes et aux bénéfices. Le domaine bancaire, lui, est très réglementé. Par exemple, n'importe qui ne peut pas ouvrir un établissement financier. N'importe qui ne peut pas obtenir l'aide du gouvernement général — et des contribuables pour l'essentiel — pour garantir que son établissement est stable et réglementé de façon à protéger tout le monde.

Estimez-vous qu'il devrait être question de bénéfice avant tout et que les objectifs de vente sont un bon moyen de veiller à ce que vos employés permettent à la banque d'atteindre ses objectifs ou pensez-vous que vous devez un service aux Canadiens étant donné que vous êtes aussi protégés par eux?

**M. Andrew Auerbach:** Il faut vraiment comprendre le contexte de ce que nous essayons de faire dans les succursales. Ce que nous essayons de faire — et je crois que nous le faisons bien —, c'est d'approfondir les relations en guidant nos clients.

Je tiens absolument à préciser qu'il n'est pas question de suggérer de vendre à nos clients des produits qui ne leur conviendraient pas. Ce serait contraire à l'esprit de notre entreprise, et ce n'est pas ainsi qu'on construit des relations à long terme avec des clients. Je vais vous donner une petite idée de ce dont nous parlons dans une succursale. On pose des questions aux clients pour mieux comprendre leur situation et être en mesure de leur proposer des solutions qui leur conviennent.

Comme vous le savez, le domaine bancaire peut être très compliqué. Je sais que vous avez parlé ici de compétence financière, et c'est quelque chose à quoi BMO accorde beaucoup d'importance. Ces questions sont très compliquées. Bien souvent, lorsque nous avons ce genre de conversation avec nos clients, ils ne savent pas, en fait, qu'il y a d'autres solutions à leur portée.

Pour aller plus loin, nous avons beaucoup discuté de la façon dont nous mesurons la satisfaction des clients et des moyens que nous voulons prendre pour nous assurer que nous faisons ce qu'il faut pour eux. Cette étude révèle que, en fait, quand nous proposons des solutions, quand nous leur expliquons des choses qu'ils ne savaient pas, ils sont plus satisfaits, d'après les évaluations. La raison en est que nous avons à coeur d'approfondir les relations, c'est-à-dire que nous ne vendons pas des produits à tort et à travers, mais que nous essayons de mieux comprendre leurs besoins propres.

• (1800)

**Mme Jennifer O'Connell:** Quelqu'un veut-il faire un commentaire?

**M. Kirk Dudtschak:** Je voudrais souligner une remarque que j'ai faite dans mon exposé préliminaire.

Nous avons un devoir envers ce pays et envers nos clients. Nous en sommes conscients. Nous occupons une place privilégiée dans leur vie. Et cela veut dire que nous veillons à bien servir nos clients, c'est-à-dire à les aider à améliorer leur vie aujourd'hui, mais aussi à réaliser leurs objectifs à long terme. Nous avons donc la responsabilité de veiller à ce que les conseils et les solutions que nous proposons conviennent à nos clients. C'est au coeur de notre rôle.

Notre objectif est d'être parmi les établissements financiers qui inspirent le plus confiance. Notre intention est d'aider nos clients à améliorer leur situation et à s'épanouir et d'aider nos collectivités à se développer et à devenir plus prospères. Ce sont les principes qui guident nos actions. Nous visons à développer des relations à long terme avec nos clients.

Les clients qui ont un compte chèques chez RBC sont avec nous en moyenne depuis 19 ans et demi. C'est le genre de relations à long terme que nous voulons bâtir. Nous tenons également à rester attentifs aux comportements et aux problèmes que vous signalez et que les employés et les clients signalent lorsqu'ils nous font part de préoccupations, afin de nous assurer non seulement que nos employés sont satisfaits, mais que nous faisons ce qu'il faut pour nos clients et pour tout le pays.

**Le président:** Votre temps de parole est écoulé.

Madame Blanchet, voulez-vous ajouter quelque chose?

**Mme Lucie Blanchet:** Eh bien, c'est la même chose ici.

[Français]

La première chose que veulent nos clients, et cela ressort de tous nos sondages de satisfaction effectués auprès des clients, c'est que nous soyons pertinents, que nous allions au-devant de leurs besoins et que nous puissions dépasser leurs attentes. Tout cela est au centre de notre approche-conseil.

[Traduction]

**Le président:** Merci à vous tous.

Nous allons maintenant passer à la série des questions de cinq minutes.

Monsieur Albas.

**M. Dan Albas:** Merci, monsieur le président.

Merci à tous les témoins d'être venus nous voir et de nous parler un peu de leurs expériences et de leurs réflexions au sujet de cette importante question.

Nous avons reçu trois autres employés de banque aujourd'hui, qui sont venus nous expliquer les pratiques en vigueur. Nous avons appris qu'il existe des systèmes et des codes de déontologie à respecter. C'est quelque chose que toutes les banques prennent très au sérieux parce que la confiance est la clé du secteur bancaire. C'est un domaine très concurrentiel. Le choix est grand. Si des gens n'aiment pas la couleur de votre nouveau logo, je suis sûr que d'autres établissements adoreraient leur offrir leurs services.

Cela dit, j'ai entendu deux types de réponses distincts. Il y a d'abord les graves allégations formulées par les employés eux-mêmes à l'égard de divers nouveaux programmes. Et il y a les systèmes internes dont vous parlez. J'essaie de coller tout cela ensemble. Les derniers témoins que nous avons entendus ont déclaré qu'ils prenaient ces allégations très au sérieux et qu'ils avaient reconsidéré leurs méthodes dans leurs banques respectives.

Comment réconciliez-vous les allégations que certains employés de certaines banques ont faites très publiquement et ce que vous nous avez dit de vos pratiques aujourd'hui? Commençons par là.

**Le président:** D'abord à vous, monsieur Auerbach.

**M. Andrew Auerbach:** Merci, monsieur le président.

Je tiens à préciser que nous n'essayons d'aucune façon de dédaigner ce que nous avons entendu. Il s'agit de très grandes entreprises. En fait, on y compte plus de 200 millions d'opérations chaque année. Et, même si je souhaite que tout se passe bien à chaque fois, ce n'est pas le cas. Ce que j'ai essayé de vous expliquer, c'est plutôt la façon dont nous abordons les choses quand des préoccupations sont soulevées.

Monsieur Albas, vous avez évoqué deux situations. La première est celle que des employés vous ont décrite. Dans cette perspective, cela montre que notre mentalité est profondément imprégnée de la volonté d'encourager nos équipes à s'exprimer avec franchise, et nous avons de nombreux mécanismes pour cela. Certains de ces mécanismes sont confidentiels et anonymes, si les employés préfèrent ne pas s'adresser directement à leur supérieur, ou au supérieur de leur supérieur, ou peut-être à moi.

Ces méthodes sont très rigoureuses, mais il arrive que quelqu'un ait un comportement inacceptable. Je peux vous garantir que, lorsque cela arrive, la situation est très sérieusement examinée et vérifiée, au cas par cas, et que les mesures qui s'imposent sont prises à chaque fois, compte tenu, en particulier, de l'état d'esprit que nous voulons instaurer dans notre entreprise.

Quant aux clients, si je peux me permettre d'aller de ce côté-là, nous avons aussi beaucoup de mécanismes leur permettant de faire valoir leurs préoccupations, à l'échelle de la succursale ou à des degrés hiérarchiques plus élevés, par exemple moi ou les équipes de règlement des plaintes, ou encore un décideur local du marché, et, bien entendu, notre ombudsman pour les situations que nous ne pensons pas pouvoir résoudre. Enfin — et le nombre de cas est minime comparativement au nombre global —, il y a une procédure très claire pour, comme vous le savez, s'adresser à l'ombudsman des services bancaires.

• (1805)

**M. Dan Albas:** Madame Blanchet, allez-y.

[Français]

**Mme Lucie Blanchet:** Nos employés peuvent utiliser plusieurs mécanismes pour nous faire part de toute insatisfaction, de toute plainte ou de tout manquement à l'éthique dont ils pourraient être témoins. Bien sûr, il y a nos gestionnaires de premier niveau. À la Banque, les gestionnaires des gestionnaires sont très présents sur le terrain.

De plus, nous avons un centre d'appel axé sur les ressources humaines qui est indépendant et centralisé. Les employés peuvent aussi appeler directement notre secteur des relations de travail. Nous avons un secteur de sécurité d'entreprise et un secteur de la conformité. En dernier recours, nous avons aussi un ombudsman des employés.

Une pratique qui nous distingue en matière de culture d'entreprise est le fait que nous sommes très près des employés. Étant une plus petite organisation, notre direction rencontre depuis plusieurs années de 3 000 à 4 000 employés par année. La direction mène de 300 à 400 activités directement avec les employés.

Nous avons donc plusieurs mécanismes permettant d'assurer un bon climat de travail. Les employés se sentent très à l'aise de les utiliser pour la principale raison que, lorsqu'ils le font, nous agissons en vue de mettre en place les améliorations qu'ils nous suggèrent.

**M. Dan Albas:** Je vous remercie.

[Traduction]

Monsieur Dudtschak, c'est à vous.

**M. Kirk Dudtschak:** Merci.

Je vais donner suite aux commentaires précédents. Nous prenons ce processus très au sérieux et nous prenons acte de tout ce que nous communiquent les clients et les employés.

Notre travail, sous forme d'enquêtes sur d'éventuelles fraudes, falsifications de signatures ou propositions de produits dont les clients n'avaient pas besoin, a fait la preuve qu'il n'y a pas de problème systémique. Il se produit de temps à autre une situation problématique, et il existe des mécanismes permettant d'entendre les plaintes et de surveiller les activités, mais il ne s'agit pas d'un enjeu systémique.

Je dirais, cependant, que nous employons ces moyens non seulement pour résoudre des cas particuliers, mais pour consolider nos programmes. Au cours des 20 années durant lesquelles j'ai participé à la gestion du rendement, notre programme de gestion du rendement a beaucoup changé, et il s'oriente de plus en plus vers les activités et les comportements, mais aussi la fidélisation des clients, dans le but d'instaurer le genre d'équilibre dont nous parlons ici.

Nous avons également fait évoluer nos programmes pour que les exigences ne créent pas inutilement l'impression que les objectifs de rendement des employés sont irréalistes. Lorsque nous constatons que c'est le cas, nous faisons les ajustements nécessaires pour rééquilibrer les choses et faire en sorte que l'établissement de ces objectifs s'appuie sur des critères objectifs.

**Le président:** Une très courte...

**M. Dan Albas:** Très brièvement, quelles sont les mesures que vous avez prises, depuis l'affaire Wells Fargo et depuis que l'ACFC a décidé de faire enquête, pour régler ce genre de problèmes directement?

**M. Kirk Dudtschak:** Dans notre cas, comme je l'ai dit, nous avons toujours eu des mécanismes de mesure, de suivi et d'équilibrage. Nous les avons consolidés depuis. Les cycles d'examen sont désormais trimestriels ou mensuels. Nous conservons des documents sur tous les cas. Nous en conservons également sur les enquêtes que nous faisons. Nous faisons régulièrement des analyses de données sur les produits et services proposés aux clients par nos conseillers ou sur les instruments qu'ils emploient pour offrir des conseils, là encore pour garantir que les objectifs que nous fixons sont équilibrés, mais aussi que l'expérience du client soit celle que nous voulons.

Nous avons considérablement intensifié nos efforts. Comme je l'ai signalé tout à l'heure, depuis quelques années, nous avons commencé à réorienter nos programmes vers le souci de l'expérience globale des clients.

•(1810)

**Le président:** Madame Blanchet ou monsieur Auerbach, avez-vous quelque chose à ajouter?

**Mme Lucie Blanchet:** Nous avons pris des mesures.

[Français]

Nous avons d'abord procédé à une autoévaluation de nos propres pratiques à l'interne. Dans ce contexte, nous avons offert de la visibilité à la haute direction et au conseil d'administration. Notre direction a aussi demandé à ce que soit menée une vérification interne indépendante qui porte sur nos pratiques de vente. Bien sûr, il y a toujours moyen de s'améliorer. Nous ne prétendons pas que notre organisation est parfaite. Nous avons trouvé certaines pistes d'amélioration et nous sommes déjà en train de les suivre.

[Traduction]

**Le président:** Monsieur Auerbach.

**M. Andrew Auerbach:** Oui, pour faire suite à ce qui a été dit, nous avons fait circuler un certain nombre de messages de la direction pour consolider ce dont nous avons parlé ce soir. Nous avons aussi collaboré étroitement avec notre homologue américain, BMO Harris, et tiré parti des meilleures pratiques et des meilleures leçons qui nous arrivent des États-Unis. Par ailleurs, nous avons consolidé les instruments de soutien aux employés et multiplié les moyens permettant aux gens de s'exprimer. Nous avons amélioré le suivi des problèmes éventuels en matière de ventes, c'est-à-dire le suivi des comportements. Et nous avons augmenté la fréquence de ces examens.

Enfin, comme vous le savez, nous collaborons très étroitement avec le BSIF et l'ACFC dans le cadre d'un vaste examen de tous les aspects dont nous avons parlé.

**Le président:** Merci à tous.

Monsieur Grewal.

**M. Raj Grewal:** Merci, monsieur le président.

Merci à vous tous d'être parmi nous aujourd'hui.

Je reviens au niveau local de la succursale, parce que nous sommes ici pour discuter des tactiques de vente agressives à cause des allégations faites par des employés de banque qui se sentent contraints de vendre des produits d'investissement ou de faire de la vente incitative auprès des clients, même quand ils ne pensent pas que ces clients ont besoin de conseils ou qu'ils ne se sentent pas aptes à donner ce genre de conseils.

Je reviens à une question rapide concernant les caissiers. Est-ce que vos caissiers sont rémunérés en fonction d'objectifs de vente ou est-ce qu'une partie de leur rémunération est fonction d'objectifs de vente?

**M. Kirk Dudtschak:** Dans notre cas, puisque je sais que vous allez poser une autre question sur les titres, nos caissiers sont appelés des conseillers à la clientèle. Quant au bonus, qui représente un assez faible pourcentage de leur rémunération, comme je l'ai dit tout à l'heure, il dépend de toutes sortes d'objectifs, par exemple l'activité, le comportement, la fidélisation des clients, ainsi que les résultats.

Un résultat peut être simplement un client qui se rend à une succursale pour se renseigner sur le taux de change parce qu'il prévoit un voyage et à qui on demande s'il s'est procuré une assurance-voyage et on propose ensuite une solution pour veiller à sa protection et à celle de sa famille.

**Le président:** Votre système de bonus doit être différent de celui qui fonctionne par ici, parce que tout le monde en reçoit, résultats ou non — enfin, pas tout le monde, mais tous les cadres supérieurs.

**Des voix:** Oh, oh!

**Le président:** Désolé. Madame Blanchet, allez-y.

[Français]

**Mme Lucie Blanchet:** Nos représentants du service à la clientèle n'ont pas d'objectifs de vente.

[Traduction]

**M. Andrew Auerbach:** Dans le cas de BMO, pour consolider l'équilibre des objectifs, nous tenons compte à la fois de l'expérience des clients, des risques, des comportements et du rendement.

Simplement pour développer cette idée dans la perspective des représentants des services à la clientèle ou RSC et pour répondre précisément à votre question, nous essayons de leur fournir des instruments qui les aident à engager de bonnes conversations avec les clients. Pour vous donner une idée, ces instruments sont très souvent, en fait la moitié du temps, plutôt axés sur les services. Il y est question de jalons à signaler, peut-être la célébration d'un nombre d'années important comme client de notre entreprise. Il s'agit vraiment d'approfondir l'expérience des clients, qui, comme vous le savez, ont le plus souvent affaire à nos RSC.

**M. Raj Grewal:** Mon problème à cet égard, et j'en ai parlé dans la première série de questions, est que si vous embauchez un gars comme moi comme caissier dans mon coin de pays, mes résultats de vente vont exploser tout simplement à cause de mon aptitude à interagir avec les gens de ma communauté, à parler leur langue et à les convaincre d'acheter ce dont ils n'ont pas besoin.

Quand je vais dans des succursales, surtout dans de nouvelles collectivités où il y a beaucoup d'immigrants ou des propriétaires de petites entreprises florissantes dans des domaines qu'ils connaissent bien, comme la construction, le paysagement ou le camionnage, mais qui ne savent pas vraiment comment placer leur argent, c'est là que je vois un gros problème. C'est à l'échelle des succursales et des RSC ou des caissiers, ou des conseillers à la clientèle que cela se passe.

Je reviens à vous, Kirk, et à RBC. Quand vous parlez de conseillers à la clientèle, est-ce que vous parlez de conseillers assujettis à une réglementation — en anglais « adviser » avec un « e » — ou de conseillers non assujettis à une réglementation — en anglais « advisor » avec un « o »?

● (1815)

**M. Kirk Dudtschak:** On parle d'« advisor » avec un « o ». C'est le titre que nous employons systématiquement à RBC, qu'il s'agisse de gestion du patrimoine ou non. Généralement, qu'il s'agisse de gestion du patrimoine ou des services bancaires, nous ne faisons pas de différence entre les deux orthographes parce que tous les employés, à tous les postes, sont tenus responsables non seulement de respecter notre code de déontologie, mais d'afficher des compétences et des comportements liés à leur type travail.

**M. Raj Grewal:** Le problème est le suivant: si vous dites que tel employé est un conseiller en fonds mutuels, qu'il a suivi le cours sur les valeurs mobilières du Canada et qu'il a une formation...

**M. Kirk Dudtschak:** Oui.

**M. Raj Grewal:** ... peut-être qu'il a une maîtrise en administration des affaires, ou au minimum un baccalauréat en administration des affaires ou un diplôme dans le domaine commercial, et qu'il connaît la réglementation des valeurs mobilières — par opposition à un employé de première ligne, qu'on appelle quand même un conseiller, on voit très bien que ces deux types de conseillers ne sont pas du même niveau.

**M. Kirk Dudtschak:** La différence tient aux types de conseils qu'ils vont donner dans le cadre de leurs rôles respectifs. Ils peuvent, par exemple, vous conseiller sur la manière de faire vos opérations bancaires quotidiennes sur votre téléphone portable ou en ligne, et vous montrer comment faire.

En fait, un de nos clients, âgé de 85 ans, a précisément souligné ce point à notre conférence annuelle. Il était heureux qu'on lui explique comment faire ses opérations bancaires dans le monde d'aujourd'hui. Il aurait pu aussi bien s'agir d'assurance-voyage. Ou de quelque chose qu'il ne savait pas faire et pour laquelle il avait besoin de conseils. Les employés de première ligne sont ensuite encouragés à référer le client à un conseiller qui peut mieux aider celui-ci à circonscrire ses besoins et ses objectifs et lui recommander des solutions pour réaliser ces objectifs. On ne demandera jamais à un conseiller à la clientèle de recommander quelque chose qu'il n'est pas apte à recommander.

**M. Raj Grewal:** Mais vous voyez bien qu'un client peut confondre les deux...

**Le président:** Dernière question.

**M. Raj Grewal:** ... et dire « Ah, vous êtes un conseiller ». En plus, le fait de travailler dans une banque revêt un certain prestige, par opposition à quelqu'un qui a les connaissances spécialisées et institutionnelles le rendant effectivement apte à donner des conseils en matière d'investissement.

Je connais tout le monde dans le secteur bancaire, et je ne veux pas viser particulièrement les banques, parce qu'on me dit parfois que je suis fidèle à mon domaine d'activité et que je bois du Kool-

Aid comme tout le monde, mais je veux quand même dire ceci. Du point de vue du client, et c'est une perspective très objective, si on entre dans une banque et que quelqu'un, à la caisse, vous donne des conseils en matière d'investissement... et tout ce qu'ils font est de vérifier votre profil financier à l'écran et dire « Vous devriez parler avec X » ou « Avez-vous déjà pensé à faire Y? ».

Je dis simplement qu'il ne leur revient pas de faire ce genre de suggestion à un client, parce qu'ils ne connaissent pas suffisamment le profil financier du client et qu'ils ne devraient pas faire ce genre de recommandation. J'exprime une opinion.

Je m'en remets au président, mais je crois que mon temps de parole est écoulé.

**Le président:** En effet, votre temps de parole est écoulé, mais nous nous en remettons aux témoins pour voir si quelqu'un a quelque chose à ajouter.

**M. Kirk Dudtschak:** Je n'ai rien à ajouter. Nous ne mettrions jamais un employé en situation de fournir des conseils qu'il n'est pas apte à donner ou qu'il ne se sent pas à l'aise de donner.

**Le président:** Je vois des hochements de tête; donc tout le monde est d'accord ici.

Monsieur Liepert.

**M. Ron Liepert:** Je suis content que M. Grewal ait fini par dire que c'est simplement son opinion, parce que, à l'écouter, vous êtes tous des escrocs.

**M. Raj Grewal:** Je n'ai pas dit...

**M. Ron Liepert:** Est-ce que l'un d'entre vous pense qu'il offre des services ou des produits dont personne ne veut? Je crois bien avoir entendu M. Grewal dire quelque chose de ce genre, que vous essayez de vendre un produit dont personne ne veut. Est-ce que l'un d'entre vous pense qu'il offre un produit dont personne ne veut?

**M. Raj Grewal:** Je ne pense pas avoir dit cela.

**M. Ron Liepert:** A priori, on peut penser que vous vendez un produit ou essayez de vendre un produit qui intéresse le client. Quoi qu'il en soit, je suis fatigué des libéraux qui essaient de sauver le monde. Mais continuons.

J'aimerais demander à chacun d'entre vous si...

**Des députés:** [Note de la rédaction: inaudible]

**M. Ron Liepert:** Eh bien, vous êtes encore pires.

**Des députés:** Oh, oh!

Je voudrais demander à chacun d'entre vous — et peut-être que vous ne pouvez pas répondre à cette question — combien d'employés par an vous renvoyez parce qu'ils ont fait quelque chose de contraire à vos principes? Il peut s'agir de fraude, de quelque chose de complètement inacceptable, mais c'est toujours lié à la tentative de vendre quelque chose dont personne ne veut. Moins de cinq? De 5 à 10? Entre 10 et 50? Donnez-moi une idée, une moyenne annuelle, du nombre d'employés ayant enfreint les règles.

● (1820)

**Le président:** Vous ne vous en souvenez peut-être pas. Vous pouvez nous les envoyer dans ce cas. Qui veut commencer?

Monsieur Dudtschak.

**M. Kirk Dudtschak:** En 2016, notre équipe de relations avec les employés a fait enquête sur moins de 75 cas dans la catégorie potentielle des ventes abusives sur un total de 25 000 employés de première ligne. Et moins de 20, beaucoup moins, ont été renvoyés.

**M. Ron Liepert:** Très bien, merci.

**M. Kirk Dudtschak:** Quand je parle de ventes abusives, j'inclus la fraude ou la falsification des dossiers des clients, qui, comme nous l'avons dit tout à l'heure, est carrément inacceptable. Cela inclut aussi les services dont les clients n'ont pas besoin ou les cas où un conseiller a peut-être une idée préconçue à l'égard d'un produit et fournit des conseils inappropriés.

**Le président:** Je voudrais demander à M. Dudtschak comment on sait qu'un employé a vendu un produit dont le client n'avait pas besoin.

**M. Kirk Dudtschak:** Nous avons toutes sortes de moyens de vérifier cela. Par exemple, quand nous réglons nos programmes ou traitons les données, nous cherchons des déviations dans le rendement. Nous vérifions si un employé a peut-être fourni trop d'un même service ou produit à un client, ce qui donnerait à penser qu'il a un préjugé à l'égard de ce produit ou service.

Nous vérifions également si le client se sert effectivement du produit ou service fourni. Nos programmes permettent de récompenser les employés qui aident les clients — pas seulement en leur donnant des conseils et en leur proposant des solutions, mais en leur expliquant des choses —, et nous évaluons ensuite la mesure dans laquelle le client se sert de ces explications. Ce sont quelques exemples.

Mais je voudrais dire aussi — car c'est la première fois que nous communiquons ces chiffres — que, en réalité, nous surveillons également le comportement des cadres et que nous veillons en même temps à l'intégrité du programme, parce que, si les chiffres augmentent, il faut s'assurer que ce n'est pas le programme lui-même qui crée une déviation ou un préjugé.

**Le président:** Merci.

**M. Kirk Dudtschak:** Il faudrait alors apporter des changements.

**Le président:** Merci.

Madame Blanchet, est-ce que vous voulez répondre à la question de M. Liepert?

[Français]

**Mme Lucie Blanchet:** Bien sûr.

En fait, je vais être bien transparente avec vous: je n'ai pas les données chiffrées demandées. Cette information sera toutefois fournie dans le cadre de l'examen de l'Agence de la consommation en matière financière du Canada, ou ACFC, et du Bureau du surintendant des institutions financières, ou BSIF.

[Traduction]

**Le président:** Pas de problème, cela peut attendre.

Monsieur Auerbach.

**M. Andrew Auerbach:** Merci, monsieur le président. Je veux simplement renforcer l'idée de la solide gestion des risques. Nous avons une procédure détaillée de suivi des comportements. Ensuite, nous avons un groupe d'enquête et de sécurité qui se charge d'un examen approfondi et plus détaillé.

Le chiffre est extrêmement faible en comparaison du nombre total d'employés. Et un très petit nombre de ceux qui sont sous enquête feront l'objet de mesures disciplinaires.

**M. Ron Liepert:** Je pense que cela ne s'applique qu'aux deux messieurs ici présents et pas nécessairement à tous les RSC. Il pourrait s'agir des supérieurs des RSC, n'est-ce pas?

**M. Kirk Dudtschak:** Je parle de tous nos cadres et de tous nos employés de première ligne, jusqu'aux banquiers d'affaires, aux spécialistes des hypothèques, aux planificateurs financiers et aux employés de succursale.

**M. Andrew Auerbach:** La même chose s'applique à nous également. Tous les postes de nos succursales sont concernés.

**M. Ron Liepert:** Merci.

**Le président:** Monsieur Fergus, à vous la dernière question de cette séance.

[Français]

**M. Greg Fergus:** Merci beaucoup d'être parmi nous aujourd'hui.

Je vous remercie beaucoup de vos témoignages. Mes questions s'adressent à vous tous et seront un peu différentes de celles que j'ai posées à l'autre groupe de témoins.

La confiance des Canadiens dans le système bancaire canadien a été secouée à la suite d'articles et de reportages qui ont été diffusés au mois de mars.

Dans un mémoire présenté au Comité, un avocat ottavien, Harold Geller, note ceci: « Le fait que, historiquement, les organismes de réglementation ont compté sur les institutions financières pour se surveiller elles-mêmes a miné la confiance des Canadiens envers le système financier [...] »

Compte tenu des reportages des derniers mois et de ceux qui continuent à être diffusés, de même que des témoignages que nous avons entendus à ce comité, quel devrait être le rôle de l'ACFC ou votre rôle en tant qu'institution financière? Quel autre type d'engagement devriez-vous prendre pour restaurer la confiance des Canadiens dans le système bancaire canadien?

● (1825)

[Traduction]

**Le président:** Qui veut commencer?

Monsieur Auerbach.

**M. Andrew Auerbach:** Merci de votre question. La confiance est la clé de notre travail, comme vous le savez, et c'est pour cette raison que nous entretenons des relations très spéciales avec nos clients. Tout est fondé sur la confiance.

Pour répondre à la question, nous procédons à un examen très complet avec l'ACFC et le BSIF. BMO prend très au sérieux l'idée de compter sur différents modes de gestion des risques. Bien sûr que nous employons les mesures dont nous avons discuté avec les équipes dont je suis responsable. Mais nous avons aussi une équipe de gestion des risques distincte pour garantir une bonne gouvernance. Enfin, nous avons des spécialistes de la vérification financière au sein de la banque. Cela dit, l'examen que nous faisons en ce moment sera très large et très complet, et je soupçonne qu'il en découlera des recommandations.

**Le président:** Madame Blanchet.

**Mme Lucie Blanchet:** J'aurais à peu près la même réponse.

[Français]

Je pense que nous sommes plusieurs parties prenantes. Qu'il s'agisse du législateur, des banques ou des organismes de réglementation, nous avons tous un rôle à jouer quant à l'amélioration des connaissances financières des Canadiens. C'est certainement un aspect auquel nous pouvons travailler collectivement.

[Traduction]

**Le président:** Monsieur Dudtschak.

**M. Kirk Dudtschak:** Nous avons toutes sortes de programmes internes, dont nous avons déjà parlé, pour veiller à l'intégrité des conseils que nous offrons. Nous employons aussi toutes sortes de moyens, comme nous l'avons dit, pour améliorer les connaissances de nos clients.

Vous avez plus particulièrement abordé la question des organismes de réglementation. Nous collaborons très étroitement avec le BSFI et l'ACFC à leur demande. Nous savons qu'ils sont là pour vous rendre des comptes à vous, pas à nous, et nous respectons intégralement les exigences de la réglementation.

**M. Greg Fergus:** J'ai une question pour vous trois. Si ces plaintes ont été déposées dans le cadre des systèmes existants, ne croyez-vous pas que cela donne à penser qu'il faudrait prendre d'autres mesures? Je suppose que vous préféreriez prendre des mesures élaborées par vous plutôt qu'imposées par la réglementation. Si c'est le cas, je suis sûr que chacun de vos établissements a mis sa créativité à l'oeuvre. Quelles sortes de mesures supplémentaires pensez-vous que vous pourriez prendre pour vous assurer de...

[Français]

qu'on surveille les transactions dans les succursales? Il semble que cette surveillance soit insuffisante à l'heure actuelle.

[Traduction]

**M. Kirk Dudtschak:** Comme nous l'avons dit tout à l'heure, nous avons intensifié les mesures de suivi et de contrôle depuis plusieurs années, notamment depuis un ou deux ans. Et nous apprenons à travers ce processus également. Nous pensons qu'il est important d'écouter nos clients et nos employés et d'instaurer des pratiques qui nous permettent d'offrir à nos clients l'expérience et les conseils dont

ils ont besoin et qu'ils veulent, avec les moyens et les programmes qui permettent à nos employés non seulement de participer, mais d'être aptes à avoir une influence favorable dans la vie de nos clients. Nous continuons à intensifier nos programmes et notre système de suivi pour écouter, apprendre et changer. Nous modifions nos programmes de rendement. Nous sommes en train d'élaborer de nouveaux instruments qui seront directement utilisables par nos clients, des instruments numériques que nos employés pourront utiliser pour offrir des conseils plus cohérents et plus transparents.

Nous prenons donc effectivement des mesures et nous collaborerons très étroitement avec l'ACFC et le BSFI dans le cadre de cet examen. Nous travaillerons avec eux pour en appliquer les résultats également.

• (1830)

**Le président:** Nous devons nous arrêter ici.

Je vous remercie de vos exposés et d'être venus...

Oui, monsieur Fergus.

**M. Greg Fergus:** Monsieur le président, j'ai eu des conversations informelles avec certains de nos collègues sur la possibilité de proposer une motion. Est-ce que je pourrais présenter cette motion ici? Cela prendra une seconde à peine.

**Le président:** Tout le monde est-il d'accord pour continuer? C'est possible, il est 18 h 30.

**M. Greg Fergus:** Cela prendra juste une seconde.

**M. Dan Albas:** Mais, monsieur le président, nous avons un...

S'agit-il d'une motion pour les futures affaires du Comité?

**M. Greg Fergus:** Ça fait suite à ce qui précède. On voudrait demander d'inviter les témoins à revenir, après le dépôt du rapport de l'ACFC, pour nous parler du suivi qu'ils ont donné à d'éventuelles recommandations. Nous voudrions également que les représentants des banques reviennent, pour que nous puissions voir s'ils...

**M. Dan Albas:** Il y a une réunion pour les affaires du Comité mercredi. Est-ce que cela pourrait faire partie de la discussion à ce moment-là?

**Le président:** Oui, et nous pourrions régler cela mercredi à la réunion des affaires du Comité.

Merci encore aux témoins de s'être déplacés pour venir nous voir.

La séance est levée.





Publié en conformité de l'autorité  
du Président de la Chambre des communes

---

### PERMISSION DU PRÉSIDENT

---

Il est permis de reproduire les délibérations de la Chambre et de ses comités, en tout ou en partie, sur n'importe quel support, pourvu que la reproduction soit exacte et qu'elle ne soit pas présentée comme version officielle. Il n'est toutefois pas permis de reproduire, de distribuer ou d'utiliser les délibérations à des fins commerciales visant la réalisation d'un profit financier. Toute reproduction ou utilisation non permise ou non formellement autorisée peut être considérée comme une violation du droit d'auteur aux termes de la *Loi sur le droit d'auteur*. Une autorisation formelle peut être obtenue sur présentation d'une demande écrite au Bureau du Président de la Chambre.

La reproduction conforme à la présente permission ne constitue pas une publication sous l'autorité de la Chambre. Le privilège absolu qui s'applique aux délibérations de la Chambre ne s'étend pas aux reproductions permises. Lorsqu'une reproduction comprend des mémoires présentés à un comité de la Chambre, il peut être nécessaire d'obtenir de leurs auteurs l'autorisation de les reproduire, conformément à la *Loi sur le droit d'auteur*.

La présente permission ne porte pas atteinte aux privilèges, pouvoirs, immunités et droits de la Chambre et de ses comités. Il est entendu que cette permission ne touche pas l'interdiction de contester ou de mettre en cause les délibérations de la Chambre devant les tribunaux ou autrement. La Chambre conserve le droit et le privilège de déclarer l'utilisateur coupable d'outrage au Parlement lorsque la reproduction ou l'utilisation n'est pas conforme à la présente permission.

---

Aussi disponible sur le site Web du Parlement du Canada à l'adresse suivante : <http://www.parl.gc.ca>

Published under the authority of the Speaker of  
the House of Commons

---

### SPEAKER'S PERMISSION

---

Reproduction of the proceedings of the House of Commons and its Committees, in whole or in part and in any medium, is hereby permitted provided that the reproduction is accurate and is not presented as official. This permission does not extend to reproduction, distribution or use for commercial purpose of financial gain. Reproduction or use outside this permission or without authorization may be treated as copyright infringement in accordance with the *Copyright Act*. Authorization may be obtained on written application to the Office of the Speaker of the House of Commons.

Reproduction in accordance with this permission does not constitute publication under the authority of the House of Commons. The absolute privilege that applies to the proceedings of the House of Commons does not extend to these permitted reproductions. Where a reproduction includes briefs to a Committee of the House of Commons, authorization for reproduction may be required from the authors in accordance with the *Copyright Act*.

Nothing in this permission abrogates or derogates from the privileges, powers, immunities and rights of the House of Commons and its Committees. For greater certainty, this permission does not affect the prohibition against impeaching or questioning the proceedings of the House of Commons in courts or otherwise. The House of Commons retains the right and privilege to find users in contempt of Parliament if a reproduction or use is not in accordance with this permission.

---

Also available on the Parliament of Canada Web Site at the following address: <http://www.parl.gc.ca>