

Milieu de travail

Une société responsable se distingue par un effectif motivé. À RBC^{MC}, nous dépendons d'une culture forte qui favorise l'engagement personnel des employés pour concrétiser notre vision « Toujours mériter le privilège d'être le premier choix de nos clients ». Nous sommes implantés dans plus de 50 pays, mais tous nos employés sont liés par des valeurs communes et s'efforcent de faire ce qui est le mieux pour nos clients. La diversité et l'inclusion sont des valeurs importantes pour nous. Elles permettent à nos employés de s'épanouir professionnellement et d'apporter leur savoir-faire à la prestation de produits et de services qui répondent à une grande diversité de besoins. Nous soutenons une culture qui favorise la participation des employés en leur offrant des possibilités d'apprentissage et de perfectionnement, des programmes d'avantages sociaux souples, une rémunération équitable et concurrentielle, et des programmes de conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée.

Priorités	Faits saillants de 2010
Instituer des programmes et des pratiques progressistes en milieu de travail	<ul style="list-style-type: none">■ Nous avons mis en ligne des capsules vidéo mettant en vedette des employés dans différentes situations de travail pour mieux faire comprendre comment les valeurs de RBC s'appliquent au quotidien.■ Nous avons élaboré une nouvelle Politique de respect en milieu de travail qui met l'accent sur la prévention de la violence, du harcèlement et de la discrimination, et qui précise comment les employés peuvent signaler toute préoccupation à cet égard.
Offrir des salaires et une rémunération globale concurrentiels et faciliter l'épanouissement grâce à des possibilités de formation et de perfectionnement	<ul style="list-style-type: none">■ Nous parrainons des régimes d'épargne et d'actionnariat qui ont permis à plus de 75 % des employés admissibles d'être actionnaires de RBC.■ Nous avons investi 143,9 millions de dollars dans la formation structurée et le perfectionnement professionnel, par des dépenses directes et indirectes.■ Nous avons lancé, pour nos employés au Canada, aux États-Unis et au Royaume-Uni, un nouveau programme de rabais sur des produits, des voyages et des services.
Respecter la diversité et promouvoir l'inclusion	<ul style="list-style-type: none">■ Nous avons reçu en 2010 le Prix Catalyst, un prix décerné à des entreprises qui se sont illustrées par leur engagement et par leurs réalisations exemplaires en matière de diversité et d'inclusion.■ Nous avons été désignés l'un des Meilleurs employeurs pour la diversité au Canada et classés au Palmarès des meilleurs employeurs pour les Canadiens de plus de 40 ans, tandis que notre division de gestion de patrimoine aux États-Unis était consacrée l'un des meilleurs milieux de travail par la Human Rights Campaign.■ Nous avons créé un réseau social pour les employés autochtones au sein de RBC au Canada.
Promouvoir une culture qui favorise la participation des employés	<ul style="list-style-type: none">■ Nous avons favorisé une forte motivation chez les employés et continué de dépasser la norme de référence pour les sociétés nord-américaines à rendement élevé (North American High Performance Companies).■ Nous nous sommes classés parmi les 100 meilleurs employeurs au Canada, notre environnement de travail a été désigné l'un des meilleurs au Canada et nous avons été admis au Temple de la renommée des 10 cultures d'entreprise les plus admirées au Canada.■ Nous sommes considérés comme un employeur potentiel attrayant et nous avons reçu environ 500 000 demandes d'emploi en ligne au Canada.■ Nous avons obtenu des notes élevées au sondage des employés sur la citoyenneté d'entreprise.■ Nous avons mis en place un Programme d'apprentissage en ligne sur la sensibilisation aux cultures autochtones qui donne aux employés l'occasion de découvrir les valeurs, les coutumes, les croyances et les aspirations des Peuples des Premières nations, des Métis et des Inuits.

Enjeux

Régimes de retraite

Les employés veulent avoir l'assurance que les régimes de retraite de leur employeur sont protégés, viables et durables. Or, de nombreux facteurs sur lesquels une entreprise n'a aucune emprise, comme l'inflation, la durée de vie, les taux d'intérêt et le rendement des actifs, font courir des risques aux régimes de retraite.

Diversité du personnel

L'évolution démographique des marchés locaux, la mondialisation des options de recrutement et la mobilité des travailleurs se traduisent par une plus grande diversité des marchés de l'emploi et des effectifs. Pour recruter, retenir et gérer efficacement une main-d'œuvre diversifiée, les organisations doivent être en mesure de composer avec une gamme plus étendue de besoins, d'attentes et de compétences des employés.

Évolution du milieu de travail

Les employés veulent aujourd'hui plus de souplesse et pouvoir choisir comment, quand et où ils travaillent. De leur côté, les employeurs se battent pour attirer une main-d'œuvre compétente, mobile, mondialisée, tout en faisant face à un ralentissement économique. Cela amène nombre d'entreprises à se doter de stratégies de mobilité en utilisant les nouvelles technologies pour attirer et s'attacher des employés très qualifiés.

Position de RBC

Pour protéger les participants à ses régimes de retraite, RBC a mis en place un cadre de gouvernance robuste qui repose sur une surveillance fiduciaire et sur des communications ouvertes et transparentes. Notre gestion est prudente et axée sur le long terme, et nous surveillons régulièrement et rigoureusement l'actif et le passif de ces régimes.

Nous croyons qu'une main-d'œuvre diversifiée apporte de grands avantages. C'est moralement juste, naturellement, mais nous croyons aussi qu'il est de bonne politique, pour les entreprises, de créer des possibilités équitables pour tous les employés, quels que soient leur race, leur âge, leur sexe, leurs capacités physiques et mentales, leur orientation sexuelle et leur origine. RBC est considérée comme un chef de file dans ce domaine. Nous avons des objectifs de diversité et d'inclusion pour la main-d'œuvre et une stratégie pour les promouvoir, tant en interne qu'en externe. Nous avons contribué à accroître la sensibilisation à la diversité par des études, de la formation, du mentorat, des Groupes-ressources des employés et d'autres programmes.

Nous proposons diverses options de travail allant de la mobilité intégrale au bureau traditionnel, avec beaucoup de variantes entre les deux. RBC croit que des choix variés contribuent à l'équilibre travail/vie privée et permettent de motiver les employés, qui, de leur côté, contribuent à la réussite de l'entreprise.

Dans cette section :

Principes et politiques	61
Diversité et inclusion	63
Récompenses	66
Engagement	69

Résumé du rendement

	2010	2009	2008
Employés	78 676	77 673	80 100
Employés en équivalent temps plein (ETP)	72 126	71 186	73 323
Effectif (Canada)	55 671	54 725	56 112
Effectif (États-Unis)	12 903	13 093	14 082
Effectif (Antilles et international)	10 102	9 855	9 906
Sommes investies en formation structurée* (frais directs et indirects) (millions de dollars)	143,9 \$	124,8 \$	149,0 \$
Nombre de demandes d'emploi reçues en ligne (Canada)	500 000	376 000	378 000

* Ce chiffre ne comprend pas la formation en cours d'emploi et la formation Web.

Perspectives

Une société doit être capable d'attirer et de retenir un effectif très motivé pour atteindre ses objectifs. Nous voulons rester un employeur de choix en offrant à notre personnel des programmes qui assureront, à long terme, sa réussite et celle de RBC.

Régimes de retraite

Nous continuerons de gérer nos régimes de retraite dans une perspective de long terme, en nous concentrant sur la protection des prestations de retraite des participants à nos régimes. Pour notre régime à cotisations déterminées, nous continuerons d'offrir un choix de placements simple et clair qui permet aux participants de se constituer un portefeuille bien diversifié, adapté à leur tolérance du risque. Nous offrons aussi de nouvelles options pour les aider à gérer leur risque, par exemple des fonds à horizon de retraite dont la gestion est assurée par une équipe de spécialistes. Pour notre régime à prestations déterminées, nous croyons qu'il faut un portefeuille bien diversifié pour obtenir les rendements qui permettront de verser des prestations pendant de longues années, et nous continuerons de suivre notre portefeuille et de le modifier selon les besoins pour réduire le risque.

Diversité du personnel

Pour accroître la diversité et l'inclusion dans notre effectif partout dans le monde, nous continuerons de nous appuyer sur ce que nous avons fait dans le passé et sur les fondations solides que nous avons établies comme leader reconnu en matière de diversité. Nous viserons à atteindre les objectifs que nous nous sommes fixés dans la Stratégie RBC en matière de diversité^{MC} pour 2009 – 2011. En voici une liste partielle :

- accroître le nombre de femmes et de membres des minorités visibles parmi les cadres et au sein de notre haute direction en Amérique du Nord ;
- concevoir des programmes pour les besoins particuliers des employés qui viennent d'arriver au Canada, et élargir la portée de ceux qui existent ;
- soutenir, au sein de RBC et dans nos collectivités, un groupe de leaders actifs en matière de diversité qui sensibilisent le public aux occasions et aux enjeux de la diversité en donnant des conférences et en partageant leur savoir-faire, ainsi que par d'autres formes de leadership visible.

Évolution du milieu de travail

Nous étudions activement des options de travail souples pour mieux servir les intérêts des employés et de RBC. Les solutions vont des équipes de vente mobiles aux bureaux satellites, en passant par des équipes virtuelles à l'échelle mondiale. Cela veut dire aussi encourager le télétravail là où cela convient et créer plus de lieux de travail comme le tout nouveau Centre RBC à Toronto, un édifice qui intègre les concepts environnementaux et contemporains les plus modernes et novateurs pour les bureaux. Ce Centre montre que grâce à la souplesse que donnent les technologies, plus de gens peuvent travailler aussi efficacement dans des lieux qui ne sont pas des bureaux « classiques », ce qui réduit les coûts d'exploitation et l'empreinte écologique tout en répondant aux besoins du personnel.

Principes et politiques

Chaque employé de RBC est guidé par notre vision – « Toujours mériter le privilège d’être le premier choix de nos clients » – et par nos valeurs – Service, Travail d’équipe, Responsabilité, Diversité et Intégrité.

Principes de travail

Les principes de travail de RBC définissent le genre d’employeur que nous voulons être et guident nos efforts incessants pour soutenir la réussite commune de nos employés, de nos clients et de nos actionnaires. Quelques exemples :

- **Passion pour la réussite des clients :** Nous sommes reconnaissants envers nos employés d’avoir à cœur de faire passer les clients avant tout et d’améliorer constamment notre capacité de contribuer à la réussite de nos clients.
- **Diversité des besoins et des contributions des employés :** Nous prônons la diversité des employés, des compétences et des idées. Nous favorisons un environnement où les employés de différentes origines aux expériences diverses s’entraident pour créer des solutions gagnantes pour nos clients.
- **Environnement de travail propice à un rendement élevé :** Notre passion pour la réussite nous incite à toujours faire de notre mieux. Nous avons le personnel et les ressources pour créer un environnement de travail qui favorise un rendement élevé, et nous veillons à ce que les résultats de chacun soient dûment reconnus et récompensés.
- **Perfectionnement professionnel :** Nous offrons à nos employés des moyens de perfectionnement pour faire progresser leur carrière, notamment les outils, le soutien et la formation nécessaires pour bien s’acquitter de leurs fonctions. En échange, nous attendons d’eux qu’ils progressent et excellent dans leur métier en vrais professionnels, et qu’ils assument leurs responsabilités dans la planification de leur carrière.
- **Excellence en gestion du personnel :** Les cadres ont une grande influence sur la motivation et le rendement des employés. Nous sommes conscients de leur rôle et nous voulons les aider à devenir des

leaders efficaces et inspirants, et des gestionnaires de personnes qui améliorent la qualité de vie des employés au travail et les motivent.

- **Partenaires pour la réussite commune :** Nous croyons que pour assurer la réussite de chaque employé, de chaque équipe et du groupe dans son ensemble, nous devons avoir un but commun soutenu par une communication ouverte, un respect mutuel et la responsabilité partagée des résultats.


Politiques

Nos politiques étayent nos principes de travail. Le comportement de nos employés est régi par un Code de déontologie général et par des politiques plus ciblées (le Code de déontologie est décrit à la page 22). Le Comité des ressources humaines et le Comité de gestion du risque du Conseil d’administration passent en revue et approuvent à intervalles réguliers les révisions apportées au Code de déontologie. Tous les membres du personnel doivent réussir un programme d’apprentissage en ligne sur le Code. Il s’agit d’une condition d’emploi à RBC.

Ils doivent tous réaffirmer leur compréhension du Code de déontologie et confirmer qu’ils y adhèrent au moins tous les deux ans. Les employés qui occupent certains postes clés, comme les membres de la haute direction et les responsables de la surveillance des finances, doivent faire de même tous les ans.

Politiques complémentaires

Nous avons un certain nombre de politiques complémentaires pour d’autres enjeux.

Diversité/Équité en matière d’emploi 

Notre Code de déontologie définit notre engagement à promouvoir l’égalité des chances dans tous nos rapports avec les employés, les clients, les fournisseurs et toute autre personne. Toutes les sociétés de RBC respectent les lois sur les droits de la personne et sur la non-discrimination des divers territoires où elles exercent leurs activités. Là où les lois n’interdisent pas la discrimination ou permettent un traitement différentiel, nous sommes résolus à mettre quand même en pratique les principes de non-discrimination et nous veillons à ne pas exercer nos activités d’une manière qui perpétue les préjugés ou dresse des obstacles devant certaines personnes.

Afin d'offrir l'égalité d'accès à l'emploi, nos sociétés canadiennes de droit fédéral élaborent des plans annuels d'équité en matière d'emploi, tandis que nos sociétés situées aux États-Unis sont assujetties à la législation sur la promotion sociale et sur l'égalité d'accès à l'emploi (Equal Employment Opportunity). Nos plans d'équité en matière d'emploi comprennent des programmes, des activités et des objectifs qui nous aident à représenter plus équitablement au sein de notre personnel les collectivités dans lesquelles nous travaillons et nous vivons.

Nous maintenons la structure officielle de gestion de la diversité que nous avons créée en 2004 avec des responsabilités affectées à chacune de nos unités.

Heures de travail

Nos unités ont des politiques sur les heures de travail qui permettent aux employés d'offrir une grande qualité de service à la clientèle tout en leur laissant du temps pour d'autres responsabilités et d'autres activités qui les intéressent. Nos programmes Travail/Vie privée leur offrent aussi, en option, des semaines de travail modifiées et comprennent des processus pour mettre en place des horaires de travail adaptés. Pour en savoir plus sur ces programmes, veuillez consulter la page 61.

Rémunération/Politique sur les salaires

Notre philosophie en matière de rémunération repose sur un modèle de partenariat qui récompense les employés de leur rendement et leur offre des programmes de rémunération et d'avantages sociaux concurrentiels. Ces programmes nous permettent d'attirer et de fidéliser des personnes de talent qui nous aident à atteindre nos objectifs commerciaux.

Notre vaste gamme de programmes de rémunération et d'avantages sociaux est le reflet des différentes activités que nous exerçons et des différents marchés dans lesquels nous le faisons. Pour demeurer concurrentiels, nous revoyons régulièrement ces programmes.

Notre rémunération globale comprend ce qui suit :

- Salaire de base
- Prime d'encouragement fondée sur le rendement
- Régimes d'épargne et d'actionnariat des employés
- Programmes d'avantages sociaux

- Programmes de retraite
- Possibilité d'apprentissage et de carrière
- Souplesse du cadre de travail
- Initiatives favorisant le bien-être des employés
- Subventions du programme de bénévolat
- Programme de bourses d'études
- Programme d'achats au rabais
- Programme d'aide aux employés

Respect en milieu de travail

Notre Code de déontologie définit notre engagement à maintenir des lieux de travail caractérisés par le professionnalisme et le respect de la dignité de toutes les personnes avec lesquelles les employés ont des interactions.


Nous nous attendons à ce que chaque employé respecte la différence de ses collègues, des clients et des autres personnes. Cela comprend le sexe, la race, la couleur, l'âge, l'invalidité, l'orientation sexuelle, les origines ethniques et la religion. Des politiques protègent nos employés contre le harcèlement, les comportements irrespectueux ou déplacés et les représailles, et nous prenons toutes les mesures raisonnables possibles pour assurer un cadre de travail empreint de respect mutuel. De la même manière, RBC s'attend à ce que tous les employés assument personnellement la responsabilité de leurs interactions, de leurs communications et de leurs comportements pour maintenir un cadre de travail dans lequel règne le respect de chacun.

En 2010, nous avons renforcé les conseils que nous donnons à nos employés en adoptant une nouvelle Politique de respect en milieu de travail qui s'applique à toutes les entités de RBC et s'inspire des pratiques en vigueur au Canada et d'une politique établie aux États-Unis. Basée sur les principes définis dans notre Code de déontologie, la nouvelle politique met l'accent sur la prévention de la violence, du harcèlement et de la discrimination, et précise quand, comment et à qui les employés peuvent signaler toute préoccupation à cet égard. Toutes les plaintes pour harcèlement, comportement irrespectueux ou déplacé ou représailles donnent rapidement lieu à des enquêtes approfondies et impartiales.

Autres enjeux

Sans avoir nécessairement de politique formelle pour tous les enjeux, nous avons des opinions précises sur les sujets suivants :

Liberté d'association

- Nous exerçons nos activités dans 52 pays. La majorité de notre effectif est employée en Amérique du Nord, où la syndicalisation n'est pas le système principal de gestion des relations avec le personnel dans le secteur des services financiers.
- En 2010, environ 2,5 % de nos employés étaient représentés par un syndicat indépendant ou couverts par des conventions collectives. Ils travaillent tous dans les Antilles. 
- Là où les employés sont syndiqués, nous cherchons à établir proactivement un dialogue avec les syndicats sur des questions qui peuvent concerner les employés qu'ils représentent. Nous cherchons à créer un environnement dans lequel les travailleurs ne sentent pas la nécessité d'être représentés par des tiers, tout en respectant le droit de choisir de chaque employé.

Droits de la personne

- Nos unités respectent les lois sur les droits de la personne ou sur la non-discrimination des divers territoires où elles exercent leurs activités, notamment la *Loi canadienne sur les droits de la personne*. Ces lois interdisent généralement les distinctions fondées sur la race, la couleur, la religion, les croyances, l'âge, le sexe, la situation matrimoniale, l'orientation sexuelle et l'invalidité.
- Là où les lois n'interdisent pas la discrimination ou permettent d'établir un traitement différentiel, nos unités sont néanmoins résolues à mettre en pratique les principes de non-discrimination ; elles veillent donc à ne pas exercer leurs activités d'une manière qui perpétue les préjugés ou dresse des obstacles devant certaines personnes.
- Notre Code de déontologie stipule aussi que RBC n'exercera pas ses activités de manière à perpétuer les préjugés ou à créer des obstacles.

Pacte mondial de l'ONU

- RBC n'est pas signataire du Pacte mondial de l'ONU. Nous avons évalué ce code international volontaire et croyons que le Pacte mondial est actuellement moins pertinent pour les sociétés de services travaillant principalement au Canada et aux États-Unis (comme RBC) que pour des industries ayant plus d'impact implantées dans les pays en développement. Nous continuons cependant de suivre les incidences et la pertinence de ce code pour nos parties prenantes et notre groupe, et nous réévaluons régulièrement notre position.

Diversité et inclusion

Nous sommes considérés comme un chef de file au chapitre de la diversité. Nous favorisons la diversité en jouant un rôle de leadership et de sensibilisation, ainsi que par de la formation, des Groupes-ressources des employés et d'autres programmes de soutien à la diversité.

Prix Catalyst 2010 pour la diversité

Nous avons eu l'honneur de recevoir le Prix Catalyst 2010, un prix mondial prestigieux décerné chaque année à des entreprises qui se sont illustrées par leur engagement exemplaire en matière de diversité. RBC a été reconnue pour sa façon d'intégrer le concept de diversité à ses stratégies, que celles-ci soient en lien avec les marchés qu'elle sert, avec les collectivités dans lesquelles elle exerce ses activités, ou encore avec tout ce qui a rapport à ses employés.

Notre approche visait, au départ, à aider les femmes et les minorités visibles, puis nous l'avons étendue pour inclure une plus grande diversité de groupes comme les Autochtones, les nouveaux arrivants et les personnes lesbiennes, gaies, bisexuelles et transgenres. Pour être admissible au Prix Catalyst, une société doit avoir eu une influence déterminante et favorable sur l'ensemble de la culture en milieu de travail.

Notre Rapport d'étape sur la composition de l'effectif

La composition de notre effectif est un témoignage éloquent de la réussite de nos efforts en faveur de la diversité. Comme il faut parfois des années pour que les initiatives prises dans ce domaine produisent des résultats, il est important de mesurer nos progrès en fonction d'un horizon plus lointain.

Diversité de l'effectif (Canada*)				
	2010	2009	2008	2000**
Femmes	67 %	68 %	69 %	74 %
Femmes occupant un poste de cadre	54 %	54 %	54 %	58 %
Femmes occupant un poste de haute direction	37 %	37 %	39 %	28 %
Minorités visibles	28 %	27 %	26 %	14 %
Membres des minorités visibles occupant un poste de cadre	27 %	25 %	25 %	14 %
Membres des minorités visibles occupant un poste de haute direction	14 %	13 %	12 %	6 %
Personnes handicapées	3,5 %	3,7 %	3,8 %	2,7 %
Autochtones	1,6 %	1,6 %	1,6 %	1,1 %

* Les chiffres représentent les données sur l'équité en matière d'emploi en date du 31 octobre pour chaque année figurant au tableau, pour nos unités canadiennes assujetties à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*. Les lois à l'échelle mondiale différant au chapitre des définitions et restrictions juridiques applicables à ces quatre groupes (femmes, membres de minorités visibles, personnes handicapées et Autochtones), des données complètes à leur sujet ne sont disponibles que pour le Canada.

** Les chiffres de 2000 sont donnés à des fins de comparaison puisqu'il faut souvent attendre plus d'une année ou deux pour que nos programmes et initiatives en matière de diversité se reflètent sur la composition de notre effectif.

Leadership

La création et le maintien d'un environnement propice à la diversité, à l'inclusion et à la collaboration exigent un effort collectif auquel tous les échelons doivent participer. Notre président et chef de la direction préside le Conseil de direction sur la diversité, qui a été fondé pour établir des stratégies et des objectifs et pour nommer des champions de la diversité parmi les membres de la haute direction en Amérique du Nord, dans les Antilles et au Royaume-Uni. Des conseils sur la diversité dans les unités opérationnelles contribuent également à favoriser la diversité et l'inclusion.


Nos dirigeants sont aussi actifs dans les collectivités. Par exemple, le président et chef de la direction de RBC est président et la chef des ressources humaines de RBC est coprésidente du Toronto Region Immigrant Employment Council (TRIEC). Cet organisme fondé en 2003 instaure et soutient des solutions destinées à aider les immigrants qualifiés à s'intégrer plus facilement au marché du travail dans la région métropolitaine de Toronto. Nos dirigeants participent aussi à une variété de débats publics, de groupes d'études et d'ateliers dont l'objectif est de promouvoir la diversité au travail.

Accroître la sensibilisation à la diversité

Pour promouvoir la diversité, RBC partage ses connaissances et encourage les débats sur son incidence sur les entreprises, les collectivités et l'économie.

Stratégie RBC en matière de diversité^{MC}

Nous sommes à mi-parcours de notre Stratégie en matière de diversité, un énoncé complet de notre stratégie, de nos priorités et de nos objectifs dans ce domaine. Ce document décrit comment nous allons continuer d'améliorer notre place au Canada au chapitre de la diversité et rehausser nos efforts pour favoriser la diversité et l'inclusion dans nos divisions américaines et internationales, ainsi que les nouvelles initiatives que nous prendrons, au besoin, pour tenir notre engagement à respecter la diversité. Nous avons réalisé des progrès importants en rapport avec plusieurs de nos objectifs et points d'action.

 rbc.com/diversite

Formation et mentorat

Nous voulons offrir de la formation, un accompagnement et du mentorat pour assurer le perfectionnement continu et soutenir une main-d'œuvre riche et diversifiée. Les employés peuvent suivre plusieurs programmes de formation sur la diversité. Quelques exemples :

- **Formation et perfectionnement continu :** RBC a lancé une webémission pour aider les gestionnaires de personnes à comprendre leur rôle et leurs responsabilités pour créer un milieu accueillant pour les personnes handicapées.
- **Matériel d'autoapprentissage :** Ce matériel offert sur notre site Web traite de toutes sortes de sujets importants pour comprendre la diversité ou pour apprendre à gérer un effectif diversifié.
- **Dialogues sur la diversité de RBC :** Depuis 2006, près de 400 employés ont participé au programme de mentorat réciproque Dialogue sur la diversité de RBC. Ce programme met des employés issus des minorités visibles et des femmes occupant des postes de niveaux intermédiaires en rapport avec des cadres supérieurs aux expériences professionnelles et aux formations différentes, afin que chacun puisse apprendre de l'autre et approfondir ses connaissances sur le leadership et la diversité.

■ **Programme d'apprentissage en ligne sur la sensibilisation aux cultures autochtones :** 


Ce programme adopté en 2010 donne aux employés l'occasion de découvrir les valeurs, les coutumes, les croyances et les aspirations des peuples des Premières nations, des Métis et des Inuits à l'aide de modules traitant de divers sujets comme la culture, l'histoire et les communications interculturelles.

Groupes-ressources des employés

Un Groupe-ressource des employés (GRE) est un réseau organisé et dirigé par des employés qui aident les autres membres du groupe à se perfectionner, sur le plan personnel et professionnel, par l'intermédiaire du mentorat réciproque, de l'accompagnement dans la formation et de la constitution de réseaux. Les GRE contribuent à créer un environnement de travail qui favorise l'inclusion en aidant les autres à comprendre les besoins particuliers de leurs membres. Les groupes qui se sont dotés d'une charte et que RBC reconnaît officiellement reçoivent un budget annuel et un soutien en matière de communication. Au total, il y a à RBC neuf GRE regroupant environ 2 000 membres.

Canada 

Au Canada, nous avons des GRE représentant les femmes (réseau RWomen), les Autochtones (Royal Eagles), les personnes lesbiennes, gaies, bisexuelles et transgenres (FIERTÉ), les employés handicapés (Groupe des 3 C) ainsi que les nouveaux Canadiens et les membres des minorités visibles (MOSAÏQUE).

États-Unis 

Aux États-Unis, des GRE représentent les personnes homosexuelles et lesbiennes (GLADE), ainsi que les employés issus des minorités (MEA). Par ailleurs, toutes les femmes qui exercent le métier de courtier sont automatiquement membres de la Women's Association of Financial Consultants, un groupe qui leur offre une grande variété de renseignements, d'activités et de programmes pour les aider à augmenter leur productivité et à réussir.

Royaume-Uni 

Nous avons formé au Royaume-Uni le premier Groupe-ressource des employés, baptisé I-Care, un groupe de réseautage pour les parents qui travaillent.


Programmes de soutien de la diversité

Nous participons à différents programmes de soutien de la diversité internes et externes.

Canada 

Nous travaillons depuis 1996 avec Avantage Carrière, un organisme qui organise des stages payés pour des étudiants fraîchement diplômés et pour les nouveaux arrivants par le biais de trois programmes (voir le tableau). Environ 70 pour cent des stagiaires placés dans les programmes Avantage Sans limites et Avantage Professionnels sont entrés ensuite au service de RBC à temps plein.

Stages Avantage Carrière			
	2010	2009	2008
Avantage Carrière (pour récents diplômés)	3	5	1
Avantage Sans limites (pour diplômés handicapés)	34	27	21
Avantage Professionnels (pour professionnels reconnus sur le plan international)	40	36	28
Total	77	68	50

États-Unis 

Aux États-Unis, RBC Bank a lancé en 2009 le programme de stage Summer Diversity Internship, destiné à éveiller l'intérêt des jeunes personnes de couleur pour des carrières à RBC. Ce programme offre un certain nombre de stages d'été. Un emploi d'été est offert à chaque groupe de stagiaires pendant deux ans. Des postes à temps plein sont proposés à ceux qui réussissent le programme et terminent leurs études avec un diplôme. Au total, 14 stagiaires ont commencé le programme en 2009 et cinq se sont inscrits à l'été 2010.

Avancement des femmes

Le perfectionnement et l'avancement des femmes sont l'un des grands objectifs de la Stratégie RBC en matière de diversité. Le perfectionnement professionnel des femmes, qu'elles fassent partie de son effectif ou soient propriétaires d'entreprise, est de toute première importance pour RBC. Nous faisons donc partie du Diversity Business Network, un point d'accès où les entreprises, les associations, les organisations et les

organismes gouvernementaux peuvent communiquer, collaborer et élaborer des stratégies pour accroître les débouchés des entreprises dont les propriétaires sont issus des minorités. RBC est aussi membre et commanditaire inaugural de WEConnect Canada, un organisme canadien sans but lucratif qui accrédite les entreprises appartenant à des femmes et gérées et contrôlées par des femmes dans une proportion d'au moins 51 %. Cet organisme met les femmes chefs d'entreprise en rapport avec les grandes sociétés et les administrations publiques du monde entier qui, dans une proportion croissante, recherchent des fournisseurs diversifiés et innovateurs.

Programmes de soutien à l'emploi des Autochtones



Nous voulons augmenter le nombre d'employés autochtones dans notre effectif grâce à des programmes et à un recrutement actifs.

- Le Programme de bourses d'études pour les Autochtones RBC aide les étudiants à terminer leurs études postsecondaires. Les étudiants sélectionnés obtiennent une bourse pour payer leurs droits de scolarité, leurs manuels, leurs fournitures et leurs frais de subsistance. En 2010, RBC a accordé une bourse à 10 étudiants au Canada. Depuis le lancement du programme en 1992, nous avons distribué 88 bourses d'une valeur totale de 1 million de dollars.
- Le programme Profitez de votre potentiel^{MC} est un programme de recrutement destiné à aider tout spécialement les Autochtones et les personnes handicapées à explorer des possibilités d'emploi et à comprendre les processus de recrutement et de sélection. En 2010, 109 personnes ont pris part au programme. Depuis son lancement en 2006, plus de 570 personnes y ont participé.
- Le programme de RBC Les études d'abord et le programme de stages d'été font travailler des étudiants autochtones des niveaux secondaire, collégial et universitaire dans nos bureaux. Les étudiants reçoivent une formation de représentant du service clientèle et acquièrent une expérience directe en succursale. Pendant les vacances scolaires de 2010, 62 étudiants ont participé aux deux programmes.

RBC comprend que le passage au monde du travail est un moment marquant pour beaucoup d'employés. Pour aider les employés autochtones à faire ce saut, RBC a lancé plusieurs initiatives.

- **Dialogues sur la diversité de RBC :** Ce programme de mentorat interne permet aux employés d'apprendre les uns des autres. Le programme couvre tous les aspects de la diversité que l'on trouve au sein de RBC.
- **Groupe-ressource des employés Royal Eagles :** Le groupe Royal Eagles est l'un des plus anciens GRE actifs à RBC. Il compte plus de 300 membres dans l'ensemble du Canada.
- **Formation sur la culture autochtone :** Un cours de sensibilisation à la culture autochtone fait partie du perfectionnement professionnel des recruteurs de RBC au Canada. Tous les employés peuvent aussi suivre cette formation sur notre système d'apprentissage en ligne.
- **Réseau social des employés autochtones :** Ce réseau social interne a été créé en 2010 pour aider les employés autochtones et les personnes qui les soutiennent à établir des contacts et à stimuler son expansion partout au Canada. Ses fonctions, semblables à celles de Facebook, permettent aux employés de discuter et de devenir membres actifs d'un réseau social pour collaborer, partager des connaissances et établir des liens d'amitié avec des personnes qui partagent les mêmes intérêts.



[rbcbanqueroyle.com/commerciaux/
autochtones/employment-education](http://rbcbanqueroyle.com/commerciaux/autochtones/employment-education)

Récompenses

Les employés apprécient la rémunération monétaire, mais aussi d'autres formes de rétribution. Nous savons que les besoins varient d'un employé à l'autre, et nous en tenons compte en offrant un programme de rémunération globale proposant souplesse et choix, et qui incite chacun à partager la responsabilité de la réussite.

La rémunération globale de RBC repose sur :

- une rémunération équitable et concurrentielle comprenant des mesures d'intéressement fondées sur le rendement ;

- des programmes d'épargne et d'accumulation de patrimoine à court et à long terme ;
- des avantages sociaux au choix permettant à chaque employé d'adapter sa protection à ses besoins ;
- un environnement de travail positif, sûr et souple ;
- des perspectives de formation et d'avancement.

Rémunération et avantages sociaux de l'effectif (dans le monde)



Programmes de rémunération et d'encouragement

La rémunération de la majorité de nos employés comprend un salaire et un programme de primes d'encouragement à court terme. Nous participons chaque année à plus de 100 études comparatives externes pour nous assurer que notre rémunération demeure concurrentielle.

Le programme de primes d'encouragement à court terme de RBC récompense la contribution personnelle des employés au rendement de leur unité opérationnelle et à celui de RBC dans son ensemble. Selon la nature de leur travail, certains employés peuvent bénéficier d'autres formes de rémunération variable comme des commissions sur les ventes et des primes pour la réalisation des objectifs de vente.

Programmes de retraite et d'épargne

Des programmes d'épargne et de retraite aident les employés à préparer leur retraite.

Canada

Au Canada, notre régime de retraite permet aux employés de choisir la formule la plus adaptée à leurs besoins. Ils ont le choix entre un régime à prestations déterminées et un régime à cotisations déterminées. Ils peuvent également arrondir leur épargne-retraite en versant des cotisations supplémentaires au régime. Ils peuvent aussi faire fructifier plus rapidement leurs économies

personnelles ou leur épargne-retraite en participant à notre programme d'épargne. Les employés peuvent alors faire prélever sur leur salaire des sommes qui seront versées dans leur compte d'épargne et devenir actionnaires de RBC en détenant des actions ordinaires du groupe. Les cotisations de l'employé peuvent aller jusqu'à 6 % de leur salaire et RBC verse une contribution de contrepartie de 50 % de cette épargne. Grâce à ce programme, plus de 75 pour cent des employés admissibles sont actionnaires de RBC.

États-Unis

Aux États-Unis, RBC offre un régime 401(k) souple, ainsi qu'un programme d'accumulation de patrimoine qui permet aux employés admissibles de convertir leur revenu en économies à long terme.

Dans les pays autres que le Canada et les États-Unis, RBC propose divers régimes de retraite à cotisations déterminées et à prestations déterminées.

Avantages sociaux

Nous offrons un régime d'avantages sociaux de base ainsi que des options souples pour donner aux employés une protection à prix abordable et concurrentiel. Les employés à temps partiel ont aussi droit aux avantages sociaux.

Programmes en milieu de travail

Bon nombre de nos politiques et programmes internes donnent aux employés la souplesse et le soutien dont beaucoup ont besoin pour conjuguer travail et vie familiale. En voici une liste :

- des services-conseils pour concilier travail et vie privée ;
- des congés de maternité, parentaux et pour obligations familiales ;
- la possibilité de reprendre le travail graduellement ou selon des horaires de travail adaptés ;
- des services d'aide d'urgence pour les personnes âgées et des haltes-garderies pour les enfants dans plusieurs grands centres urbains ;
- une retraite progressive, une option offerte aux employés admissibles qui souhaitent travailler trois ou quatre jours par semaine pendant une certaine période avant la retraite ;

- Flexiplace, une entente qui donne aux employés la possibilité de travailler quelques jours ou toute la semaine à l'extérieur, généralement chez eux ;
- un horaire flexible permet aux employés admissibles qui le souhaitent de travailler une semaine normale de 37,5 heures, mais selon un horaire comportant une plage fixe et une plage mobile pour les heures d'arrivée et de départ, dans les limites établies par le directeur de l'employé.

Santé, sécurité et bien-être

Notre Code de déontologie énonce notre engagement à assurer un environnement de travail sans danger à tous nos employés. Beaucoup de nos établissements ont des politiques de sécurité qui leur sont propres. Tous les employés et toutes les personnes à leur charge ont accès à Carrefour-ressources Employés RBC, un vaste programme de soutien qui aide à gérer tous les aspects de leur vie professionnelle et personnelle avec de l'information et des services-conseils confidentiels. Parmi nos autres initiatives, en 2010 :

- nous avons continué d'intégrer des éléments de bien-être dans nos programmes d'avantages sociaux canadiens et américains. Les employés peuvent gagner des crédits-santé pour payer les primes de protections facultatives dans leur régime d'avantages sociaux ;
- nous avons encouragé les employés à mener une vie saine par le biais de campagnes et d'initiatives de communication sur des sujets comme l'alimentation, l'activité physique, la gestion du stress et les activités qui favorisent le bien-être ;
- nous avons communiqué de l'information régulièrement sur la grippe ordinaire et la grippe H1N1, ainsi que des mesures préventives de base et des conseils ;
- nous avons dirigé les employés vers des réseaux de soins médicaux et de soutien, en leur communiquant le nom et les coordonnées de spécialistes et de prestataires de soins paramédicaux au Canada.

Souplesse

En 2010, plus de 30 % des employés participaient à une entente de travail souple à un moment ou à un autre :

- des heures de travail souples et des horaires adaptés ;
- le télétravail à la maison ou dans un bureau satellite ;
- des heures de travail réduites par l'intermédiaire d'ententes de partage d'emploi ;
- la possibilité d'acheter jusqu'à quatre semaines de vacances supplémentaires ;
- la possibilité de prendre un congé non rémunéré pour raisons personnelles, par exemple pour suivre des cours ou un perfectionnement professionnel ;
- une retraite progressive, en travaillant trois ou quatre jours par semaine pendant une certaine période avant leur départ à la retraite.

La souplesse de notre milieu de travail permet aux cadres de régler, au cas par cas, les différends qui peuvent survenir au travail.

Apprentissage et perfectionnement professionnel

Nous offrons à nos employés des moyens de perfectionnement pour faire progresser leur carrière. Des programmes de formation et de perfectionnement structurés sont un complément important à la formation en cours d'emploi. En 2010, nous avons investi 143,9 millions de dollars dans de tels programmes (dépenses directes et indirectes). Quelques exemples :

- Un système d'apprentissage en ligne qui donne aux employés du monde entier des ressources et des moyens d'apprentissage qu'ils peuvent utiliser au travail et à la maison.
- Un guide d'information sur les carrières et un accès confidentiel à des ressources complètes de gestion de carrière en ligne. Plus de 25 000 employés ont utilisé cet outil depuis son lancement en 2006.
- Des programmes de formation structurés complets pour faciliter l'intégration des nouveaux employés. En 2010, plus de 3 400 employés ont suivi les programmes de formation pour les représentants du service clientèle, les directeurs de comptes et les postes de représentants commerciaux et du service dans les centres de contact.

Nous devons aussi préparer l'avenir en recrutant de nouveaux collaborateurs. Voici quelques-unes de nos principales activités de recrutement en 2010 :

- Des programmes de stages pour les diplômés des collèges et universités.
- Un programme pour aider les employés handicapés et autochtones à trouver des perspectives de carrière et à comprendre notre processus de sélection et de recrutement. Les candidats ont accès à une personne-ressource dans notre groupe de recrutement et reçoivent des commentaires constructifs sur les entrevues. Les candidats qualifiés dont la demande initiale n'est pas acceptée sont adressés à d'autres secteurs de RBC.

Programme d'achats au rabais pour employés

Nous offrons aux employés des rabais sur nos services et produits bancaires, de placement et d'assurance au Canada et aux États-Unis. Des offres spéciales et des rabais leur sont offerts en ligne par de grandes marques et des entreprises locales fiables en Amérique du Nord et au Royaume-Uni.

Engagement

Gestion du personnel

Les employés du groupe sont gérés par plus de 9 000 gestionnaires de personnes. Ces cadres jouent un rôle de premier plan dans la création d'un environnement de travail motivant, et RBC investit dans des ressources pour les aider. Parmi les grandes initiatives figurent celles-ci :

- Une évaluation 360° qui permet aux cadres de tous les échelons d'obtenir des commentaires de leurs collègues, de leurs employés et de leurs propres supérieurs.
- Des résultats des sondages d'opinion auprès des employés effectués dans les services des gestionnaires de personnes.
- Un bulletin mensuel spécialement destiné aux gestionnaires de personnes contenant des conseils et des renseignements sur des programmes et des initiatives, ainsi que des annonces anticipées des prochains changements et de nouvelles ressources en ligne.

- Une série de webémissions pour aider les gestionnaires de personnes et les employés à étudier des sujets traitant de gestion du rendement.
- Des ressources en ligne, offrant un accompagnement, de l'information, des outils et des formules.
- Une nouvelle formation sur les éléments indispensables pour les gestionnaires de personnes nouvellement promus. Quelque 40 % d'entre eux ont participé en 2010.
- Une série de modules d'apprentissage pour centrer la formation sur l'expérience des gestionnaires de personnes et rendre les ressources et les outils du programme plus accessibles. En 2010, plus de 2 000 gestionnaires ont terminé au moins un de ces modules. Depuis que ces modules d'apprentissage ont été mis à leur disposition, environ 60 % des gestionnaires de personnes ont terminé au moins un module.

Sondages d'opinion auprès des employés

Notre objectif est de demeurer une des sociétés les plus performantes. Une grande partie de notre réussite dépend de notre capacité d'écouter nos employés et de tenir compte de leurs commentaires, et nous effectuons régulièrement des sondages auprès des employés depuis 1981. Nous comparons les résultats que nous obtenons à ceux des sociétés et institutions financières nord-américaines les plus performantes et à nos résultats passés. Nous célébrons nos réussites et intervenons lorsque des améliorations sont nécessaires.

Sondage d'opinion auprès des employés en 2010

Un sondage d'opinion auprès des employés a été effectué en mars 2010. Le sondage recueille les opinions des employés sur la motivation et sur toutes sortes de questions portant sur le milieu de travail. Les résultats nous aident à déterminer sur quels aspects nous devons nous concentrer et intervenir pour RBC dans son ensemble, et pour certains secteurs en particulier. Tous les employés étaient invités à participer. Le taux de participation a été de 76 %. Les résultats :

- Les employés sont extrêmement motivés et ils appuient vigoureusement notre vision et nos valeurs, ce qui concorde avec les résultats de sondages antérieurs et les évaluations par rapport aux sociétés nord-américaines les plus performantes.

- Les employés sont fiers de faire partie de RBC et ils appuient nos buts et objectifs.
- Les employés sont prêts à faire plus que ce qui leur est demandé pour aider RBC à réussir dans une proportion de 93 %.
- Les employés de tous les groupes opérationnels et de toutes les régions jouent un rôle actif, sont optimistes et ont confiance en l'avenir ; 95 % d'entre eux confirment avoir confiance en notre vigueur et notre stabilité pendant la conjoncture économique difficile.

Prix des meilleurs employeurs

- En 2010, nous avons été reconnus comme l'un des meilleurs employeurs par différents groupes, y compris nos propres employés.
- Nous avons été classés parmi les 100 meilleurs employeurs au Canada. Ce classement, établi chaque année par Mediacorp Canada Inc., distingue les entreprises qui ont les programmes les plus innovateurs pour recruter et s'attacher des employés de talent.
- Nous avons reçu le Prix Catalyst 2010, un prix mondial décerné chaque année à des entreprises qui se sont illustrées pour leur excellent travail en faveur de la diversité et de l'inclusion.
- Notre milieu de travail a été désigné l'un des meilleurs au Canada dans le palmarès annuel de 2010 du Great Place to Work Institute Canada et du *Globe and Mail*.
- Nous avons été nommés l'un des meilleurs employeurs pour la diversité au Canada et l'un des meilleurs employeurs pour les Canadiens âgés de plus de 40 ans par Mediacorp.
- Nous avons été admis au Temple de la renommée des 10 cultures d'entreprise les plus admirées au Canada par la grande société de recherche Waterstone Human Capital Ltd.
- RBC Gestion de patrimoine – États-Unis a été consacrée l'un des meilleurs milieux de travail par la Human Rights Campaign Foundation.

Incidence des programmes pour la responsabilité d'entreprise

Les employés constituent un groupe de parties prenantes important, et nous devons bien comprendre comment ils perçoivent la responsabilité d'entreprise de RBC. RBC invite chaque année ses employés à participer à un sondage interne sur la responsabilité d'entreprise. Plus de 3 500 employés y ont participé en 2010.

Parmi les participants, 86 pour cent jugent qu'il est « très » important de travailler pour une société considérée comme une bonne entreprise citoyenne ; 69 % des répondants ont dit que le bilan en matière de responsabilité d'entreprise pourrait influencer sur leur décision de recommander RBC comme employeur. Plus de 80 % des répondants qui travaillent directement avec les clients ont indiqué que la réputation de bonne entreprise citoyenne dont nous jouissons a contribué à attirer de nouveaux clients. Ils n'étaient que 67 % à le penser en 2009.

Ces résultats nous aident à élaborer notre stratégie en matière de responsabilité d'entreprise et à nous fixer des objectifs pertinents pour 2011.

Information et éducation

Nous sommes conscients qu'il est important de tenir nos employés bien informés. Parmi nos grandes initiatives en 2010 :

- Une série de capsules vidéo de style « YouTube » qui illustrent des situations au travail réelles où les valeurs de RBC sont démontrées. La première capsule, qui portait sur le maintien du respect dans le milieu de travail, a été diffusée en plusieurs langues : anglais, français, espagnol (Amérique latine), portugais (Brésil) et néerlandais (Antilles).
- Le Réseau social des employés autochtones pour les employés autochtones et les personnes qui les appuient. Les employés peuvent discuter et devenir membres d'un réseau social pour collaborer, partager des connaissances et établir des liens d'amitié avec des personnes qui partagent les mêmes intérêts.

- Des webémissions et des entretiens en direct avec les dirigeants de RBC pour aider les employés à comprendre les perspectives de carrière à RBC.
- Cinq bulletins d'information pour aider les employés à prendre des décisions éclairées pour leur régime de rémunération globale.
- Une diffusion audio trimestrielle et des mises au point en ligne dans lesquelles notre chef de la direction parle de nos progrès par rapport à nos objectifs stratégiques et de nos résultats financiers, et communique des messages importants aux employés.
- Une chaîne de télévision par satellite accessible dans plus de 1 000 points au Canada. Les employés ont pu syntoniser la chaîne pour assister en direct (et en différé) à des entretiens avec des dirigeants et des spécialistes sur la situation à RBC.
- Des messages et des capsules vidéo en ligne de membres de la direction de RBC pour aider les employés à mieux comprendre les enjeux et les préparer à réagir rapidement, efficacement et collectivement aux besoins de l'heure.
- Un site intranet bien structuré et interactif qui propose à tous les employés les dernières nouvelles, des liens vers les sites les plus consultés et des études sur les marchés.
- Des modes de communication spécialisés pour diffuser des conseils de vente et de commercialisation, de la formation et d'autres renseignements utiles pour les employés.

Recours pour les employés

Nous encourageons la communication ouverte et la résolution des litiges avec le personnel au niveau local, dans la mesure du possible. Les employés dont les litiges ne sont pas résolus peuvent s'adresser à notre Ombudsman des employés, au Bureau de l'Ombudsman de RBC. Cette voie d'appel confidentielle et impartiale leur permet de gérer et de résoudre les conflits de travail par des discussions, un accompagnement et la médiation.