

Banque Royale du Canada

À propos de la valeur pour les employés

Programmes, politiques et pratiques



À propos de la valeur pour les employés

Programmes, politiques et pratiques

Le présent document fait partie d'une série visant à fournir des renseignements supplémentaires sur les programmes, les politiques et les pratiques liés aux priorités de citoyenneté d'entreprise de la Banque Royale du Canada (RBC®). Cette série sert de complément à notre rapport annuel sur les critères ESG (environnement, société et gouvernance), qui donne un aperçu de nos priorités, de nos principaux indicateurs de rendement et des faits saillants annuels pour les enjeux ESG qui touchent les sociétés de services financiers en général et RBC en particulier. Elle complète les renseignements sur nos résultats d'exploitation et notre situation financière présentés dans notre rapport annuel, ainsi que l'information sur la gouvernance et la rémunération des cadres supérieurs publiée dans la circulaire de la direction, que vous trouverez à rbc.com).



Nos priorités

- Création d'une expérience exceptionnelle
- Effectif axé sur la diversité et l'inclusion
- Recrutement et maintien en poste des meilleurs talents
- Croissance et perfectionnement des employés

La supervision de nos politiques et de nos programmes sur le milieu de travail est assurée par le Conseil d'administration et son Comité des ressources humaines. Ce comité a pour mandat d'aider le Conseil à superviser les politiques et les programmes clés en ce qui a trait à la rémunération et aux régimes de retraite, à la gestion du risque en rémunération, aux stratégies et pratiques de gestion du talent, à la rémunération du chef de la direction et des membres du Groupe de la direction, ainsi qu'aux plans de relève des membres de la Haute direction et des cadres supérieurs. Les cadres et les gestionnaires de la Banque communiquent aux employés les stratégies, les politiques et les programmes en milieu de travail.

Nos services Ressources humaines et Gestion globale de la conformité à la réglementation présentent des rapports semestriels complets au Comité de déontologie et de conformité à la réglementation, au Comité de gestion des risques du Groupe, ainsi qu'au Comité de gestion du risque et au Comité des ressources humaines du Conseil d'administration. Ces rapports portent sur des paramètres liés à notre [Code de déontologie](#) et sur de nombreux sujets traités dans le présent document.

Création d'une expérience exceptionnelle

Nous savons que nous nous classons constamment parmi les meilleurs employeurs en plaçant les employés au centre de nos pratiques en milieu de travail. Voici nos trois priorités :

- Écoute des commentaires de nos employés
- Conception améliorée et transformation de l'expérience
- Soutien de la santé mentale et du bien-être des employés

Écoute des commentaires de nos employés

La mobilisation des employés et leur opinion de nous en tant qu'employeur de choix comptent parmi les principales mesures de satisfaction de notre capital humain stratégique. Les sondages que nous menons régulièrement auprès de nos employés permettent de déterminer dans quelle mesure nous répondons à leurs attentes et s'ils comprennent bien ce qui importe le plus pour nous.

Le Sondage d'opinion des employés sert à mesurer le niveau de mobilisation des employés et les facteurs qui favorisent cette dernière. Nous utilisons l'information ainsi recueillie aux fins d'analyse des tendances et d'études comparatives externes, ainsi que pour mettre au point des plans d'action pour combler les lacunes ou résoudre les problèmes cernés. Les résultats sont présentés à la Haute direction, au Conseil d'administration, aux directeurs des unités fonctionnelles et opérationnelles et aux employés de façon à ce que nous puissions tous intervenir lorsque des améliorations sont nécessaires et souligner nos réussites lorsque les résultats sont positifs.

Nous comparons les résultats de notre Sondage d'opinion des employés à ceux des années précédentes, ainsi qu'à ceux des sociétés nord-américaines les plus performantes, y compris les institutions financières. Généralement, nos résultats surpassent la norme de référence pour les sociétés nord-américaines à rendement élevé (selon Towers Watson).

De plus, chaque année, nous sondons nos employés pour savoir ce qu'ils pensent de nos activités d'entreprise citoyenne et de notre réputation dans des domaines comme l'impact sur la société et la collectivité et la durabilité environnementale.

Résolution des problèmes et signalement des préoccupations

Il est important pour les entreprises d'offrir un milieu de travail où tous se sentent à l'aise d'exprimer leurs idées et leurs opinions. L'entreprise peut ainsi offrir de meilleures solutions, être plus novatrice et gérer les risques de façon plus efficace. Nous encourageons la communication ouverte et la résolution des litiges avec le personnel au niveau local, dans la mesure du possible. À cet effet, une page intranet « Signalement des préoccupations », accessible aux employés du monde entier, indique avec qui communiquer pour toute question liée à la discrimination, au harcèlement, à la violence ou aux accidents au travail. De plus, la ligne Info-Indice RBC permet le signalement

confidentiel et anonyme de préoccupations ou d'allégations d'actes répréhensibles se rapportant à la comptabilité, à la vérification ou au contrôle comptable interne de RBC.

Au Canada et dans les Antilles, nos employés ont également accès aux conseils du service Relations avec le personnel, Ressources humaines, ainsi qu'à une ligne téléphonique où ils peuvent obtenir de l'aide pour résoudre leurs problèmes. De plus, nos Normes sur le signalement d'inconduite et notre page intranet Exprimez-vous présentent les options offertes à tous les employés et les contractuels qui souhaitent signaler un problème.

Si leur problème n'est pas résolu à leur satisfaction, les employés peuvent s'adresser à notre Ombudsman des employés, ressource confidentielle et impartiale du Bureau de l'Ombudsman, qui portera le dossier devant le Comité d'audit du Conseil d'administration. L'Ombudsman des employés aide les employés à trouver des solutions et contribue à faire tomber, le cas échéant, les obstacles au traitement approprié des problèmes.

Santé et bien-être

Notre Code de déontologie souligne notre engagement à offrir à tous nos employés un milieu de travail sécuritaire. La Stratégie RBC sur le bien-être et la santé mentale énonce clairement notre vision, nos objectifs et nos priorités pour protéger la santé psychologique et la sécurité des employés au travail. Cette stratégie vise à mettre fin aux préjugés dans notre culture d'entreprise et à promouvoir la santé mentale et le bien-être des employés. Bon nombre de nos établissements possèdent également des politiques de sécurité qui leur sont propres. Nos activités étant principalement menées dans des bureaux, elles comportent très peu de risques liés à la santé et à la sécurité au travail.

Des employés en santé et un milieu de travail sain sont des exigences de base pour mettre en œuvre une stratégie d'entreprise. Cette stratégie repose sur le talent, l'innovation et la résilience, surtout à une époque marquée par les perturbations et les changements constants. Nous sommes de plus en plus sensibilisés à l'importance des problèmes de santé, notamment la santé mentale et le stress, et à leur impact sur les personnes, les aidants, les réseaux de soutien, les milieux de travail et la collectivité en général. Par conséquent, le besoin de conseils et de soutien supplémentaire augmente de façon exponentielle, particulièrement en ce qui concerne la santé mentale.

Nous croyons que les employeurs doivent jouer un rôle actif pour établir un milieu de travail sain qui favorise le bien-être physique et mental. Nous croyons aussi qu'il nous incombe de contribuer à éliminer les préjugés associés à certains états de santé.

Les problèmes de santé mentale, notamment le stress professionnel, peuvent avoir une incidence sur les milieux de travail axés sur le savoir comme le nôtre. Nous avons en place des ressources relativement à la santé mentale, notamment un programme d'aide qui offre aux employés et aux personnes à leur charge un accès confidentiel et gratuit à de l'information, à des consultations et à des ressources en ligne.

Nous avons également un solide programme d'ergonomie et d'adaptation du lieu de travail. L'objectif est de nous assurer que nos lieux de travail sont accessibles à tous, peu importe les handicaps, et que les postes de travail, les procédés, le matériel et les outils permettent aux employés de faire leur travail en toute sécurité.

Nous sommes d'avis que des employés en bonne santé sont généralement plus heureux et plus productifs, non seulement au travail, mais aussi dans leur vie personnelle et dans leur collectivité. Nous offrons à nos employés, entre autres au moyen de campagnes, d'activités et de programmes de bien-être, des conseils et des outils pour les aider à faire des choix santé.

Équilibre travail-vie personnelle

Il peut être difficile d'atteindre un équilibre optimal entre le travail et la vie personnelle. Nos politiques et programmes donnent aux employés la souplesse et le soutien nécessaires pour concilier le travail et la vie personnelle. Nous offrons notamment :

- des services-conseils pour concilier travail et vie privée ;
- des congés parentaux et des congés pour charges familiales ;
- un soutien d'urgence pour soins aux aînés et pour gardiennage d'enfant dans plusieurs grands centres urbains ;
- la possibilité, pour les employés admissibles, de reprendre le travail graduellement ou selon un horaire modifié après un congé ;
- une retraite progressive, à raison de trois ou quatre jours par semaine, aux employés admissibles ;

- Flexiplace, qui donne aux employés admissibles la possibilité de travailler quelques jours ou toute la semaine à l'extérieur du bureau, généralement chez eux ;
- un horaire flexible pour les employés admissibles, qui comporte une plage fixe et des heures d'arrivée et de départ mobiles, dans les limites établies par le directeur.

Effectif axé sur la diversité et l'inclusion

Voici notre vision de la diversité et de l'inclusion :

Compter parmi les entreprises les plus accueillantes et les plus prospères, et mettre la diversité en œuvre pour favoriser la réussite des employés, des clients et des collectivités.

RBC comprend depuis longtemps que miser sur la diversité est une décision à la fois juste et sensée. Nous reconnaissons l'importance, sur le plan de l'éthique, d'offrir les mêmes possibilités à tous, et nous sommes conscients des avantages sociaux et économiques concrets que présente un milieu de travail diversifié et inclusif. L'utilisation des définitions de base et la simple conformité aux exigences en matière d'emploi et de la réglementation, bien qu'elles soient importantes, ne font que jeter les bases en ce sens. Notre cadre vise à promouvoir l'inclusion et la diversité de pensée pour nous assurer une croissance et une prospérité durables.

Notre raison d'être est de contribuer à la réussite des clients et à la prospérité des collectivités. C'est ce qui nous motive à donner le meilleur de nous-mêmes chaque jour. Nos valeurs représentent ce en quoi nous croyons et ce à quoi nous nous attendons de nos collègues. Nous appuyons ouvertement l'inclusion afin de favoriser la diversité, moteur d'innovation et de croissance, donnons aux employés les moyens de s'épanouir et de se dépasser, recherchons et respectons les différents points de vue pour remettre en question les approches courantes, et repérons les occasions et les besoins suscités par la diversité de la clientèle et prenons des mesures en conséquence.

La diversité et l'inclusion font partie intégrante de notre culture. Nous croyons que nous pouvons réaliser des progrès dans des domaines rarement explorés et orienter le changement par nos idées et nos actions. Au bout du compte,

nous sommes déterminés à aider les gens à réussir et à avoir une incidence positive sur clients et les collectivités dans lesquelles nous vivons et travaillons.

La [Stratégie RBC de diversité et d'inclusion 2020](#) établit nos priorités, nos objectifs et nos engagements jusqu'en 2020. S'alignant sur la raison d'être de l'entreprise, elle met l'accent sur l'importance de recruter les meilleurs talents et d'appuyer leur perfectionnement, d'offrir des solutions et des conseils adaptés à la clientèle diversifiée de nos marchés, et de favoriser le développement social et économique de nos collectivités par des partenariats, des recherches, des activités bénévoles et la citoyenneté d'entreprise. Cette vision s'articule autour de trois piliers : le talent, la clientèle et la collectivité.

Plus précisément, nous soutenons les besoins des groupes suivants en matière d'emploi et de services financiers et communautaires :

- Femmes
- Minorités
- Nouveaux arrivants au Canada
- Autochtones
- Personnes handicapées
- lesbiennes, gais, bisexuels, transgenres et autres (LGBT+)
- Jeunes

Équité

Nous croyons que tous les employés, quels que soient leur race, leur âge, leur sexe, leurs capacités physiques et mentales, leur religion, leur orientation sexuelle et leur origine, ont droit à l'égalité professionnelle, et nous veillons à ne pas exercer nos activités d'une manière qui perpétue les préjugés ou dresse des obstacles pour certaines personnes. Nous faisons la promotion de la diversité et de l'inclusion, et tirons activement parti de la diversité de notre effectif pour élaborer des stratégies d'affaires novatrices.

Droits de la personne

Nous sommes déterminés à respecter les droits de la personne et à faire en sorte que tous nos employés soient traités de façon équitable et ne subissent aucune forme de discrimination en milieu de travail. La Politique de respect en

milieu de travail de RBC définit notre engagement à offrir un milieu de travail exempt de harcèlement, de discrimination, de violence, de représailles et de tout autre comportement irrespectueux ou déplacé. Elle énonce ce que nous attendons de tous nos employés à l'égard de l'établissement d'un milieu de travail sûr, respectueux et professionnel. De plus, elle précise quand, comment et à qui nos employés peuvent signaler toute préoccupation à cet égard.

Nos unités sont tenues de respecter toutes les lois sur les droits de la personne et sur la non-discrimination des divers territoires où elles exercent leurs activités. 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 les handicaps. Là où les lois n'interdisent pas la discrimination ou permettent d'établir un traitement différentiel, nos unités mettent néanmoins en pratique les principes de non-discrimination. Elles veillent donc à ne pas exercer leurs activités d'une manière contraire à notre Code de déontologie qui perpétue les préjugés ou qui dresse des obstacles pour certaines personnes.

En outre, nous tenons compte des Principes directeurs de l'ONU relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme (le « cadre Ruggie »), normes internationales visant à prévenir les violations des droits de la personne découlant d'activités d'entreprises.

Notre Code de déontologie, s'inspirant de l'essence de la Déclaration universelle des droits de l'homme, déclare que les sociétés membres de RBC se sont engagées à promouvoir l'égalité des chances dans tous leurs rapports avec les employés, les clients, les fournisseurs et autres personnes.

Les présomptions de manquement à notre Code de déontologie à l'égard des droits de la personne sont signalées à notre service des Ressources humaines, qui s'assure que les mesures appropriées sont prises en vue d'examiner et de résoudre les problèmes. De plus, les Ressources humaines présentent régulièrement à la direction et au Conseil d'administration des comptes rendus sur les manquements à nos politiques en matière de droits de la personne.

En adoptant, en appuyant et en mettant en œuvre des politiques positives, nous créons un milieu de travail plus représentatif, accueillant et productif pour tous nos employés.

Liberté d'association et négociation collective

Nous exerçons nos activités dans de nombreux pays dont les normes en matière de syndicalisation varient. Par contre, la majorité de notre effectif est employée en Amérique du Nord, où la syndicalisation n'est pas le système de gestion des relations avec le personnel qui prévaut dans le secteur des services financiers.

Là où les employés sont syndiqués, nous cherchons à établir de manière proactive 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.

Cadre de relations de travail

En 2014, nous avons élaboré un cadre intégré des relations de travail visant à favoriser des relations de travail positives avec nos employés, leurs associations, leurs représentants et leurs syndicats (collectivement désignés comme les « représentants des employés »).

Emploi des Autochtones

Nous voulons augmenter le nombre d'employés autochtones dans notre effectif grâce à des programmes de recrutement proactifs. Nous appuyons des programmes qui facilitent l'intégration des employés autochtones à notre milieu de travail. Pour en savoir plus, consultez le [Rapport de partenariat entre RBC et les Autochtones](#).

Tous les recruteurs de RBC doivent suivre un cours de sensibilisation à la culture autochtone. Tous les employés peuvent également suivre cette formation sur notre système d'apprentissage en ligne.

Ressources supplémentaires

- La [Stratégie RBC en matière de diversité et d'inclusion 2020](#) décrit nos priorités et nos objectifs à ce chapitre.
- Le [Rapport sur l'équité en emploi de RBC](#) présente nos initiatives liées à l'équité en matière d'emploi et les réalisations de nos unités opérationnelles et fonctionnelles sous réglementation fédérale canadienne.
- Pour en savoir plus ou pour consulter les rapports ci-dessus, allez à rbc.com/diversite.

Recrutement et maintien en poste des meilleurs talents

Constitution d'un bassin de talents prometteurs

Notre objectif consiste à constituer un bassin de talents prometteurs en continuant d'accroître les taux de recrutement, de mobilisation et de maintien en poste. Nous sommes d'avis qu'en comprenant leurs aptitudes, leurs objectifs, leurs rêves et leurs attentes, nous pouvons offrir aux jeunes une expérience agréable et stimulante, qui les encouragera à demeurer à RBC à long terme. De plus, nous souhaitons faire participer les talents prometteurs à la conception et à l'adoption de nouvelles méthodes de travail.

Recrutement et perfectionnement des talents numériques

Afin de maintenir notre position d'employeur de choix auprès des talents numériques, nous avons approfondi notre compréhension des principaux facteurs qui attirent les meilleurs talents. Notre objectif consiste à recruter, à perfectionner, à récompenser et à maintenir en poste les talents essentiels pour mettre en œuvre nos initiatives liées aux services bancaires numériques, en misant sur des pratiques souples et originales ainsi que sur des occasions de perfectionnement professionnel.

Croissance et perfectionnement des employés

Favoriser l'apprentissage continu de l'effectif

RBC prospère lorsque ses employés ont la chance d'apprendre, de se perfectionner et, ultimement, d'exceller dans un milieu positif et dynamique. Notre culture d'apprentissage et de rendement continu est fortement axée sur la formation et le perfectionnement, qui font l'objet d'investissements importants. RBC appuie le perfectionnement de ses employés en leur offrant diverses occasions d'apprentissage et de croissance, comme de l'expérience en cours d'emploi, des cours, des conférences, des accompagnateurs internes et externes ainsi que du mentorat. Nous transformons les modes d'apprentissage en misant sur la technologie numérique et les médias sociaux et en adaptant les expériences et les solutions aux besoins de chacun. En cette ère où tout change si rapidement, nous permettons aux employés d'apprendre où ils le souhaitent, quand ils en ont besoin.

Nous visons à offrir à tous nos employés la possibilité de mener une carrière enrichissante et diversifiée.

Apprentissage et perfectionnement professionnel

Les programmes de formation et de perfectionnement structurés sont des compléments importants de l'apprentissage en cours d'emploi. Les employés ont accès à un vaste éventail de ressources et de possibilités de formation structurée, y compris à de la formation traditionnelle en classe, à des programmes d'apprentissage en ligne interactifs, à des bibliothèques de ressources en ligne ainsi qu'à des webémissions en direct et sur demande. De l'apprentissage non structuré est offert sous forme de projets et de travaux particuliers.

En outre, nous offrons à nos employés des occasions de participer, à l'externe, à des séminaires et conférences, à des programmes de formation et d'obtention de titres professionnels, ainsi qu'à des programmes de parrainage pour perfectionnement avancé. Le processus d'approbation de la participation à ces initiatives varie selon la plateforme opérationnelle.

En 2018, nous avons mis à l'essai une nouvelle plateforme d'apprentissage numérique, Apprendre RBC, pour améliorer et personnaliser l'expérience d'apprentissage de nos employés et pour cultiver une mentalité d'apprentissage continu à RBC.

Habilitation au rendement

Pour afficher une croissance durable dans un secteur complexe qui évolue rapidement, nous modernisons notre méthode de gestion du rendement et améliorons l'Expérience employé. Selon des études, les bons gestionnaires offrent régulièrement une rétroaction spontanée et de l'accompagnement. En étant plus mobilisés, leurs employés réussissent mieux, ce qui a une incidence sur l'Expérience client et les résultats de l'entreprise. À l'occasion de sondages d'opinion, de remue-ménages, de discussions de groupe et de discussions informelles, les employés nous ont indiqué qu'ils avaient besoin d'une rétroaction rapide, multidirectionnelle et plus fréquente aux fins de croissance et de perfectionnement.

Voilà pourquoi nous repensons la gestion du rendement en mettant l'accent sur l'habilitation des employés et le renforcement de leurs résultats. Notre programme, qui vise l'établissement d'une mentalité de croissance et d'une

culture de rétroaction et d'accompagnement, s'applique aux trois piliers de notre stratégie axée sur les personnes et la culture : être des chefs de file favorisant une croissance durable, réussir dans la nouvelle réalité du travail et offrir une Expérience employé exceptionnelle. Afin de faciliter la rétroaction, nous lançons, à l'échelle de l'entreprise, une application de rétroaction fondée sur notre modèle de leadership et les principaux comportements qui définissent les méthodes de travail à RBC.

Nous accordons une grande importance aux objectifs professionnels à long terme de nos employés. Chaque employé de RBC est soumis à un processus d'évaluation du rendement préétabli, et les gestionnaires examinent les résultats individuels de leurs subordonnés directs avec ceux-ci. Dans bon nombre de cas, une séance de calibrage structuré permet d'assurer que les résultats individuels des employés sont évalués de manière équitable par rapport à ceux des autres. Dans certains cas, nous utilisons l'outil Évaluation 360 degrés aux fins de perfectionnement. Il permet d'obtenir un rapport consolidé fondé sur la rétroaction des subordonnés directs, des collègues et des membres de la direction.

Nous utilisons à l'échelle de l'entreprise un système de gestion du talent en ligne pour gérer le processus d'évaluation du rendement.

Gestion du personnel

La gestion du rendement est un facteur clé de mobilisation des employés à RBC. Elle leur permet de situer leurs fonctions dans un contexte global afin de pouvoir harmoniser leurs activités avec la stratégie de l'entreprise et offrir le meilleur service qui soit à ses clients. Dans le cadre de nos efforts continus visant à évoluer en phase avec le secteur et les besoins des clients et des employés, nous avons récemment modernisé notre approche de la gestion du rendement en vue d'améliorer l'Expérience employé de RBC.

Nous mettons désormais l'accent sur l'adoption d'une mentalité de croissance, l'instauration d'une culture de rétroaction et d'accompagnement continus et en temps réel, et la simplification. Les employés continuent de déterminer les objectifs et les comportements attendus pour l'année. Les cotes sont fondées sur le degré d'atteinte des objectifs et l'adoption de comportements conformes aux exigences du rôle.

De plus, nous avons remplacé les séances de revue du rendement, très formelles, par des rencontres de contrôle entre directeurs et employés plus fréquentes. Ainsi, les progrès de l'employé seront plus faciles à suivre pour tous les intervenants et les revues de fin d'année seront plus simples.

Nos hauts dirigeants et gestionnaires de personnes jouent un rôle essentiel dans la création d'un environnement de travail motivant dans l'ensemble de RBC. Voilà pourquoi nous investissons dans le développement de pratiques de gestion et d'outils d'apprentissage uniformes visant à améliorer les capacités de base nécessaires aux gestionnaires. Ces outils d'apprentissage comprennent des ressources en ligne, des conseils d'ordre général et personnalisés, de l'information sur nos politiques et nos programmes, et de l'encadrement sur mesure. De plus, certaines unités offrent chaque année des conférences sur le leadership axées sur la gestion du changement et le partage des meilleures pratiques. Ces séances permettent aux gestionnaires de perfectionner des connaissances et des capacités ciblées, et d'appuyer leurs supérieurs dans la mise en œuvre des changements et l'atteinte des résultats.

Pour faciliter la rétroaction, nous avons déployé à l'échelle de RBC une application fondée sur les capacités et les comportements conformes au nouveau modèle de leadership. Cette application favorise le perfectionnement individuel en soulignant l'importance des méthodes de travail et des résultats. Tous les employés ont accès à des plateformes de rétroaction multidimensionnelle, et notamment à la nouvelle appli de rétroaction ÉLEVER, qui leur permet de demander et d'offrir une rétroaction multidimensionnelle sur les comportements de leadership de base. Tous les éléments qui précèdent s'inscrivent dans notre philosophie et notre cadre d'habilitation au rendement ainsi que dans nos objectifs de perfectionnement et de mobilisation des employés.

Réorientation et soutien continu

Nous prenons des mesures pour assurer que nos employés sont traités équitablement tout au long de leur carrière. Lorsque les employés sont mutés ou touchés par une réorganisation, nous visons à réduire au minimum l'incidence de ces changements en leur proposant des services de soutien professionnel et de réorientation.