

Desjardins et ses personnes

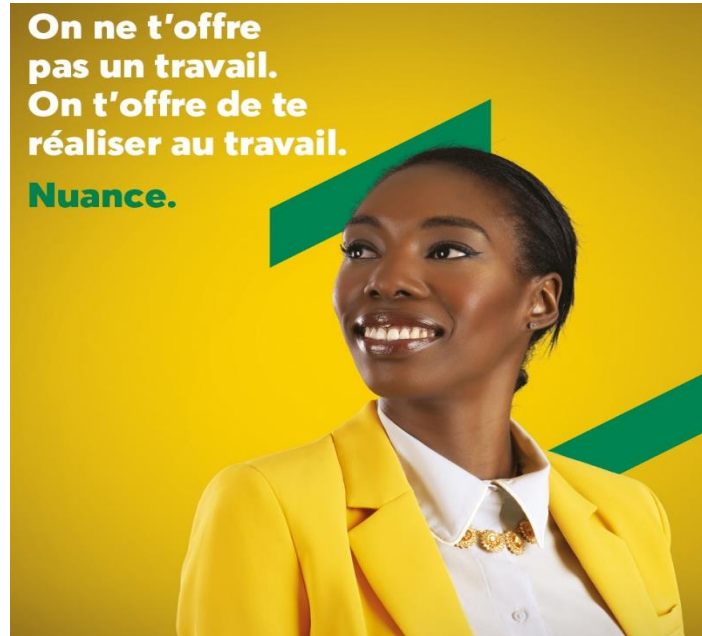
approches et engagements

Chez Desjardins, ce sont nos employé(e)s qui quotidiennement font la différence en travaillant toujours dans l'intérêt des membres et clients. Nous avons donc besoin des meilleurs talents. Au-delà d'attirer de nouveaux employé(e)s, nous voulons surtout nous assurer que tous nos talents actuels rayonnent chez Desjardins.

Comme organisation, notre rôle est donc de les soutenir chaque jour afin qu'ils puissent donner le meilleur d'eux-mêmes.

Pour nous, cela signifie plus que d'offrir un environnement de travail stimulant pour nos employé(e)s. Nous souhaitons les aider à s'épanouir au quotidien dans toutes les sphères de leur vie.

Pour y arriver, nous avons à cœur de créer avec eux un milieu diversifié et inclusif qui met de l'avant la richesse des relations, des conditions de travail avantageuses et de multiples opportunités de développement.



**On ne prétend
pas être différent.
On cultive notre
différence.**

Nuance.



Table des matières

01

Un milieu diversifié, équitable et inclusif

02

Des conditions de travail avantageuses

03

Des opportunités de développement

01 Un milieu diversifié, équitable et inclusif

Équité, diversité et inclusion

Le Mouvement Desjardins reconnaît que l'Équité, la Diversité et l'Inclusion (EDI) sont des piliers essentiels pour créer une organisation performante et innovante en plus de créer des environnements de travail sains, ouverts, sécuritaires et respectueux des différences où chaque personne peut réaliser ses rêves et ses ambitions. Cette diversité prend plusieurs formes, tel le genre, l'âge, l'origine, les expériences, les capacités et les orientations sexuelles.

L'engagement EDI de Desjardins : Accueillir chaque personne, la considérer pour ce qu'elle est, s'enrichir de sa différence, la valoriser pour celle-ci et lui garantir le même traitement.

Nos 4 principes directeurs:

- 1- Promouvoir un leadership inclusif
- 2- Lutter toujours contre la discrimination
- 3- Assurer l'égalité des chances
- 4- Partager notre engagement et nos exigences à nos m/c et nos fournisseurs

Cet engagement se traduit par plusieurs initiatives visant des groupes sous-représentés, mais visant également à conscientiser et sensibiliser le groupe majoritaire aux enjeux vécus par leurs collègues, pour en faire de véritables allié(e)s.

Au terme d'une importante réflexion stratégique en 2021, le CDM a entériné 4 décisions importantes pour réaliser son engagement EDI :

1. Intégration de l'Équité dans les pratiques Diversité et Inclusion, afin de s'assurer que l'ensemble de nos ressources puissent avoir des chances égales de réaliser leurs rêves et leurs ambitions ;
2. Création d'un Bureau de l'Équité, Diversité et Inclusion et nomination d'une Cheffe Officier Équité, Diversité et Inclusion pour assurer la cohérence du programme à travers toute l'organisation ;
3. La création d'un comité Équité, Diversité et Inclusion à l'échelle du Mouvement pour assurer la cohérence dans l'exécution de toutes les initiatives ;
4. L'alignement d'un écosystème Équité, Diversité et Inclusion sur les ambitions de Desjardins en tant qu'employeur exemplaire et bienveillant, mais aussi en tant que coopérative de services financiers inclusifs et leader socioéconomique.

En marge de ses réflexions qui nous guiderons jusqu'à la fin de 2024, Desjardins a poursuivit tout au long de l'année ses ambitions en matière d'Équité, Diversité et Inclusion :

- **L'animation d'une communauté d'ambassadeurs et ambassadrices** mobilisée autour de la création et de la promotion d'un environnement de travail équitable, diversifié et inclusif ;
- **La fixation et le suivi des cibles pour les femmes dans les postes de cadres supérieurs ainsi qu'au sein des conseils d'administration** des caisses et de la Fédération, les jeunes de moins de 35 ans, la diversité ethnoculturelle, incluant les personnes autochtones et la diversité ethnoculturelle au niveau des cadres supérieurs. Une acquisition et une gestion des talents inclusives avec la mise en place de pratiques et d'initiatives favorisant l'intégration d'une main d'œuvre diversifiée, notamment lors de l'embauche d'une main d'œuvre étrangère aux statuts et permis variés mais également avec des pratiques pour assurer une gestion des talents alignée sur les cibles fixées ;
- **L'actualisation annuelle du profil collectif enrichi** au niveau des conseils d'administration de caisses qui permet aux conseils de se fixer notamment des cibles de représentativité et de diversité en termes d'âge, de genre et d'origines.
- **Le programme Jeunes administrateurs de la relève** appuie aussi cette diversité en permettant à des membres âgé(e)s de 18 à 30 ans de siéger sans droit de vote au sein du conseil d'administration d'une caisse. (Dans le RRSC 2020, le programme Jeunes administrateurs, administratrices de la relève est abordé dans le segment Gouvernance).
- **Une image de marque employeur inspirée de la diversité** où l'unicité de nos personnes est mise de l'avant.
- **La sensibilisation et la conscientisation de l'ensemble de son personnel et des membres des conseils d'administration** sur les différentes facettes de la diversité : les enjeux et les défis que celles-ci représentent, notamment dans une perspective intersectionnelle, et la poursuite d'un programme visant à identifier et gérer les biais inconscients.
- **La promotion du leadership des femmes** à travers différentes initiatives dont la mise en place de Femmes en mouvement, un regroupement pancanadien pour toutes les femmes et leurs allié(e)s offrant un parcours de développement unique pour toutes les femmes du Mouvement;
- **La poursuite de partenariats multiples avec différents organismes** pour soutenir nos ambitions auprès, des jeunes, des femmes et des minorités ethnoculturelles.
- **La mise en place et la réalisation d'espaces d'échange ouverts et sécuritaires pour le personnel** de Desjardins, afin d'offrir un environnement de travail exempt de discrimination, car chez Desjardins c'est tolérance zéro contre toute forme de racisme et de discrimination ;
- **La poursuite d'initiatives auprès des membres de conseils d'administration** de caisses visant à accélérer et maintenir la représentativité des femmes aux fonctions d'administratrice et de présidente.

L'équité salariale

- L'équité est au cœur de nos principes de rémunération globale. En 2020, Desjardins a effectué l'évaluation du maintien de l'ensemble de ses programmes en équité salariale au Québec, selon la loi québécoise sur l'équité salariale. En vertu de cette loi, nous avons l'obligation de corriger les écarts salariaux dus à la discrimination systémique fondée sur le sexe à l'égard des personnes qui occupent un emploi dans une catégorie à prédominance féminine.
- Cette évaluation du maintien en équité salariale est un exercice quinquennal que nous réalisons pour l'ensemble des employé(e)s. En 2019, des ajustements ont été apportés à la loi, dont l'introduction d'un processus de participation auprès des employé(e)s et des associations accréditées, processus que nous avons appliqué lors de notre exercice de maintien en 2020.
- Au terme de l'exercice, les résultats sont communiqués aux employé(e)s selon un processus d'affichages dans lequel l'employé(e) ou l'association accréditée peut dans un premier temps poser des questions et ensuite exercer un recours.

Au-delà de ces exercices exigés par la loi, Desjardins dispose d'un cadre de référence en rémunération globale basé sur des principes d'équité interne, externe et individuelle.

Équité interne

Un processus d'évaluation d'emploi en continu est mis en place afin de s'assurer de verser une rémunération équivalente pour des emplois de même valeur. Ce processus tient compte des responsabilités et permet d'établir la valeur relative des emplois sans égard au genre, à la performance ou au potentiel du titulaire. Un comité d'expert réalise des entrevues d'évaluation, afin de bien positionner chacun des emplois en vertu d'un plan d'évaluation, et ce, en cohérence transversale au sein de l'entreprise.

Équité externe

Annuellement, Desjardins participe des enquêtes salariales afin de valider la valeur des emplois-repères identifiés pour chaque niveau d'emploi. Ceci permet d'établir des positionnements globaux par rapport au marché et des positionnements spécifiques pour certains emplois. Des services-conseils sont également disponibles pour différentes activités de rémunération, afin de proposer des approches adaptées au marché.

Équité individuelle

Par cette activité, on vise un positionnement salarial adéquat des employé(e)s dans les échelles salariales, soit d'offrir une rémunération aux titulaires d'un même emploi reflétant leur contribution, leur valeur ajoutée à l'emploi, l'expérience et la performance individuelle.

Globalement, on ne constate pas d'écart significatif dans les salaires entre les femmes et les hommes sur la base du comparatio, soit le positionnement du salaire à l'intérieur de l'échelle salariale associé au niveau d'emploi.

Écart 2021 dans le positionnement du salaire des femmes par rapport à celui des hommes à l'intérieur de l'échelle salariale favorable de 0,6 %

01 Un milieu diversifié, équitable et inclusif

Respect de la personne et civilité au travail

Le Mouvement Desjardins reconnaît l'importance des personnes qui composent son organisation et s'engage à promouvoir un milieu de travail sain, et empreint de civilité et de respect. À cet effet, le Mouvement Desjardins s'engage à prévenir le harcèlement psychologique, sexuel ou discriminatoire, à offrir du soutien et à intervenir pour le faire cesser.

Les principes suivants sont à la base de son engagement :

- le respect de l'intégrité physique et psychologique des personnes ;
- le respect de la dignité des personnes ;
- le droit à des conditions de travail justes et raisonnables qui respectent la santé et la sécurité des personnes ;
- le droit des personnes d'être traitées en toute égalité et sans discrimination ni harcèlement fondé sur le sexe, la race, la couleur ou tout autre motif de discrimination illicite

Nous avons tous la responsabilité de participer à la réalisation de cet engagement en adoptant des comportements de civilité.

Les différentes mesures existantes pour lutter contre le harcèlement et l'incivilité au travail et la définition des responsabilités des acteurs sont détaillées dans la *directive sur le respect de la personne* ([disponible ici](#))

Le bureau respect des personnes (BRP)

Afin de soutenir la création d'un climat de travail sain, empreint de civilité, de respect et exempt de discrimination et de harcèlement le Mouvement Desjardins s'est doté d'un bureau du respect des personnes. Celui-ci a pour rôle de:

- **Prévenir/Former** : Informer, sensibiliser, former et responsabiliser les employé(e)s sur la civilité en milieu de travail, le droit de gestion, la gestion des conflits et le harcèlement
- **Intervenir**: lors d'un signalement relatif à un manquement au respect de la personne (incivilité, conflit/rapports sociaux difficiles, harcèlement psychologique et sexuel, discrimination/racisme, violence conjugale et autres)
- **Soutenir la conformité** de l'organisation aux lois et règles en vigueur

Quelques réalisations...

- En 2021, le BRP a créé une série de capsule de formation sur la civilité au travail pour l'ensemble des employé(e)s et gestionnaires afin de les aider à adopter les bons gestes dans une situation d'incivilité.
- Desjardins travaille actuellement à devenir le 1^{er} employeur pour créer un milieu de travail allié contre la violence conjugale grâce à un partenariat avec le Regroupements des maisons pour femmes victimes de violence conjugales.

02 Des conditions de travail avantageuses

Parce que nos employé(e)s sont à la fois des professionnels, mais également des parents, des conjoints, des amis et des passionnés, nous souhaitons leur offrir un environnement où chacune des facettes de leur vie peut coexister de façon équilibrée. Desjardins met tout en œuvre pour créer un environnement harmonieux propice à la réalisation et à l'engagement de tous.

Nos employé(e)s peuvent ainsi compter sur:



La **flexibilité nécessaire à leur équilibre et leur bien-être** (télétravail, aménagement du temps de travail, vacances, congés flexibles et fériés, congés parentaux, etc.)



Un **salaire de base et une bonification annuelle** bien alignés au marché. Pour tous les employés, le boni annuel tient compte des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG).



Un **régime de retraite à prestations déterminées** qui se distingue du marché de par sa nature (d'une grande valeur au moment de la retraite, car celui-ci assure un bien-être financier garanti).



Des leviers pour **prendre soin de leur santé physique et mentale** : une gamme complète de protections dont un régime d'assurance collective, des outils et des ressources misant sur la **flexibilité** et la **prévention**, en appui à la santé physique, psychologique et financière (soins de santé, couverture en cas d'invalidité, assurance vie et maladie grave, remboursement des frais liés à la santé globale, télémédecine, programme d'aide aux employés, etc)



Des **opportunités de redonner** à la communauté avec nous (campagne Centraide, bénévolat, défis Pierre Lavoie, etc.)



Un engagement envers le **développement durable**



Un milieu qui favorise **l'innovation**

02 Des conditions de travail avantageuses

La liberté d'association

En matière de droit d'association, Desjardins adhère aux valeurs de la Charte des droits et libertés et de la personne du Canada et de ses provinces ainsi que des codes du travail de chacune des provinces.

Ces codes sont alignés sur les normes internationales de travail, notamment:

- Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme des Nations Unies
- Déclaration de l'Organisation internationale du Travail
- Convention sur la liberté d'association et la protection du droit syndical (OIT C87),
- Convention sur le droit d'organisation et de négociation collective (OIT C98), et
- Convention sur les représentants des travailleurs (OIT C135)

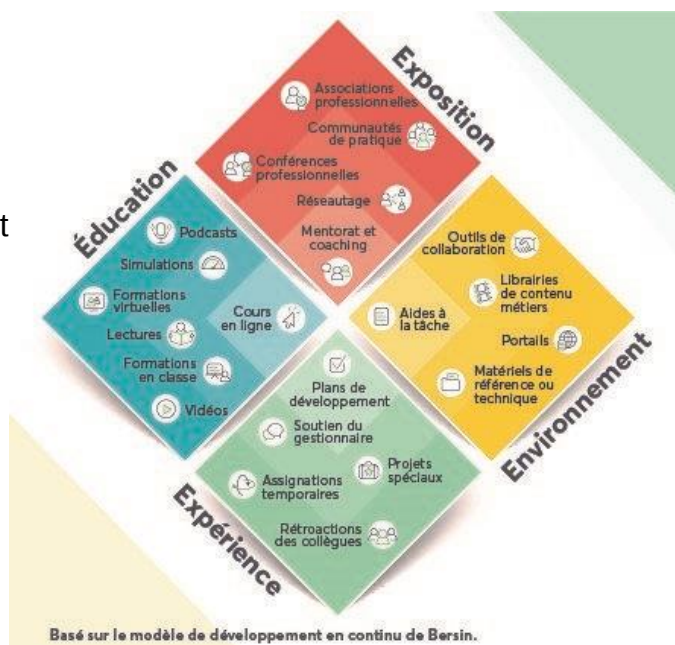
Desjardins s'engage ainsi à respecter le rôle des représentants des travailleurs et à garantir l'exercice effectif des droits syndicaux sur le lieu de travail. L'organisation dispose ainsi d'une directive sur les relations professionnelles qui vient énoncer le rôle des différentes parties prenantes dans la gestion des relations avec les syndicats.

L'équipe de la Direction Principale Relations professionnelles a pour mandat d'arbitrer les forces en présence afin d'assurer une cohérence et une équité en terme de conditions de travail au sein du Mouvement Desjardins et ce, conformément au droit du travail. Pour ce faire, les membres de son équipe:

- conseillent et accompagnent les gestionnaires de Desjardins afin qu'ils suivent les orientations et pratiques établies pour l'organisation;
- établissent un partenariat avec les vis-à-vis syndicaux et veillent à l'harmonisation des approches en terme de relations de travail;
- s'assurent de relations saines et constructives entre les parties vers l'établissement d'une paix industrielle afin que tous contribuent à atteindre la cible organisationnelle.

03 Des opportunités de développement

- Le développement des personnes permet à la fois de s'assurer que Desjardins travaille toujours dans l'intérêt des membres et clients, mais également de faire grandir nos employé(e)s.
- L'apprentissage et le développement s'intègrent à notre quotidien, et ce, de façon continue. L'employé(e) est le moteur de son développement et de celui de ses collègues, lequel est soutenu par son gestionnaire qui joue un rôle important.
- Chez Desjardins, le développement s'effectue de différentes façons et peut prendre de multiples formes afin de répondre aux besoins de nos employé(e)s : du mentorat à la formation en salle en passant par des mandats spéciaux ou des conférences



La formation

Desjardins propose plus d'une centaine de programmes de formation à ses employé(e)s et gestionnaires qui leur permettent de perfectionner savoirs et savoir-être utiles pour exercer leur métier (consulter la brochure [ici](#)), en tout temps, de partout et au rythme de chacun.

Le catalogue de formation est mis à jour en continu afin de s'assurer que nos personnes aient toujours accès au contenu le plus pertinent selon leurs besoins.



... Ouverts à tous (employés et gestionnaires)
ou exclusifs gestionnaires



... Sous **nomination**
ou **inscription libre**



... D'une durée de **90 min**
jusqu'à **200 jours**



... En diffusion **100% virtuel**



... Par **cohorte**
ou **mode autonome**



... **Débutant, intermédiaire**
ou **avancé**



... Disponibles **immédiatement**
ou **par saison**



... Aux approches pédagogiques
multimodales

03 Des opportunités de développement

Le mentorat

Notre programme de mentorat permet de connecter des professionnels ou gestionnaires et de créer entre eux des moments pour échanger, collaborer et apprendre au-delà de la distance. En plus de l'accès aux connaissances et à l'expérience de nos mentors, le mentorat permet d'élargir son réseau de contacts et de développer des compétences clés pour le futur.



La gestion de la performance des personnes

Gérer la performance des personnes, c'est s'assurer en continu qu'elles ont tout ce dont elles ont besoin pour travailler toujours dans l'intérêt des membres et clients: cela peut-être des outils, des compétences, des enlignements, de la rétroaction et bien plus. En 2016, Desjardins a adopté une approche de gestion de la performance plus humaine et inspirante, ancrée sur un dialogue en continu entre le gestionnaire et l'employé(e). Bien alignés sur la voix de centaines de nos employé(e)s qui nous ont partagé ce qui était important pour eux, nous avons mis en place un programme de gestion de la performance basé sur les éléments suivants:

- Un cycle articulé autour de la contribution et du développement des personnes en continu, avec des moments clés en début, mi et fin d'année. Ces rencontres permettent aussi de discuter de carrière et de développement.
- Un échange en continu entre le gestionnaire et l'employé(e) qui permet de donner de la rétroaction au bon moment pour aligner les efforts et les reconnaître.
- Une responsabilité partagée entre le gestionnaire et l'employé(e), dans laquelle l'employé(e) est au cœur de sa performance et de son développement.
- L'appréciation de la performance qui tient compte à parts égales des résultats et de nos comportements Desjardins qui définissent clairement les attentes à l'endroit de nos employé(e)s pour nous assurer de travailler toujours dans l'intérêt de nos membres et clients.

03 Des opportunités de développement

La gestion de la performance des personnes (suite)

Pour faire vivre ce cycle, plusieurs pratiques ont été graduellement mises en place depuis 2016:

- Des pratiques de gestion recommandées pour aligner les équipes et créer de la proximité, qui sont ajustées en fonction des réalités:
- Une démarche de calibration de la performance réalisée annuellement dans l'ensemble de l'organisation : Cette pratique permet un dialogue sur la performance des personnes entre gestionnaires, ainsi qu'une appréciation plus juste et équitable de la performance des employé(e)s
- Un alignement des leviers de reconnaissance monétaire, pour mieux reconnaître la performance
- Un programme de formation pour habilitier nos gestionnaires à notre approche de gestion de la performance en favorisant les échanges entre eux autour de cas pratiques.).
- Le déploiement d'un système intégré de gestion des ressources humaines qui permet une complétion et un suivi centralisé des objectifs de performance individuels.

03 Des opportunités de développement

La gestion des risques de main d'œuvre

Comme organisation, nous devons nous assurer que les compétences nécessaires pour travailler toujours dans l'intérêt de nos membres et clients sont disponibles chez Desjardins. Au-delà de créer des opportunités pour nos talents, il s'agit aussi d'anticiper nos besoins en terme de compétences et de s'assurer de les combler au bon moment afin d'éviter de vivre une carence qui pourrait avoir un impact sur la qualité de nos services.

Ainsi, pour prévenir ce risque, nous nous sommes dotés de deux pratiques clés:

La définition de plan de relève

Chaque année, les gestionnaires du Mouvement Desjardins sont invités à identifier les postes clés ainsi que la ou les meilleures stratégies de relève pour chacun. Un poste clé correspond à un poste dont l'Effet du départ est majeur sur le plan d'exécution de l'entreprise. Une fois les postes clés confirmés en comité de gestion, des plans de relève sont créés. Le cas échéant, la relève interne est préparée pour occuper ces postes clés au moment opportun. »

La planification stratégique des talents

Depuis 2017, nous effectuons une planification stratégique de nos talents. Cela implique de prioriser les métiers qui ont un impact majeur sur nos résultats d'affaires, d'intégrer à notre analyse autant des informations quantitatives que qualitatives et de cibler les investissements ainsi que les efforts en gestion de talent au sein de ceux-ci.

Cet exercice, qui s'effectue minimalement dans le cadre de chaque exercice de planification stratégique (aux trois ans), mais qui peut aussi résulter d'un grand projet de transformation, permet d'identifier les métiers considérés critiques au niveau Mouvement, de dresser le portrait des talents au sein de ceux-ci, d'identifier les besoins actuels et futurs en talents (en nombre et en compétences), de prioriser les écarts décelés et d'élaborer ainsi que de mettre en œuvre une stratégie intégrée du talent afin de réduire ceux-ci.