

AOÛT 2010, VOLUME 4, NUMÉRO 3

M A G A Z I N E

# Monde Scotia

ACTUALITÉ • EXPÉRIENCE • SUCCÈS



Faire du leadership  
un avantage concurrentiel

 **Groupe Banque Scotia**

Aidez-nous à réduire la  
quantité de déchets.  
Partagez cet exemplaire du  
*Magazine Monde Scotia* avec  
vos collègues.

«Merci à tous les employés de la Banque Scotia pour leur soutien à la suite du tremblement de terre survenu le 12 janvier 2010. Nous avons été très touchés par votre solidarité. Nous n'oublions jamais votre aide chaleureuse au moment où nous en avons le plus besoin. Votre sollicitude a donné tout son sens au lien qui unit tous les membres de la famille Scotia.»

– Nancy Jean-Baptiste – adjointe administrative du directeur national

## Objectifs pour 2010

### – Notre tableau de bord équilibré

#### Données financières

- Rendement des capitaux propres : 16-20 %
- Croissance du bénéfice dilué par action : 7-12 %
- Valeur à long terme pour les actionnaires par des hausses des dividendes et une appréciation du cours de l'action

#### Exploitation

- Ratio de productivité inférieur à 58 %
- Pratiques solides en matière de gouvernance d'entreprise et de processus de conformité
- Solides coefficients du capital
- Responsabilité sociale d'entreprise et solide engagement envers les collectivités

#### Cientèle

- Niveau élevé de satisfaction et de fidélité des clients
- Élargissement des relations avec les clients existants
- Acquisition de nouveaux clients

#### Ressources humaines

- Niveau élevé de satisfaction et d'engagement des employés
- Diversité de l'effectif
- Collaboration

## Idéation

Voyez la liste des derniers gagnants Idéation dans le numéro en ligne de Magazine Monde Scotia



« Nous n'oublions jamais votre gentillesse, cela nous a aidés à traverser ces moments difficiles. »

Nathalie Baptiste – responsable, Relations d'affaires



« Vous nous avez aidés au moment où nous en avons le plus besoin – merci. »

Fadia Occenad – directrice de comptes



« Merci pour votre soutien et votre solidarité. Nous ne l'oublierons jamais. »

Patrice Weil – directeur de comptes



« Les mots ne suffisent pas pour exprimer notre gratitude pour votre soutien et votre gentillesse. »

Tania D. Rocourt – directrice adjointe –

Administration et ressources humaines



« Merci est un bien petit mot pour exprimer toute notre gratitude et notre reconnaissance pour ce que vous avez fait pour nous. »

Johanne Saint-Paul – responsable,

Services aux particuliers

## En couverture...

Sheryl MacDonald, directrice, Service à la clientèle;  
Allen Ransome, directeur, International Advisory;  
Theresa Marshall, adjointe, Ventes, International Advisory  
et Lana Fingall, directrice relationnelle, Banque privée,  
Groupe Gestion privée Scotia à la Barbade.



# Table des matières



12



16

## Actualités Scotia

- 4 Collaboration**  
Au-delà des frontières et des secteurs d'activité
- 5 Profil**  
Région de Toronto
- 6 Profil**  
Régions Ontario et Québec et Est de l'Ontario
- 8 Profil**  
Activités de la Banque Scotia en Amérique du Sud

## Expérience Scotia

- 10 Série Leadership :**  
Formation des futurs leaders
- 12 Point de vue**  
Plan d'action
- 13 Évaluation de fin d'année**  
Emploi de la méthode S.T.A.R.
- 13 Colonne RSE**  
La Banque Scotia adhère au Pacte Mondial des NU
- 14 Mieux-être Scotia**  
Protection solaire

## Engagement Scotia

- 15 Article de fonds**  
Assumer le leadership dans notre communauté
- Collectivité**
- 16 Tendre la main**
- 17 Enseigner la couture pour acquérir des aptitudes à la vie quotidienne**

Pour obtenir davantage de renseignements sur certains articles de cette édition, rendez-vous sur le site Web du Magazine Monde Scotia.

2

Entretien  
Alberta Cefis



Pour en savoir plus sur certains articles de ce numéro, rendez-vous sur le site

## Web du Magazine Monde Scotia

**Au Canada?** Accédez à la version en ligne

- **HR Passport** sous Mes communautés; dans IntraCom > Salle des nouvelles > Réseau Actualités Scotia; ou
- dans **Scotia Navigator** sous le lien Employee Information de la page d'accueil.

**Accédez à la version en ligne** Accédez à la version en ligne

- dans **Passeport RH** (s'il est accessible) ou sur le site IMAC >
- Corporate & Contact Information > Public, Corporate & Government Affairs > Public & Corporate Affairs > Scotia World Magazine

Le Magazine Monde Scotia est publié cinq fois l'an en anglais, en français et en espagnol par Affaires de la société et distribué à tous les employés du Groupe Banque Scotia à travers le monde.

Le Magazine Monde Scotia est mis en ligne dans Passeport RH sous Mes communautés, dans IntraCom sous Réseau Actualités Scotia, et dans Scotia Navigator sous le lien Employee Information de la page d'accueil. Il est aussi sur le site IMAC (s'il est accessible).

Les lecteurs sont invités à envoyer des articles ou des suggestions. Les photos numériques doivent être de haute résolution (300 ppi pour 5 po x 7 po).

Vous pouvez nous joindre par courriel, à [scotiaworldmag@scotiabank.com](mailto:scotiaworldmag@scotiabank.com), ou par la poste, à Magazine Monde Scotia, Scotia Plaza, 40, rue King Ouest, Toronto (Ontario) M5H 1H1; code service 37622.

Communiquez tout changement d'adresse ou de distribution par téléphone, au 416-866-3925, ou par télécopieur, au 416-933-7385.

**Rédactrice en chef :**

Paula Cufre  
Téléphone : 416-866-4833

**Comité de rédaction :**

Toni Spooner, Gail Lambie, Chris McAuliffe

**Correspondantes :**

Lori Bianco, Jennifer Corbett, Gail Lambie, Chris McAuliffe, Menka Wallia, Sheena Walton

**Coordination :**

Jennifer Corbett

**Directrice artistique :**

Nancy Howard

**Conception :**

Jim Kapsalis, Kelly McCraw, Vincenza Thorburn

**Production :**

Kelly McCraw, Monique Stewart-Channer



## Alice Eastman s'entretient avec

# Alberta Cefis

Alice Eastman, première vice-présidente, Gestion de trésorerie et Services de paiements, Transactions bancaires mondiales s'est entretenue avec Alberta Cefis, vice-présidente à la direction et chef, Transactions bancaires mondiales pour les lecteurs du magazine *Monde Scotia* au sujet des stratégies et des réalisations du groupe Transactions bancaires mondiales.

**AE** Madame Cefis, les activités de Transactions bancaires mondiales (TBM) ne sont pas connues de tous. Pourriez-vous nous en donner un aperçu?

**AC** Le groupe TBM est un secteur de la Banque établi en novembre 2005 afin de créer de la valeur pour les clients et les actionnaires au moyen du regroupement de diverses fonctions des différents secteurs d'activité. Le mandat de TBM consiste à fournir des services de gestion de trésorerie, de dépôt, de paiement et de financement du commerce extérieur à la clientèle d'entreprises à l'échelle mondiale. Nos clients comprennent des petites et moyennes entreprises, des grandes sociétés et des banques correspondantes. Le groupe TBM est organisé de façon à mettre le client au premier plan. Ainsi, TBM travaille sur un axe horizontal de pair avec tous les secteurs d'activité de la Banque, de façon à offrir des solutions structurées aux clients.

**AE** Quelles sont les principales mesures stratégiques de TBM?

**AC** Premièrement, l'acquisition de dépôts. Cette mesure assure un financement stable à la Banque. Deuxièmement, la mise en œuvre d'une solution de compensation des paiements pour le dollar US, l'euro et la livre. Cette mesure concerne tous les pays et les trois divisions. Troisièmement, la réémission de nos lettres de crédit (LC), initiative qui touche les services commerciaux et le

maintien du traitement des LC au sein de la Banque Scotia. Quatrièmement, notre stratégie liée aux corridors commerciaux, qui vise l'expansion dans les régions prometteuses où nous ne jouons qu'un rôle secondaire sur le plan commercial, comme en Europe. Ainsi, nous élargissons notre capacité de vente au R.-U. afin de donner de l'élan aux activités de TBM et de soutenir Scotia Capitaux. Enfin, il y a l'initiative associée à Opérations bancaires mondiales de gros (OBMG). Parallèlement, il nous incombe de gérer nos activités, de donner satisfaction à la clientèle et de maintenir notre avance sur la concurrence.

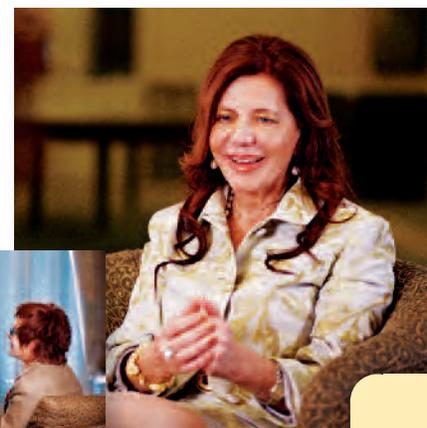
**AE** Vous avez mentionné l'initiative d'OBMG, qui représente un modèle de collaboration entre les secteurs d'activité. En quoi le groupe TBM appuie-t-il cette démarche?

**AC** Le secteur OBMG représente l'une des plus grandes opportunités en matière de création de valeur pour les sociétés clientes et la Banque. Cette initiative, axée sur les besoins des sociétés clientes à l'échelle mondiale, met en lien les capacités de Scotia Capitaux avec le système de distribution des Opérations internationales ainsi que les produits et la prestation de services de TBM. Le comité de la haute direction d'OBMG est composé de Mike Durland et de Steve MacDonald, de Scotia Capitaux, de Rob Pitfield, des Opérations internationales et de moi-même, représentant TBM. Le

comité a pour but d'assurer que tous les membres de l'équipe de direction et des échelons inférieurs travaillent de manière interfonctionnelle avec nos clients et nos actionnaires.

**AE** Dans quelle mesure le climat économique influe-t-il sur les activités de TBM?

**AC** Comme tous les secteurs de la Banque, le groupe TBM a été touché par la crise, mais certains aspects clés lui ont permis de s'en sortir. D'abord, TBM est un secteur disposant d'un important volume de dépôts et la moitié de son chiffre d'affaires provient de la perception de frais, ce qui fut avantageux durant le ralentissement économique. Deuxièmement, notre secteur se caractérise par la rentabilité des capitaux, de sorte que nous continuons à enregistrer un rendement du capital économique plutôt solide. Les clients ayant subi l'effet de la volatilité sur les marchés financiers mondiaux se tournent vers des banques affichant une solide gestion du risque et du bilan et de bons ratios de capitaux. Nous en avons tiré profit, car la Banque Scotia cadre parfaitement avec ce profil. Nous avons également fait bonne figure dans des marchés comme les États-Unis, où les clients ont préféré notre profil de risque à celui de certains concurrents. Sur le plan commercial, nous avons constaté que bon nombre de clients ont délaissé les solutions de comptes ouverts à la faveur



« Par définition, le groupe TBM n'est pas une entité repliée sur elle-même. Tout ce que nous accomplissons est caractérisé par la collaboration. »

– Alberta Cefis

des lettres de crédit traditionnelles pour le financement du commerce extérieur afin de réduire le risque. Globalement, TBM s'est assez bien tiré d'affaires durant la période de repli.

**AE** La crise financière a eu une incidence sur la réglementation. De quelle façon les nouvelles règles influenceront-elles sur les activités de TBM?

**AC** Je crois que l'effet le plus notable proviendra des règlements de l'accord de Bâle III, qui pourraient imposer aux banques du monde entier de nouvelles exigences en matière de liquidités et de capitaux. Pour TBM, la valeur réglementaire du volume de dépôts s'en trouverait amoindrie aux fins du calcul des fonds propres, si bien que cet accord nuirait à l'attrait actuel de ces dépôts. Sur le plan du financement du commerce extérieur, nos activités attirent actuellement moins de fonds propres réglementaires qu'un prêt traditionnel à une moyenne entreprise ou à une grande société. Aux termes de Bâle III,

cependant, les modifications prévues influeraient sur nos décisions tarifaires.

**AE** Vous présidez le conseil d'administration de l'Opera Atelier et l'on vous a récemment attribué le prix National Opera Directors Recognition Award – félicitations! Quel effet a eu sur l'Opéra et la Banque votre présence au conseil?

**AC** À titre de banquière, ma compréhension des chiffres constitue un avantage pour l'Opéra. Actuellement, les organismes voués aux arts travaillent d'arrache-pied pour accroître leurs revenus, réduire leurs dépenses, recueillir des fonds et accroître les abonnements. Parallèlement, l'Opéra me permet de plonger dans le monde des arts et de la culture. Le travail ne se limite pas à monter des opéras, loin s'en faut; il nous faut découvrir de nouveaux talents et recruter des artistes chevronnés. Nous menons également des activités de promotion de la musique dans les écoles et enseignons la danse baroque aux enfants. Voilà quelques-unes

des raisons de ma présence au sein de l'Opera Atelier. Quel en est l'intérêt pour la Banque? La Banque Scotia soutenant avec ferveur les organismes à but non lucratif, c'est une façon de donner en retour aux communautés. En fin de compte, cela ne fait que rehausser nos qualités de leader.

**AE** Parlant de leadership, en tant que coprésidente du comité d'orientation pour l'avancement des femmes de la Banque, que conseillez-vous aux femmes – et aux hommes – qui veulent se perfectionner sur le plan professionnel?

**AC** Avant tout, il faut être passionné de son métier et aimer son milieu de travail, car la vie est trop courte! Il faut être prêt à prendre des risques calculés qui comprennent de nouvelles affectations et opportunités, sortir de sa zone de confort quoi! De même, il convient d'envisager des mutations latérales, car il ne s'agit pas uniquement de grimper des échelons, mais aussi d'enrichir ses compétences. Enfin, il faut saisir les occasions d'assumer du leadership, c'est-à-dire joindre une équipe intersectorielle, faire du bénévolat ou prendre les commandes d'un projet communautaire pour le compte d'un organisme à but non lucratif. Ce sont toutes des façons d'améliorer ses qualités de leader, d'établir un réseau et de favoriser son développement et son apprentissage à long terme. ▀



Photo fournie par Opera Atelier

# Front commun pour trouver des **solutions** gagnantes sur toute la ligne

La mise en œuvre de solutions favorables tant au client qu'à la Banque Scotia est partie intégrante du processus de solidification des relations avec les clients et de la Banque.

Récemment, Transactions bancaires mondiales (TBM), Scotia Capitaux et notre bureau de Porto Rico ont mis au point une solution gagnante pour tous. En effet, les trois équipes ont collaboré à l'élaboration et à l'adaptation d'une nouvelle solution de gestion de fonds répondant aux besoins d'un important client de Scotia Capitaux. Faisant fi des frontières et des différences entre les secteurs d'activité, Scotia Capitaux, qui entretient une relation à l'échelle mondiale avec le client en question, a tiré le maximum des possibilités de TBM qui, à son tour, a eu recours à notre bureau de Porto Rico.

Dans le cadre de ses activités à Porto Rico, le client faisait affaire avec deux banques pour ses sorties de fonds et avec une autre pour la perception. La Banque Scotia a proposé une solution locale visant à consolider l'ensemble des deux relations au sein d'une même banque, de façon à offrir au client un service de recouvrement accéléré des comptes clients et des solutions de paiements actualisés, en plus du traitement hôte à hôte des comptes fournisseurs. Par conséquent, le client a pu réduire le nombre de banques avec lesquelles il faisait affaires à Porto Rico et profiter d'une réduction des frais de service et d'une technologie améliorée.

À l'époque, Scotiabank Puerto Rico n'offrait pas encore ces services. Afin de présenter au client une solution locale intégrale, Scotiabank Puerto Rico a confié à un fournisseur externe la mise au point d'une solution technologique permettant d'offrir ces services.

Impressionné par la solution novatrice de la Banque Scotia, le client a accepté l'offre qui lui était faite, si bien que les deux parties en sortent gagnants, de même que le bureau de Porto Rico, fort de ses nouvelles possibilités. ▸

## Un nouvel outil intranet fruit d'une collaboration efficace

Dans le cadre de la stratégie globale des Ressources humaines, Direction générale visant à diriger toute l'information liée au RH vers une base de données unique commune, des équipes de Toronto et d'El Salvador ont collaboré à l'intégration des données sur les employés d'El Salvador.

Le projet a nécessité la participation des équipes de Rétribution globale, des Services partagés, Opérations internationales, des Ressources humaines, Opérations internationales et de Systèmes et Technologie de l'information à Toronto qui ont travaillé de concert avec leurs homologues de Scotiabank El Salvador au lancement de la plate-forme. Les équipes d'El Salvador ont prêté main-forte à celles de Toronto pour ce qui est de la saisie de données et de la formation des employés à l'utilisation de la nouvelle application.

L'effort concerté des différents intervenants a été un facteur de réussite déterminant qui a permis de surmonter les difficultés, de composer avec la barrière linguistique et d'assurer le succès de la mise en œuvre. ▸



## La Ville-Reine couronnée de succès :

# La région de Toronto est le centre urbain du Canada



«C'est absolument renversant d'entendre une douzaine de langues différentes à la fois», s'étonne la directrice de succursale, Frida Kanaris, alors qu'elle observe les passants dans le centre commercial Square One. En fait, ce scénario est assez courant dans la région de Toronto, reconnue comme l'une des régions urbaines les plus multiculturelles du monde.

(À partir de la gauche) Carson Ho-He, directeur de succursale; Christine Yick, conseillère financière; et Ummu E Ibrahim, superviseur, Service à la clientèle, à la succursale Steeles et Silverstar

«Dans cette petite succursale, nous parlons 12 langues, dont l'arabe et l'urdu», précise M<sup>me</sup> Kanaris, elle-même Grecque, au service de la clientèle immigrante de la banlieue grandissante de Mississauga, Ontario. «Nous recrutons des employés connaissant la langue des nouveaux arrivants, car ces derniers se lient souvent au personnel de banque de même origine culturelle.»

Puisqu'un grand nombre de nouveaux arrivants cherchent à obtenir un prêt hypothécaire dans l'année qui suit leur arrivée, M<sup>me</sup> Kanaris est fière du premier rang de sa succursale pour ce qui est de l'ouverture de comptes associés au programme BonDébut, lequel propose des services bancaires et de crédit ainsi que des réductions aux nouveaux Canadiens. «Si nous facilitons la tâche à cette clientèle et gardons le contact avec elle, celle-ci présente un grand potentiel d'ici à ce qu'elle soit bien établie.»

### Des occasions au-delà du métro

«Elle est appelée la région du métro mais, en fait, nous répondons aux besoins de cinq millions de personnes, dont bon nombre fait de longues navettes depuis des secteurs non desservis par le réseau de transport en commun», souligne John Doig, premier vice-président, région de Toronto, qui comprend la région du Grand Toronto. «Nous allons soutenir cette croissance urbaine en nous rapprochant des communautés d'immigrants et en étant les premiers à contacter les propriétaires de petites entreprises et les professionnels qui s'installent dans les nouvelles banlieues.»

Monsieur Doig précise en outre que même si le potentiel de cette région est considérable pour nos quelque 200 succursales, la concurrence y est féroce. «Nous disposons d'un atout concurrentiel, car nous pouvons tirer avantage de nombreux programmes de commandite et événements communautaires afin de nous démarquer. Qu'il s'agisse de films gratuits (programme SCÈNE de la Banque) ou de nos liens avec les collectivités sur le plan des arts, de la culture, du sport et de l'éducation, nos

programmes contribuent à tracer le profil des équipes de nos succursales locales, à qui il appartient de conclure les ententes.

«Le fait est que les clients de Toronto s'attendent à une qualité de service exceptionnelle. Nous répondons à ces attentes en adhérant aux principes de base. En effet, si nous veillons à exploiter nos activités d'excellente manière, à exécuter les opérations tel que promis et le plus rapidement possible, nous aurons la possibilité de fournir des conseils aux clients et d'approfondir nos relations avec eux.»

### L'avantage du terrain de la Banque Scotia

Par ailleurs, plus de 5 000 employés de la Direction générale sont également en poste à Toronto, du personnel de la haute direction aux équipes des Services partagés, répartis aux quatre coins de la ville. Par exemple, le secteur des Services bancaires de gros du Groupe Banque Scotia, Scotia Capitaux, contribue à la réputation de Toronto en tant que centre financier mondial, rivalisant avec les grandes banques de New York ou de Londres.

«En qualité de plaque tournante de nos marchés des capitaux, de nos services de banque d'investissement et de nos activités de soutien, nous disposons à Toronto d'un effectif imposant de 300 personnes affecté aux opérations sur titres boursiers, titres de dette et produits dérivés sur un des parquets de la bourse et, sur un autre parquet, aux opérations de change, aux métaux précieux, au courtage de premier ordre et à la titrisation en plus d'abriter les réserves d'or de ScotiaMocatta», d'expliquer Mike Durland, Chef, Groupe Marchés des capitaux mondiaux et co-chef de la direction, Scotia Capitaux. «Il s'agit-là d'avantages notables pour les clients de Toronto et de partout au Canada.»

De conclure M. Doig, «Nous allons tirer le maximum de tous les outils à notre disposition – commandite, diversité de notre personnel et compétence des partenaires du Groupe Banque Scotia – afin de nous distinguer et de faire bonne figure au sein du florissant moteur économique du Canada.»

Programme  
**BonDébut**  
de la Banque Scotia  
POUR LES NOUVEAUX ARRIVANTS

## Le Québec

Parler la même langue :

et l'Ontario  
relèvent habilement

Les gens en visite au Canada sont parfois étonnés des différences entre les deux provinces voisines que sont le Québec, de langue française, et l'Ontario, principalement anglaise. Bien que la région de l'Ontario et la région Québec et Est de l'Ontario illustrent bien ces distinctions, elles partagent néanmoins une langue des affaires favorisant une exécution qui porte fruit.

Stéphanie Hyppolite,  
Directrice de succursale, Ventes et service –  
Succursale Métro McGill

«Outre la question linguistique, il existe de nombreuses réalités économiques dans notre région», note Diane Giard, première vice-présidente, Québec et Est de l'Ontario, dont les responsabilités englobent le Québec, riche en ressources, et Ottawa, région urbanisée de la capitale du Canada.

Alors que la Banque Scotia constitue une banque de prédilection à Ottawa, le petit réseau de 58 succursales au Québec doit se frotter à une populaire coopérative de crédit comptant 2 400 succursales. De souligner M<sup>me</sup> Giard : «Notre stratégie consiste à croître dans les secteurs urbains clés où les clients ont migré et qui apprécient notre diversité, la qualité de nos employés, nos partenariats avec Scène, la Ligue nationale de hockey et la Ligue canadienne de football.»

«Cette stratégie fonctionne grâce à l'aptitude du Groupe Gestion privée Scotia (GGPS) à attirer de nouveaux clients vers ses conseillers financiers de Montréal et de Québec», soutient Jean-Paul Choucha, directeur du GGPS. «En fait, les conseillers en gestion de patrimoine de la province se classent constamment au sommet en matière de ventes de services de placements et fiduciaires.»

«Nous entretenons d'excellents rapports avec nos partenaires des services de détail, lesquels font la promotion de nos services complémentaires auprès de leurs clients», de dire M. Choucha, en soulignant que ces partenaires, grâce à leurs recommandations, sont à l'origine de 60 % des ventes des conseillers financiers. «Tout le monde y gagne, car on note une plus grande fidélité de la part des clients qui obtiennent de multiples services.»

De plus, cela entraîne des mises en contact bidirectionnelles dans le cas d'Assistance succession, service de succession et de fiducie offert avec succès par les conseillers financiers au Québec. «Au décès d'un client, nous faisons office d'agent pour le compte du liquidateur et en offrant un service de qualité supérieure à la famille et aux bénéficiaires. Cette approche aide à attirer de nouveaux clients tant pour le GGPS que pour les services de détail de la banque», précise M. Choucha.

Il ajoute qu'en dépit de la forte sollicitation dont font l'objet les clients fortunés au Québec, son équipe parvient à tirer son épingle du jeu. «Nous visons la croissance à long terme et nous y arriverons grâce à nos normes exceptionnelles de qualité du service et à nos excellentes compétences techniques.»

La Banque Scotia s'intéresse également aux aspects propres à la culture québécoise. Par exemple, les Canadiens français sont reconnus comme des gens fiers et individualistes, ils sont également prudents sur le plan financier et se soucient des prix, c'est-à-dire qu'ils «magasinent» leurs services financiers, y compris les services de crédit.

Ces caractéristiques ont inspiré une nouvelle stratégie hypothécaire faisant appel aux courtiers hypothécaires pour attirer davantage de clients. Ces courtiers permettent à des «non-clients» d'obtenir les meilleures conditions possibles. La Banque Scotia répond aux besoins de financement de ces clients et leur propose des produits connexes qui contribuent à les fidéliser et à nous procurer des marges de profits. «Depuis deux ans, grâce à l'accent mis sur l'exécution, la région se classe première en matière de ventes connexes aux nouveaux clients mis en contact par des tiers», indique M<sup>me</sup> Giard.

Étant donné que le hockey est pratiquement une religion ici, la Banque Scotia met l'accent sur la sensibilisation à la marque, la fidélisation de la clientèle et l'acquisition de nouveaux clients par le biais de commandites et de programmes communautaires d'envergure avec la LNH et l'équipe de hockey des Sénateurs d'Ottawa. En conséquence du rendement favorable obtenu sur ces investissements en marketing, une nouvelle entente de commandite a été conclue afin





Le sondage Aux yeux des clients est mené auprès de clients des services de détail choisis au hasard. Les clients sont contactés afin d'obtenir de l'information sur la fidélité et la satisfaction de la clientèle.

## les défis

de susciter l'intérêt des fervents partisans du club de hockey Canadien de Montréal.

### Résilience et ingéniosité au cœur de la reprise en Ontario

«L'odomètre de ma voiture témoigne de la taille de notre province», mentionne James McPhedran, premier vice-président, Région Ontario. En effet, alors que la région Québec et Est de l'Ontario cible quelques grandes villes, la région de l'Ontario englobe quant à elle plusieurs volumineux marchés et des douzaines de communautés plus petites et de taille moyenne répartis sur une superficie plus vaste que les territoires réunis de la France et de l'Espagne.

Il faut absolument compter dans ses rangs des gens exceptionnels entretenant d'excellentes relations dans leurs communautés pour répondre aux besoins d'une multitude de clients comprenant des travailleurs de l'automobile, des employés de bureau, des propriétaires de petites entreprises et des professionnels. «Bien que nous visions globalement à être un chef de file en matière de service et de consultation dans la région, nous sommes conscients que nous devons nuancer notre démarche à l'échelle locale. Cela signifie que notre approche à London diffèrera de celle que nous adoptons à Thunder Bay, par exemple.

Les relations à l'échelle locale sont cruciales dans une province où une foule de changements importants sont survenus durant la dernière décennie. Même avant la récession, les communautés ontariennes ont été forcées de réorganiser leurs fondations économiques, les usines passant de la construction de pièces d'automobiles à la fabrication d'appareils

collectivités, nous entendons saisir l'occasion que représente cette période de transition.»

### Conseil à la puissance 10

«Étant donné la situation économique actuelle, nous ne pouvons attendre que les clients fassent les premiers pas», prévient M. McPhedran. «Notre philosophie axée sur les services et les conseils nous permettra de mettre de l'avant l'excellence de nos services pour établir notre réputation de conseillers. Plutôt que de trop insister sur des catégories de produits uniques, nous désirons être reconnus comme un chef de file dans nos marchés en matière de qualité des services-conseils selon les besoins des clients.»

En 2009, la région de l'Ontario s'est classée première au Canada dans le cadre du sondage Aux yeux des clients\* sur la satisfaction et la fidélité de la clientèle. La région veille maintenant à accentuer ses compétences à titre de fournisseur de conseils. Selon son modèle «Conseil à la puissance 10», la région se concentre sur les éléments clés du modèle d'expérience client qui favorisent l'offre de conseils. Les données compilées à cet égard sont suivies de près et comparées aux indicateurs clés, comme le nombre de plans financiers établis, afin de mesurer l'évolution des progrès.

Afin d'exploiter les idées émanant de toute la province, chacun des vice-présidents de district (VPD) de la région dirigera un projet novateur en 2010. Ces projets, dont deux comprennent une approche visant à soutirer des clients à la concurrence aux fins de croissance et à établir un programme

«Nous désirons être reconnus comme un chef de file dans nos marchés en matière de qualité des services-conseils selon les besoins des clients.» – James McPhedran, premier vice-président, Région Ontario.

de haute technologie et les grandes multinationales étant remplacées par des petites et moyennes entreprises.

«Les Ontariens font preuve d'une forte résilience et les employés de la Banque Scotia misent sur de nouvelles orientations comme la haute technologie et l'agriculture de prochaine génération», précise M. McPhedran. «Le potentiel de valeur ajoutée est énorme alors que l'économie ontarienne se réoriente. Il est donc important que nous exploitions nos partenariats à l'échelle de toute la Banque, soit les secteurs Services aux entreprises, Gestion de patrimoine et Services à l'agriculture, notamment, afin d'offrir de vastes perspectives dans nos communautés. Bien ancrés depuis longtemps dans les

de contacts externes selon lequel les directeurs de succursale communiquent avec leurs plus importants clients pour s'entretenir de services-conseils. Les VPD voient ensuite à proposer et à mettre en œuvre dans la région les projets les plus susceptibles de remplir leurs promesses.

«Bien que la Banque Scotia soit une grande entreprise internationale, notre réussite dans la région de l'Ontario repose sur des gens extraordinaires dans chacun de nos marchés locaux», affirme M. McPhedran. «Nous pouvons accomplir de grandes choses en combinant nos stratégies globales à la connaissance des marchés locaux de notre personnel, lequel accomplit formidablement ses tâches au sein de nos collectivités. ▸

## Réseau sud-américain de la Banque Scotia :

# Airs de famille des aspirants à la Coupe du monde



Dans les pays de l'hémisphère sud où la Banque Scotia exerce ses activités, les habitants sont en quelque sorte comme les membres d'une même famille : ils sont très différents l'un de l'autre malgré des gènes communs. Le Brésil, le Chili et le Pérou, notamment, partagent certains traits caractéristiques : les économies de ces pays sont parmi celles qui croissent le plus rapidement dans le monde et ces trois pays disposent d'équipes de la Banque Scotia aspirant à une plus grande unité et à obtenir les meilleurs résultats.

## Tourné vers le monde : Chili, terre de réussite

«Ce pays tire profit d'une situation macroéconomique très favorable, d'une saine fiscalité et d'une ouverture commerciale», indique le directeur national, Jim Callahan, qui s'émerveille devant la transformation qui s'est opérée au Chili depuis son arrivée en 1981, alors que le pays était encore une dictature.

Le revirement de situation s'est amorcé après la réforme économique, qui a vu naître un système de fonds de retraite privé et des marchés des capitaux nationaux qui ont fait du Chili un exportateur net de capitaux. Le pays a également signé des accords commerciaux avec 56 pays, à commencer par le Canada, pour l'exportation de ses ressources naturelles.

Logiquement, la Banque Scotia a décidé d'accroître son réseau de 67 succursales avec l'acquisition, en 2007, de Banco del Desarrollo, réseau socialement responsable composé de 90 établissements fournissant des services bancaires et de crédit aux consommateurs, aux petites entreprises et aux micro-entreprises.

«Il s'agit de loin de la plus difficile intégration menée par la Banque Scotia», observe M. Callahan. Les filiales ont été réunies au sein d'une seule entité juridique, les processus de gestion du risque de la Banque Scotia ont été mis en œuvre, le personnel a été regroupé et, en novembre dernier, une nouvelle plate-forme de systèmes commune aux deux banques a été mise en place.

L'étape suivante, plus évidente, est survenue en mai quand les 150 succursales sont passées de quatre à deux marques. Les clients font maintenant affaire avec l'une des deux marques, soit Banque Scotia, qui sert la clientèle de détail et les petites, moyennes et grandes entreprises, soit Banco Desarrollo de Scotiabank, qui offre notamment du micro-crédit aux petites et micro-entreprises réalisant un chiffre d'affaires inférieur à 100 000 \$.

«Le processus est complexe, mais en dépit des difficultés inhérentes à la fusion, notre part de marché se maintient, les clients ont été peu perturbés, les organismes de réglementation ont salué notre travail et le degré de satisfaction des employés est demeuré au moins égal à ce qu'il était avant les fusions passées», précise M. Callahan, qui souligne le travail de l'équipe d'intégration des Opérations internationales.

«Notre banque est maintenant grandement axée sur la

clientèle, de sorte que nous pouvons offrir à chacun des segments de meilleures solutions et un plus vaste choix de produits et de canaux de services», fait remarquer M. Callahan, avant d'ajouter que son équipe est prête à exporter les meilleures pratiques issues des activités chiliennes. Par exemple, Scotiabank Chile est réputée pour les stratégies de son personnel de vente et comme l'une des meilleures équipes de vente de produits d'assurance des Opérations internationales.

Monsieur Callahan soutient que malgré les séismes survenus cette année, la Banque Scotia retrouve son élan de croissance. «Nos employés ont fait preuve d'un esprit d'équipe remarquable afin de soutenir la clientèle, notamment en assouplissant les règles d'attribution de crédit. Nous sommes fiers de participer à la remise sur pied du pays.»

## Méga plaque tournante commerciale du Brésil

«Sao Paulo vit à un rythme effréné : les gens s'y rendent pour le travail, non pour la plage», mentionne Paul Molinaro, vice-président du bureau de représentation de la Banque Scotia au Brésil.

Cette mégapole est la plaque tournante d'une équipe de six personnes qui aide les membres de Transactions bancaires mondiales de partout dans le monde à conclure des ententes de financement du commerce extérieur. Malgré l'absence d'un permis d'exploitation bancaire dans le pays, le bureau de représentation s'affaire à offrir des lignes de crédit aux banques brésiliennes, ce qui facilite les activités d'importation et d'exportation des clients de ces dernières, de même que du soutien commercial et du crédit aux grandes sociétés multinationales.

«L'exécution des opérations repose sur la collaboration à l'échelle de la Banque Scotia», précise M. Molinaro. «Par exemple, en tant qu'importante banque d'un fabricant automobile coréen, le bureau de représentation brésilien de la Banque Scotia confirme les lignes de crédit avec le concessionnaire local qui importe des cargaisons de voitures. Scotia Capitaux, ScotiaMocatta et Scotia Waterous sont également au service des conglomérats brésiliens de la construction en pleine expansion, les gouvernements et les sociétés de ressources.

«Avec l'affermissement de la réputation du pays, qui sera l'hôte de la prochaine Coupe du monde et des prochains Jeux olympiques, les entreprises brésiliennes sont désormais des



Jim Callahan, directeur national,  
Scotiabank Chile

négociateurs et des investisseurs mondiaux auxquels nous pouvons prêter main-forte grâce à notre envergure internationale», conclut M. Molinaro.

### Des canaux parallèles voient le jour au Pérou

Carlos Gonzalez Taboada, chef de la direction de Scotiabank Peru, ne tarde pas à souligner que les activités péruviennes diffèrent de ce à quoi les employés de la Banque Scotia sont habitués. Toutefois, cette façon de faire distincte est parfaitement adaptée à la structure socio-économique du Pérou.

«Nous adhérons au modèle de la Banque Scotia au sein des services aux moyennes et grandes entreprises de Scotiabank Peru, mais la moitié de notre portefeuille est axée sur les activités de marché de masse – consommation et micro-crédit, équipes de vente et alliances – sans aucune succursale», mentionne M. Gonzalez Taboada.

«Les Péruviens affectionnent peu les banques», explique-t-il, précisant que seulement un quart de la population possède un compte de banque. «Notre stratégie consiste à les rejoindre au moyen de canaux parallèles afin de leur proposer des services financiers.»

Pour ce faire, la Banque Scotia entretient des alliances avec des détaillants et une équipe de vente de 3 000 personnes dans les supermarchés et les magasins à rayons du pays. La Banque Scotia emploie également 500 caissiers correspondants qui offrent des services de dépôt et de crédit depuis des terminaux points de vente autonomes. «Nous exploitons 155 succursales et un millier de points de vente non traditionnels», indique M. Gonzalez Taboada.

Cette stratégie découle de la fusion, en 2006, de Banco Sudamericano et de Banco Wiese Sudameris – qui a donné naissance à Scotiabank Peru – et de l'acquisition, en 2008, de Banco del Trabajo, important fournisseur de crédit à la consommation et de micro-crédit. Au terme d'une période d'intégration de sept mois, la Banque a mis sur pied une stratégie à double marque : Scotiabank Peru offre des services aux particuliers et aux moyennes et grandes entreprises à la clientèle des classes moyenne et supérieure, tandis qu'une nouvelle marque, CrediScotia, a été lancée à l'intention des personnes appartenant aux segments sociaux-économiques inférieurs et n'entretenant aucune relation bancaire.



Carlos Gonzalez Taboada, de Scotiabank Peru, à l'écoute de l'économie bourdonnante dans les rues de Lima.

«Par l'entremise de CrediScotia, nous établissons une offre de valeur adaptée à ce segment de marché de masse – souvent un produit unique visant à faire connaître la Banque», souligne M. Taboada. La Banque utilise des outils perfectionnés de gestion du risque afin d'évaluer la situation des clients dépourvus d'historique de crédit et de fixer des taux et des limites, si bien que le rendement des capitaux propres est impressionnant.

Et le potentiel est considérable : après une décennie de réformes politiques et économiques, le PNB du Pérou a doublé, le commerce extérieur est en expansion et le système d'éducation se développe. CrediScotia est prête à servir les Péruviens, qui voient leurs revenus augmenter et se lancent dans la petite entreprise. Parallèlement, Scotiabank Peru, troisième marque parmi la population à revenus moyens et élevés, représente une banque universelle offrant des services de gestion de patrimoine et menant des activités liées aux fonds de pension et aux fonds communs. En 2010, la Banque prévoit ouvrir 15 nouvelles succursales et lancer des services bancaires mobiles.

Monsieur Gonzalez Taboada souligne que son équipe est également intéressée à partager sa stratégie à double marque et son modèle de canaux parallèles avec d'autres membres de la Banque Scotia dont la population fait peu affaires avec les banques.

### Prendre part à la «Coupe du monde» bancaire

À Santiago, M. Callahan conclut comme suit : «Appartenant à une banque florissante d'envergure mondiale qui accorde la priorité à ses valeurs et à ses clients, la Banque Scotia, nous sommes en mesure d'importer et d'exporter nos meilleurs éléments et pratiques de façon à réussir tant sur le plan local qu'à l'échelle de la "Coupe du monde" bancaire.» ▶



Dans le cadre de la stratégie à double marque de Scotiabank Chile, Vivian Shinya (à droite) est prête à servir Teresa Olmedo, propriétaire de micro-entreprise.

# Expérience Scotia



**Rania Llewellyn**  
chef, Opérations canadiennes, Roynat

Obtenir un  
concurrentiel grâce

Il s'agit du deuxième article d'une série dont le but est de passer en revue le profil de leader de la Banque, qui est l'élément de base permettant de repérer et de former les cadres. C'est également le carnet de route qui aide les cadres et les futurs cadres à mettre en place un plan de perfectionnement cible (accessible en cliquant sur le lien Perfectionnement dans Passeport RH). Dans le premier article, Kevin Clark a partagé son point de vue sur l'importance de l'influence stratégique. Maintenant, Rania Llewellyn nous fait part des raisons pour lesquelles le leadership multiculturel donne un avantage concurrentiel à la Banque. M<sup>me</sup> Llewellyn a occupé le poste de vice-présidente, Services multiculturels avant d'être nommée Chef, Opérations canadiennes, Roynat, le 28 mai 2010.

Étant donné que la Banque est une institution financière mondiale ayant des activités dans plus de 50 pays, il est important de comprendre les nombreux éléments culturels qui façonnent et soutiennent l'environnement de travail, les stratégies et les processus de notre société. L'approche qu'une personne adopte pour gérer efficacement ces éléments culturels (aussi connue sous l'appellation *leadership multiculturel*) est un avantage concurrentiel unique et est de plus en plus importante pour le succès commercial durable.

### Qu'est-ce que le leadership multiculturel?

Le leadership multiculturel est l'une des compétences de base du profil de leader et est défini comme la capacité d'intégrer et de gérer efficacement toutes les données variables culturelles afin de maximiser l'impact commercial : géographie, langue, différences générationnelles, sexe, formation, expériences en tant que leader, etc.

### Pourquoi le leadership multiculturel est-il important?

À la Banque Scotia, nous maximisons notre impact commercial en choisissant des cadres qui excellent dans divers contextes culturels (différents pays et secteurs d'activité) et qui sont capables de bâtir des équipes dont les membres ont des compétences, des expériences et des antécédents variés. Le fait de pouvoir diriger une équipe dans différents contextes

culturels démontre sa capacité d'adaptation et sa flexibilité – deux qualités essentielles pour manœuvrer dans une conjoncture économique mondiale incertaine. Elles créent également un environnement de travail chaleureux et accessible dans lequel différents points de vue peuvent être exprimés. Lorsque les cadres font du leadership multiculturel au sein de leur équipe une priorité, les problèmes sont plus faciles à résoudre, et la créativité et l'innovation génèrent de meilleures solutions, que l'équipe travaille à un projet interne ou à la création d'un nouveau produit ou service destiné aux clients.

Le leadership multiculturel respecte les qualités uniques des collectivités que nous servons et soutient la réputation de la Banque en tant que chef de file sur les marchés mondiaux où nous sommes présents. C'est l'un des nombreux attributs qui permettent à la Banque de se classer parmi les meilleurs endroits où travailler (Great Place to Work®) au Mexique, au Costa Rica, en République dominicaine, à El Salvador, à Porto Rico et au Canada.

«Lorsque nous parlons de leadership multiculturel, nous parlons de la manière dont nous tirons profit de la diversité de nos employés, dit M<sup>me</sup> Llewellyn. Mais surtout, c'est un atout essentiel qui favorise une toute nouvelle façon de penser. Nous avons tous, consciemment et inconsciemment, des préjugés qui sont le résultat de notre éducation, de notre sexe et de nos expériences. Dans le cadre du leadership multiculturel, nous

# avantage

## à un leadership multiculturel

**Brian Toda**

premier vice-président, Gestion mondiale des talents

devons apprendre à reconnaître l'impact de ces préjugés, à avoir de nouvelles idées qui remettent ces derniers en question et à impliquer activement les employés et les collègues qui sont différents de nous.»

Brian Toda, premier vice-président, Gestion mondiale des talents, pense que les cadres de tous niveaux peuvent faire une excellente carrière et avoir un impact commercial remarqué. Pour cela, ils doivent acquérir une expérience variée dans divers services de la Banque et créer un environnement dans lequel les employés de tous horizons, qui possèdent des expériences et des compétences différentes, peuvent apprendre, se perfectionner et collaborer.

«Par exemple, les gens de générations différentes n'ont pas la même façon d'apprendre (enseignement en classe ou apprentissage en ligne). Les cadres doivent être conscients de ces différences. Il leur faut trouver des solutions équilibrées et efficaces aux besoins d'apprentissage et comprendre qu'il n'existe peut-être pas qu'une seule approche pour atteindre les objectifs», explique M. Toda.

Dans une autre situation, il pourrait être nécessaire de modifier l'ordre du jour consacré à la planification pour laisser du temps pour la prière, afin de s'assurer que tout le monde se sent à l'aise pour contribuer à la discussion sans avoir manqué l'information importante. Voici des situations simples dans lesquelles un leader peut démontrer ce qu'est le leadership multiculturel et créer un environnement de travail accueillant en intégrant les différents styles, points de vue et forces des

personnes. Ainsi, il gagnera une perspective que l'on ne peut avoir en ne prenant en considération que son propre style, son point de vue et ses forces.»

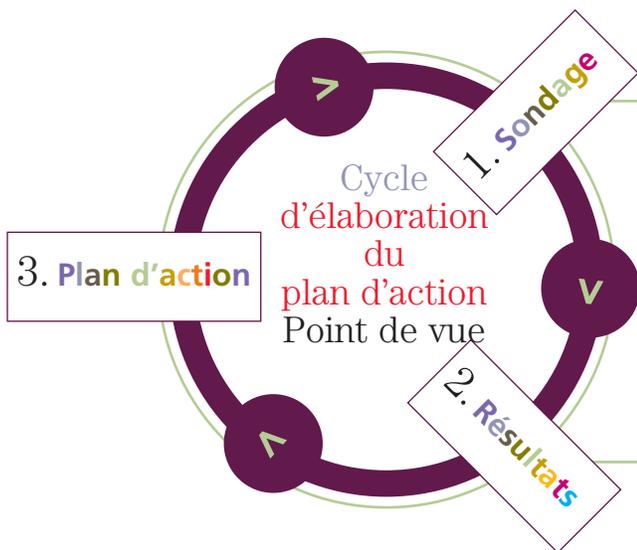
### Intégrer le leadership multiculturel à votre plan de perfectionnement

«À la Banque Scotia, nous avons établi une fondation solide dans le leadership multiculturel. ajoute M<sup>me</sup> Llewellyn. J'encourage tous les employés à discuter avec leur supérieur de la manière d'intégrer le leadership multiculturel dans leur plan de perfectionnement.

« Mon conseil est de vous intéresser sincèrement aux différences culturelles mentionnées dans cet article. Apprenez à gérer efficacement ces différences, comprenez comment elles auront une influence positive sur la dynamique d'une équipe et réfléchissez à l'impact commercial que cela aura au bout du compte. »

— Rania Llewellyn

Vous pouvez également consulter la section Inclusion et diversité – Notre fontaine dans Passeport RH (Canada), Info Scotia, où vous trouverez des conseils précis sur les comportements favorisant l'intégration des employés et pourrez entendre le point de vue d'employés provenant de différents horizons. Pour commencer, je suggère de consulter le site Perfectionnement de nos cadres dans Passeport RH, sous Planification du perfectionnement. Vous y trouverez une foule d'idées pratiques sur le sujet. ▸



## La Banque Scotia mise sur l'engagement de ses employés!

Le printemps dernier, 85 pour cent des employés dans le monde se sont fait entendre en remplissant le sondage annuel des employés de la Banque Scotia. Le fort taux de participation des employés de la Banque Scotia est en légère baisse par rapport aux repères externes (78 pour cent). Cela montre que les employés de la Banque Scotia voient l'intérêt de partager leur opinion et leurs expériences, et indique que les résultats représentent le point de vue de la majorité des employés.

Cette année, le sondage *Point de vue* a été amélioré grâce à l'ajout de nouvelles questions destinées à mesurer le degré d'engagement des employés. « Cette approche plus exhaustive s'inscrit dans le cadre de l'engagement de la Banque Scotia à être un employeur de choix à l'échelle internationale », précise Sylvia Chrominska, chef, Groupe Ressources humaines et communications mondiales.

Dans l'ensemble, les employés de la Banque Scotia sont très engagés. La Banque est un chef de file en matière d'engagement des employés (84 pour cent) – elle se classe parmi la tranche supérieure regroupant 10 pour cent des institutions mondiales de services financiers dont les résultats sont rapportés.

« Cela confirme que nos employés sont très engagés; ces résultats nous permettront de mieux comprendre les facteurs qui influencent leur engagement et de faire en sorte que les emplois à la Banque Scotia soient encore plus attrayants. Nous voulons offrir un lieu de travail où les employés sont passionnés, ouverts et enthousiastes par rapport à leur emploi, leurs collègues et la Banque elle-même, » de dire M<sup>me</sup> Chrominska. « Bien que les résultats du sondage de 2010 soient positifs, il est important que tous contribuent à les maintenir et à les améliorer en tirant profit des commentaires reçus. »

### Point de vue : un point de départ

Les cadres devraient maintenant avoir passé en revue les résultats du sondage *Point de vue* avec les membres de leur équipe et avoir mis au point des plans d'action. Que les

équipes aient choisi de continuer d'améliorer les points forts ou de se concentrer sur les points faibles, pour assurer le succès d'un plan d'action, il faut maintenir le rythme tout au long de l'année et revoir le plan souvent. Le *Planificateur Point de vue* est un outil pour aider à établir le processus et les pratiques exemplaires, et pour fixer des rappels afin d'aider les cadres à mener à bien les principales activités tout au long de l'année.

Le moyen le plus efficace pour aborder les problèmes soulevés par les résultats du sondage *Point de vue* est d'élaborer un plan d'action d'équipe et de mettre l'accent sur les éléments prioritaires soulignés dans les rapports Point de vue. On entend par « prioritaires » les aspects qui influencent directement l'engagement des membres de l'équipe. Lorsque ces éléments font l'objet de plans d'actions, les résultats relatifs à l'engagement sont meilleurs et, par conséquent, ont des retombées positives sur les principaux paramètres opérationnels, tels que la satisfaction de la clientèle, les ventes et les revenus.

En établissant des objectifs concrets en ce qui a trait à l'expérience et à l'environnement de travail de l'équipe, et en effectuant un suivi, l'engagement des employés se maintient ou s'améliore. Les employés sont donc satisfaits, engagés et fiers. Tout cela contribue à faire de la Banque Scotia un endroit où il est bon de travailler. ▶



# Conseils pour l'évaluation de fin d'année

C'est maintenant le quatrième trimestre, et l'exercice financier est presque terminé. Cela signifie que bientôt ce sera le moment de l'évaluation du rendement.

La préparation de votre auto-évaluation de fin d'année et le fait de discuter de votre rendement avec votre supérieur peuvent sembler décourageants; cependant, il y a des choses que vous pouvez faire pour faciliter le processus. Les conseils suivants peuvent vous aider :

- Soyez précis et donnez autant d'exemples que possible pour illustrer vos réussites. Lorsque vous préparez votre auto-évaluation, pensez à utiliser la méthode **S.T.A.R.** pour illustrer vos réussites de l'année :

**S**ituation – Dans quelle situation vous trouviez-vous? De quoi étiez-vous responsable? Cela pourrait être vos objectifs globaux.

**T**âches – Quels sont les projets ou les tâches qui devaient être terminés pour atteindre les objectifs?

**A**ction – Quelles actions avez-vous personnellement entreprises afin de vous assurer que tous les projets et les tâches ont été menés à bien?

**R**ésultat – Quel a été le résultat des mesures que vous avez prises? L'objectif a-t-il été atteint?

- Soyez proactif et donnez à votre supérieur une liste de gens à contacter, qu'ils travaillent à l'interne ou à l'externe, afin qu'ils donnent leur opinion sur votre travail. Votre supérieur n'est pas présent dans toutes vos interactions quotidiennes; les commentaires d'autres personnes sont un excellent moyen d'illustrer vos réussites.
- Soyez ouvert aux commentaires constructifs. Votre supérieur peut vous donner une perspective différente vous permettant de progresser professionnellement.

Lors de la discussion sur le rendement avec votre supérieur ou votre superviseur, vous devriez arriver à une compréhension mutuelle de vos réussites et de votre rendement, et au bout du compte, à un accord sur la note de rendement de fin d'année.

## Finir l'année sur une note positive

Le fait de se préparer pour l'évaluation de fin d'année et d'utiliser les conseils qui vous ont été donnés peut vous aider à avoir une discussion productive avec votre supérieur, ce qui peut s'avérer une expérience d'apprentissage enrichissante pour tous les deux. ▸

## La Banque Scotia signe le Pacte Mondial des Nations Unies



**Kaz Flinn**  
vice-présidente,  
Responsabilité sociale d'entreprise

**RSE**

La Banque Scotia est fière d'avoir signé le Pacte Mondial des Nations Unies. Le pacte comprend 10 principes dans les domaines des droits de l'homme, des normes du travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption. En signant ce pacte, la Banque Scotia s'engage à intégrer ces principes dans sa stratégie commerciale mondiale, dans ses activités courantes et dans sa culture d'entreprise.

Ces principes ne sont pas nouveaux pour la Banque Scotia. Bien que nous nous efforcions déjà d'intégrer ces valeurs dans notre culture d'entreprise à l'échelle mondiale, le fait de signer le Pacte Mondial des Nations Unies souligne notre engagement à faire avancer les pratiques commerciales responsables et être un chef de file en matière de responsabilité sociale et de transparence.

Scotiabank Mexico a signé le Pacte Mondial des Nations Unies en 2006. Son travail dans le cadre des 10 principes et en matière de RSE en général a été largement reconnu. Au Canada, la Banque Scotia est la première institution financière à signer le pacte.

La Banque Scotia commencera à rendre compte de ses efforts à l'échelle mondiale dans le cadre du Pacte Mondial des Nations Unies dans son rapport 2010 sur la RSE.

## Les 10 principes du Pacte Mondial des Nations Unies

### Droits de l'homme

1. Promouvoir et à respecter la protection des droits de l'homme proclamés; et
2. Veiller à ne pas se rendre complices de violations des droits de l'homme.

### Normes du travail

3. Respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective;
4. Éliminer toutes les formes de travail forcé ou obligatoire;
5. Abolir de façon effective le travail des enfants; et
6. Éliminer la discrimination en matière d'emploi et de profession.

### Environnement

7. Appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement;
8. Entreprendre des projets visant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement; et
9. Favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.

### Anti-corruption

10. Agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin. ▸



# Amusez-vous sous le soleil!

Il est difficile de résister à l'attrait d'une journée ensoleillée. Cependant, le ciel clair et l'herbe verte s'accompagnent souvent de rayons ultraviolets (UV). L'exposition à ces rayons augmente le risque de cancer de la peau – le type de cancer le plus fréquent. La plupart des cancers de la peau peuvent être guéris s'ils sont diagnostiqués à temps. Il est important de connaître votre corps et de parler de tout changement à votre médecin.

Tout en profitant des rayons chauds du soleil, suivez ces conseils pour vous protéger et protéger votre famille.

## Limitez l'exposition au soleil

- **Planifiez les activités extérieures avant 11 h et après 16 h** afin d'éviter les rayons qui sont plus forts et plus nocifs entre ces heures.
- **Évitez d'être dehors quand l'indice UV est supérieur à trois.** Écoutez la radio ou la télévision pour prendre connaissance des prévisions quotidiennes concernant les rayons UV. Vous pouvez également consulter ces prévisions sur Internet.
- **À l'extérieur, recherchez l'ombre.** S'il n'y a pas d'endroit ombragé, créez de l'ombre en utilisant un parapluie, ou en vous abritant sous un belvédère ou un autre abri.

## Couvrez-vous

- Mettez des habits pour empêcher les rayons UV nocifs d'atteindre votre peau. **Choisissez des habits amples et légers, au tissage serré.**
- **Protégez votre visage, vos oreilles et votre cou** – les endroits où les cancers de la peau se développent le plus fréquemment. Choisissez de préférence un chapeau à large bord au lieu d'une casquette, qui ne protège pas suffisamment.
- **Portez des lunettes de soleil pour protéger vos yeux** des rayons UV nocifs et de la forte intensité des rayons du soleil. Choisissez des lunettes de soleil avec des verres dont la teinte (gris, brun ou vert), de moyenne à foncée, est uniforme et contient un filtre UVA et UVB.

## Appliquez de la crème solaire généreusement et souvent

Ne partez pas de chez vous sans crème solaire! Elle absorbe les rayons UV et les empêche de pénétrer dans votre peau.

Comment choisir une crème solaire efficace :

- Assurez-vous que la crème solaire a un **facteur de protection solaire (FPS) d'au moins 15**. Si vous prévoyez rester dehors une bonne partie de la journée, utilisez une crème solaire avec un FPS supérieur à 30.
- Si votre peau, vos yeux et vos cheveux sont clairs, ou si vous avez tendance à facilement brûler lorsque vous vous exposez au soleil, choisissez un produit solaire dont le FPS est supérieur à 30.
- Si vous allez nager, **assurez-vous que votre crème solaire résiste à l'eau et réappliquez-la souvent.**
- N'oubliez pas vos lèvres. Appliquez au besoin **un baume à lèvres avec un FPS de 15**.

Prendre des mesures pour vous protéger des rayons nocifs du soleil est essentiel pour s'amuser à l'extérieur sans tracas. ▶



# Engagement Scotia

Des collectivités dynamiques

## Jouer le rôle de chef de file au sein de la collectivité

**P**artout dans le monde, les employés de la Banque Scotia travaillent chaque jour aussi fort dans leurs collectivités pour les rendre meilleures qu'en succursale pour faire prospérer nos affaires. Régulièrement, des employés mettent à profit les aptitudes acquises au travail pour amasser des fonds et améliorer les collectivités dans lesquelles ils vivent et travaillent. Les histoires des employés ci-dessous ne constituent qu'un petit échantillon des initiatives prises chaque jour par les employés de la Banque dans leur collectivité.

### Faire don de ses connaissances

Rod Reynolds, chef de la direction de Scotiabank Europe, a pris une année sabbatique et il en a profité pour travailler à de nombreux projets en Afrique et en Inde. M. Reynolds se sert de ses connaissances et de ses aptitudes issues du milieu bancaire pour contribuer au projet de développement au

Rwanda et en Inde. Il a utilisé ses connaissances et son expertise en vue d'aider à lancer un programme annuel d'études d'entrepreneuriat en collaboration avec l'Université de Syracuse et d'établir un système d'accréditation pour les infirmières du Rwanda. En Inde, il a été actif sur de nombreux fronts. Il a notamment travaillé à des projets d'éducation en milieu rural et été aux commandes d'un



programme appelé «Total Village Management» (Gestion complète du village) visant à réduire la pauvreté. Ce dernier consiste à mettre en application des techniques d'affaires fructueuses afin de permettre l'organisation d'un village par l'intermédiaire de l'émancipation et de la responsabilité individuelle.

### Alma Children's Education Foundation

L'organisme de bienfaisance Alma Children's Education Foundation, mis sur pied par Alan Harman, conseiller en gestion de patrimoine et administrateur à ScotiaMcLeod, a pour objectif de fournir des services éducatifs aux jeunes enfants en Amérique latine. Présentement, M. Harman est à la recherche de fonds pour financer d'autres projets au Pérou, dont la construction d'un nouveau studio pour un programme d'arts, la création d'un centre de formation en informatique pour les adolescents ainsi que l'édification d'une école primaire et la mise en place d'un programme d'arts dans une école secondaire. Pour en apprendre davantage sur l'Alma Children's Education Foundation, consultez le site <http://www.almafoundation.ca>. ▶

(En haut à gauche) Alan Harman, conseiller en gestion de patrimoine et administrateur de ScotiaMcLeod est le fondateur de l'Alma Children's Education Foundation dont l'objectif est d'offrir des services éducatifs aux enfants d'Amérique latine.



## Tendre la main aux collectivités du Costa Rica

Des employés de la Banque Scotia au Costa Rica ont mis en place un certain nombre d'initiatives dans le but de se rapprocher des gens dans le besoin au sein de leur collectivité.

En collaboration avec un club de soccer local et un organisme appelé DoGood, Scotiabank Costa Rica a pu remettre des trousse de soccer à 28 équipes. Chaque trousse comprenait 15 uniformes pour les joueurs, deux ballons de soccer et un guide pour entraîner de futurs champions.

L'équipe des Ressources humaines a participé à un projet communautaire qui a permis d'amasser des fonds pour remettre des appareils frigorifiques à un centre de la petite enfance local. Pour ce faire, des employés enthousiastes ont organisé une tombola et ils ont vendu de la crème glacée dans leur service, recueillant ainsi suffisamment d'argent pour atteindre leur objectif. Le centre de la petite enfance offre une assistance en matière de nutrition, de santé et d'éducation ainsi que des conseils à plus de 150 enfants et leurs parents.

Les équipes ont également procédé à une collecte de livres dans le cadre de la Journée mondiale du livre. Les employés de la Banque Scotia étaient alors incités à donner des livres neufs ou usagés. Au total, 1 168 livres ont été distribués dans 16 écoles à 9 000 étudiants. Les employés de la Banque ont également remis 284 livres pour enfants à différents organismes communautaires.

Le groupe Technologie de l'information a contribué en donnant 80 moniteurs usagés à deux collèges d'enseignement technique afin de leur permettre d'agrandir leur laboratoire informatique. ▶



## Les employés de la Banque Scotia se mobilisent

À Toronto, en Ontario, des employés de la Banque Scotia ont participé à la Marche des Partenaires Mondiaux afin de recueillir des fonds pour une cause planétaire. L'excitation de la marche a gagné plus de 177 employés qui, à chaque pas, ont fait une grande différence puisqu'ils ont réussi à amasser plus de 200 000 \$. La fondation, qui en est à sa 26<sup>e</sup> année, a pour mission d'aider à combattre la pauvreté en Afrique de l'Est et de l'Ouest ainsi qu'en Asie. ▶



## Une seule graine peut faire toute une différence

En avril, des employés de la Banque Scotia établis dans la ville de New York ont participé à la journée annuelle Hands on New York, organisée par New York Cares. Des employés ont désherbé, taillé des arbustes, planté des végétaux et nettoyé le McGolrick Park. Un montant total de 74 993 \$ a été amassé, surpassant ainsi l'objectif de collecte de l'organisme. New York Cares est maintenant l'organisme bénévole chef de file dans la ville de New York. Il apporte un soutien essentiel à des milliers d'organismes sans but lucratif, d'écoles publiques et d'autres organismes qui le méritent. ▶





## La succursale du Nouveau-Brunswick s'associe à la Société canadienne du sang pour sauver des vies

Enthousiasmée par le nouveau partenariat de la Banque Scotia avec la Société canadienne du sang, Krista Wetmore, directrice de succursale, Vente et service, au centre de services aux entreprises et à la succursale principale de Moncton, au Nouveau-Brunswick, a commencé à faire la promotion dans son district de l'Est du Nouveau-Brunswick et de l'Île-du-Prince-Édouard du programme de don de sang Partenaires pour la vie de la Banque Scotia.

M<sup>me</sup> Wetmore a organisé en succursale une séance «De quel groupe êtes-vous?». Au cours de cette séance, une seule goutte de sang était prélevée sur le doigt des employés et des clients qui souhaitent connaître leur groupe sanguin. L'événement s'est soldé par la promesse qu'ont faite 10 personnes de donner du sang; M<sup>me</sup> Wetmore en faisait partie. Ce sera pour elle son premier don de sang.

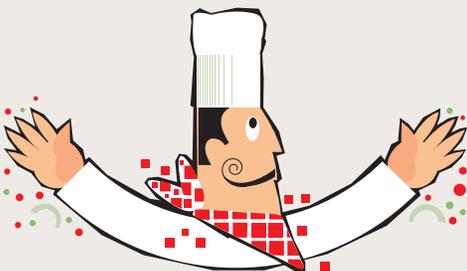
Vous trouverez des renseignements sur la façon de vous inscrire pour donner du sang dans le cadre du programme Partenaires pour la vie de la Banque Scotia sous le lien Info Scotia dans Passeport RH. ▶



Krista Wetmore (à droite), directrice de succursale, Vente et service, au centre de services aux entreprises de Moncton, au Nouveau-Brunswick, s'est portée volontaire pour être la première à découvrir son groupe sanguin dans le cadre d'un événement présenté par sa succursale et supervisé par des professionnels de la Société canadienne du sang. Connaître son groupe sanguin peut être bénéfique pour la santé et constitue souvent un premier pas vers le don de sang.

## Des mets raffinés pour aider à bâtir une école

En mars, le Farquharson Early Childhood Institute nouvellement construit à Westmoreland, en Jamaïque, a procédé à sa grande ouverture. Grâce aux efforts des employés de la Banque Scotia, menés par Denise Parkins, directrice, Service de soutien des divisions, Politique de crédit, qui ont réussi à amasser ensemble des dons annuels de 400 \$ pour aider à diriger l'école et à acheter des matériaux de construction, de l'équipement et des fournitures, l'école a pu ouvrir ses portes aux enfants de la collectivité. Les accomplissements ont dépassé les nombreuses attentes, donnant ainsi davantage d'occasions de bâtir plus d'écoles dédiées à l'éducation des enfants en bas âge dans les collectivités de la Jamaïque. ▶



## Enseigner la couture pour permettre aux Péruviennes d'acquérir des aptitudes à la vie quotidienne

En août, des employés de la Banque Scotia ont fait du bénévolat pour le compte de l'organisme Threads of Hope à Lima, au Pérou, afin d'enseigner aux femmes pauvres les aptitudes à la vie quotidienne telles que le tricot, la couture et la confection de bijoux. Cet organisme a été mis sur pied afin de donner la chance aux Péruviennes de s'émanciper en leur permettant d'acquérir les aptitudes nécessaires pour gagner de l'argent et répondre à leurs besoins ainsi qu'à ceux de leur famille. Threads of Hope est financé par les succursales de la Banque Scotia et les dons de la collectivité. ▶

Apolonia Trepanier, responsable, Soutien aux ventes, Banque privée (à gauche); Carol Ramsay, conseillère financière (au centre); et Debra Vint, représentante à la clientèle, Ventes et service (à droite), ont participé au projet Threads of Hope pour aider les femmes de Lima, au Pérou, à s'émanciper.



# Du plaisir sous le soleil



Cet été, les employés de la Banque Scotia sont descendus dans les rues de Toronto pour célébrer et pour faire connaître divers événements amusants.

Pour la 43<sup>e</sup> année, le festival Caribana de la Banque Scotia a enflammé le Lakeshore Boulevard de Toronto comme chaque fois grâce à sa gigantesque manifestation culturelle où célébrations, musique et cuisine des Caraïbes sont à l'honneur.

À Toronto, le coup d'envoi du festival Caribana de la Banque Scotia 2010, qui s'étend sur un mois, a eu lieu le 15 juillet. L'événement majeur, la parade, s'est tenu le 31 juillet et plus d'un million de personnes y ont assisté. Des employés de la Banque Scotia ont pu voir de près la profusion de couleurs, les appareils et les costumes extravagants pendant qu'ils faisaient du bénévolat dans le cadre de différents événements tout au long du festival.

À l'occasion du Mois de la fierté (juin), FIERTE Scotia, groupe de ressources pour les employés (GRE) de la Banque Scotia pour les lesbiennes, gais, bisexuels et transgenres (LGBT), a préparé pour la deuxième année l'événement ProPride au cours de la semaine de la fierté à Toronto, en Ontario. Depuis sa fondation il y a plus de deux ans, FIERTE Scotia poursuit son expansion en soutenant des événements de bienfaisance comme la Marche action sida Banque Scotia, le rallye à bicyclette Friends for Life et le défilé de la fierté gaie en Colombie-Britannique. L'événement ProPride est organisé par Fierté au Travail Canada, organisme sans but lucratif constitué de représentants de grandes entreprises au Canada qui s'engagent à offrir aux membres de la communauté LGBT un milieu de travail inclusif. Pour en apprendre davantage sur la communauté LGBT de la Banque Scotia et sur ses alliés, envoyez un courriel à l'adresse [pride.network@scotiabank.com](mailto:pride.network@scotiabank.com).

Également en juin, des employés ont trottiné dans les rues du quartier financier de Toronto dans le cadre de la course «Rat Race» organisée annuellement par la Banque Scotia au profit de United Way. Au total, 1 200 coureurs déguisés en rat ont participé à cette collecte de fonds au profit de United Way Toronto. Le réseau United Way compte 200 agences de services sanitaires et sociaux; il soutient également de nombreux programmes et projets à long terme dans les banlieues immédiates de Toronto. ▶

Des employés participent à la parade Scotiabank Caribana 2008, organisée à Toronto, en Ontario.



Ashlea Ochsner, directrice de comptes, Petites entreprises; Rose Bradford, directrice, Service à la clientèle; Eric Schlosser, représentant, Relations avec la clientèle; Joshe Page, directeur, Petites entreprises; et Sharlene Lawrence, représentante, Clientèle, participent à la course Rat Race organisée un peu plus tôt cette année.

