

**Notes pour une allocution de
Mme Diane Giard, première vice-présidente,
Région Québec et Est de l'Ontario, Banque Scotia**

**« Des initiatives créatives dans le domaine de la
responsabilité sociale des entreprises »**

**Chambre de commerce du Montréal métropolitain
Le jeudi 13 mars 2008**

DIAPO 1 (Page couverture)

Bonsoir/bonjour. J'aimerais d'abord remercier _____ de cette aimable présentation.

Je tiens également à remercier la Chambre de commerce de Montréal de son invitation à parler de la responsabilité sociale des entreprises, de son importance dans la société d'aujourd'hui, et des raisons qui ont incité la Banque Scotia à adopter une approche aussi dynamique que celle qui consiste à mettre en œuvre des politiques et des pratiques en matière de RSE.

DIAPO 2 Définition

Alors, qu'est-ce que la RSE?

Depuis dix ans, on entend de plus en plus parler de la RSE dans les salles de réunions du conseil à travers le monde. L'engagement croissant des entreprises à l'égard de la RSE exige non seulement qu'on la définisse formellement, mais aussi qu'on la mesure.

Une des définitions les plus communément acceptées provient de l'indice Dow Jones axé sur la durabilité (Dow Jones Sustainability Index), un fonds d'investissement socialement responsable.

On y définit la RSE comme une approche stratégique qui crée une valeur à long terme pour les actionnaires en misant sur les possibilités et la gestion des risques découlant des développements d'ordre économique, environnemental et social.

Chaque organisation a adopté son propre ensemble des priorités en matière de RSE en fonction de ses propres facteurs géographiques et sectoriels. À titre d'exemple, la Banque Scotia est une institution financière internationale qui exerce ses activités dans plus de 50 pays et qui compte plus de 60 000 employés. C'est pourquoi certains aspects qui peuvent nous sembler importants peuvent n'avoir aucune importance pour d'autres entreprises ou d'autres secteurs d'activité.

Par exemple, les entreprises pétrolières et gazières sont particulièrement intéressées à améliorer leurs processus d'extraction, tandis que nous, en tant que fournisseurs de services financiers, nous nous concentrons sur nos produits de détail et nos politiques de crédit. Les entreprises de conciergerie et de nettoyage, pour leur part, doivent porter une attention particulière aux produits qu'elles utilisent et à la façon d'en disposer. Les entreprises qui produisent du plastique doivent mettre au point des méthodes pour utiliser davantage de matériaux recyclables.

Peu importe à quel niveau se situent leurs activités – local, national ou international – les entreprises ont en commun certains volets et certaines occasions.

DIAPO 3 L'évolution de la RSE

De nos jours, de plus en plus d'entreprises sont conscientes de la RSE. Pourquoi donc? Qu'est-ce qui a changé?

Traditionnellement, l'opinion et les attentes des clients, des employés et de la société à l'égard des entreprises étaient plutôt limités. Le rôle de ces dernières consistait à créer des emplois, maximiser les profits, respecter la loi et donner une petite partie de leurs profits à des œuvres de charité.

Aujourd'hui, la situation est différente. De façon générale, les citoyens s'intéressent davantage au fonctionnement des entreprises. Ils veulent savoir comment l'entreprise traite ses employés, si elle minimise son impact sur l'environnement, et si elle souscrit au principe de rendre à la collectivité ce que vous avez reçu d'elle. Les attentes à l'égard du rôle des entreprises changent pour plusieurs raisons :

- Les consommateurs ont davantage de choix et ils s'expriment et se mobilisent plus.
- Les gens reconnaissent que le gouvernement ne peut, à lui seul, régler les problèmes importants

de société, tels que la pauvreté et les changements climatiques. Ils constatent que ces problèmes sont plus faciles à régler lorsque les individus, les entreprises et les gouvernements travaillent ensemble.

- Et il ne faut pas oublier les médias. L'Internet, les blogues, Youtube, les journaux, la télévision et les magazines s'intéressent tous au comportement social et environnemental des entreprises. Pensez à l'industrie de vente au détail de vêtements dont les fournisseurs au Mexique offraient des conditions de travail dangereuses et inéquitables à leurs employés. Songez à l'impact que de telles pratiques ont pu avoir sur leur réputation. Plus récemment encore, pensez à toute la publicité négative entourant les jouets dangereux fabriqués en Chine.

DIAPO 4 La rentabilité

Alors, pourquoi une entreprise devrait-elle s'efforcer de répondre à ces attentes? Ou, en d'autres mots, en quoi les efforts en matière de RSE sont-ils profitables?

Les entreprises ne peuvent pas fonctionner sans l'appui de leur milieu : elles doivent compter sur les employés pour faire un bon travail, sur les clients pour acheter leurs produits et leurs services, et sur les actionnaires pour investir. Les entreprises qui

définissent et qui répondent aux attentes de ces partenaires dans le cadre de leur stratégie commerciale auront du succès.

Examinons de plus près chacun de ces groupes.

Les employés

Nous savons tous que des employés satisfaits sont des employés motivés. Ils sont plus productifs, en meilleure santé, offrent un meilleur service aux clients et ils sont plus disposés à fournir un bon rendement au travail. Un employé satisfait est également plus susceptible de rester longtemps à l'emploi de l'entreprise.

Selon un sondage sur l'opinion publique réalisé par le Centre de recherche Décima et commandité par la Banque Scotia, six Canadiens sur dix songeraient à changer d'emploi si leur employeur faisait piètre figure en matière de RSE.

Une des tendances observées par les responsables des Ressources humaines de la Banque Scotia est l'intérêt accru que démontrent les employés potentiels à l'égard de notre performance et de nos pratiques en matière de RSE. En fait, nous utilisons notre déclaration sur la RSE comme outil de recrutement sur les campus. Cet intérêt accru s'explique en partie par le fait que la RSE fait maintenant partie intégrante

des programmes de formation offerts par les écoles d'administration.

Le succès de la Banque Scotia pour attirer et conserver les employés a été souligné récemment par le *Globe and Mail*. Cette année encore, la Banque Scotia figure dans la liste des 50 meilleurs employeurs du Canada, selon le *Globe and Mail Report on Business Magazine*. Nous sommes passés de la 44^e place l'année dernière à la 19^e place cette année. Fait encore plus encourageant, les commentaires de nos employés jouent un rôle de premier plan dans la détermination des résultats finaux.

Résultat : nos efforts dans ce domaine rehaussent notre statut d'employeur international de choix. Et cela nous donne un avantage concurrentiel.

Clients

Les clients tiennent de plus en plus compte de la RSE lorsqu'ils font des achats. Selon notre enquête, 26 % des Canadiens en tiennent toujours ou souvent compte lorsqu'ils font des achats, et ce chiffre est légèrement plus élevé au Québec, où il atteint 28 %. Trente-sept pour cent des Canadiens ont également indiqué qu'ils informeraient leurs parents, leurs amis et leurs collègues s'ils entendaient des commentaires négatifs concernant les pratiques sociales,

environnementales ou de gouvernance d'une entreprise.

Bien que la RSE ne soit pas le seul facteur dont les clients tiennent compte lors de leurs achats, elle constitue sans aucun doute un avantage concurrentiel et peut aider l'entreprise à se démarquer.

Les actionnaires

Les sociétés cotées en bourse ont toujours eu pour principal objectif et souci de maximiser les profits pour les actionnaires. De plus en plus, toutefois, on reconnaît que certains facteurs immatériels – par exemple la réputation, les politiques environnementales et la gouvernance de l'entreprise – peuvent avoir un impact considérable sur la compétitivité, la rentabilité et le cours de l'action. Concrètement, cela signifie qu'il faut encore favoriser un rendement maximal, mais dans un cadre de risque acceptable. De plus, ignorer les commentaires exprimés par des partenaires qui ont accès aux médias représente un risque bien réel.

Le changement le plus important que l'on constate se situe chez les investisseurs institutionnels qui investissent dans les caisses de retraite. Leurs décisions en matière de répartition de l'actif se fondent maintenant non seulement sur des critères financiers, mais également sur des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance.

Citons par exemple l'Office d'investissement du Régime de pensions du Canada, le système de pension des employés du gouvernement de la Californie et l'ABP, le fonds de pension des fonctionnaires du gouvernement hollandais. Des fonds d'investissement socialement responsables voient le jour, et de plus en plus, ici même au Canada.

Organismes de réglementation

Les organismes de réglementation du gouvernement s'attendent à une plus grande transparence de la part des entreprises en matière de déclaration des risques sociaux, environnementaux, de gouvernance et de réputation. Une bonne communication des rapports et des pratiques solides en matière de RSE contribuent à susciter la bienveillance et la confiance des organismes de réglementation. Dans le secteur financier, les banques canadiennes rencontrent chaque année l'organisme de réglementation, l'Agence de la consommation en matière financière du Canada, pour qu'il examine la qualité de leur déclaration sur la responsabilité sociale.

Il s'agit d'un point particulièrement pertinent pour les entreprises multinationales. Les intérêts étrangers peuvent créer certaines tensions, qui peuvent à leur tour exacerber les sentiments nationalistes et causer une réaction défavorable à l'endroit des entreprises multinationales et

inciter les gouvernements locaux à faire preuve d'intransigeance à l'égard de ces entreprises.

Le rôle de la RSE est d'atténuer cette perception en investissant dans des projets communautaires et en contribuant au développement économique – que l'on qualifie souvent de « permis social d'exploitation ».

DIAPO 5 Que signifie la RSE pour le secteur financier?

Le tableau qui apparaît à l'écran décrit les volets clés de la RSE pour le secteur financier. Comme on peut le voir, pour les banques, la RSE est un concept qui va au-delà des dons de charité, qui sont traditionnellement le point central de la RSE.

Certains de ces volets transcendent l'industrie, par exemple ceux liés aux employés. La satisfaction des employés, la formation, la santé et la sécurité, ainsi que la diversité de l'équipe de direction et de l'effectif sont tous des aspects de premier ordre. À la Banque Scotia, par exemple, un de nos objectifs stratégiques vise à accroître le nombre de femmes dans des postes de direction. Notre stratégie pour l'avancement des femmes a eu des résultats positifs. En 2004, les postes de direction étaient à 23,5 % occupés par des femmes; aujourd'hui, ce nombre est de 31,5 %. En reconnaissance de nos efforts, nous avons reçu en 2007 le prix Catalyst, un prix international qui

reconnaît les approches de gestion novatrices visant à corriger les problèmes de recrutement, de perfectionnement et d'avancement auxquels sont confrontées les femmes.

La gouvernance est un autre aspect tout aussi important. Cela comprend notamment l'indépendance du conseil d'administration, l'existence de systèmes pour mettre en application et contrôler les normes d'éthique, ainsi qu'un système solide de production de rapports sur les questions financières, environnementales, sociales et de gouvernance.

Pour la Banque Scotia, et toutes les banques de façon générale :

Nous avons la responsabilité d'assurer la protection des renseignements personnels de nos clients, nous devons faire des efforts raisonnables pour offrir des services accessibles aux personnes handicapées et nous devons offrir des services bancaires de base aux personnes et aux familles à faibles revenus.

Nous pouvons faire un effort afin de réduire notre impact sur l'environnement en réduisant notre consommation d'énergie et de papier et en exigeant la même chose de nos fournisseurs. Nous pouvons également offrir des produits tels que des fonds d'investissement axés sur le respect de l'environnement qui aident nos clients à protéger l'environnement.

La Banque Scotia lançait récemment un fonds commun de placement unique au Canada : le Fonds Scotia mondial des changements climatiques. Ce fonds allie un rendement financier solide à des critères environnementaux. La stratégie d'investissement à long terme mise sur les technologies et les pratiques environnementales qui contribuent à atténuer les changements climatiques et à s'ajuster à leurs conséquences. Le fonds est un excellent exemple du rôle positif que peuvent jouer les institutions financières lorsqu'il s'agit de promouvoir et de récompenser un comportement durable.

Finalement, les banques représentent une source importante d'appui pour les projets caritatifs et pour les employés en y consacrant du temps et de l'argent. En 2007, la contribution de la Banque Scotia à la communauté s'élevait à plus de 43 millions de dollars à travers le monde. Et finalement, nous avons un programme très généreux qui prévoit le versement d'une contribution équivalente aux dons des employés. L'Équipe Scotia au service de la collectivité a versé plus de 5,8 millions de dollars dans le cadre de plus de 1 900 activités de financement et les employés ont fait plus de 360 000 heures de bénévolat ou de collecte de fonds dans le cadre de nos programmes communautaires officiels.

Sur le plan international, nous favorisons le microcrédit, qui octroie des prêts à des gens qui n'auraient pas accès au crédit autrement. Fait intéressant, plus de 70 % des prêts de microcrédit sont accordés à des femmes. Grâce à ces prêts, qui peuvent s'élever à aussi peu que quelques centaines de dollars, les entrepreneurs locaux peuvent bénéficier de nouvelles occasions et eux et leur famille peuvent atteindre l'indépendance économique. Nos activités de microcrédit se concentrent actuellement dans trois pays : Jamaïque, Guyana et Chili.

DIAPO 6 La RSE à la Banque Scotia

Alors, comment la Banque Scotia définit-elle la RSE?

Nous adoptons le point de vue de nos partenaires et nous définissons la RSE comme « le cadre de nos interactions avec nos partenaires afin de nous acquitter de nos responsabilités sociales, économiques, environnementales et éthiques ».

La Banque Scotia aborde la RSE en gérant le risque de réputation et en misant sur les occasions de démontrer sa RSE, tout en maintenant un équilibre entre les intérêts de tous ses partenaires. Nous concentrons nos efforts sur les principaux volets de la RSE du secteur financier qui apparaissaient dans le tableau précédent. Nous n'avons pas le temps de passer en revue toutes nos politiques et tous nos

programmes, mais si vous voulez en savoir davantage, je vous invite à lire notre rapport sur la RSE de 2007.

La structure de la RSE à la Banque Scotia

La création d'un service de RSE à la Banque remonte à 2004, lorsque les dirigeants de l'entreprise ont constaté que la population en général s'intéressait de plus en plus aux questions de RSE, ce qui nécessitait une amélioration des méthodes d'évaluation des activités de la Banque. En outre, on s'entendait pour dire qu'il serait avantageux pour la Banque que nous communiquions les résultats de nos activités à nos différents partenaires internes et externes.

Ainsi, la Banque Scotia a décidé de centraliser notre expertise ainsi que l'élaboration de notre stratégie en créant un service de RSE distinct, sous la direction du vice-président, Responsabilité sociale. On a également créé le comité consultatif sur la RSE qui regroupe des représentants de la haute direction des principaux secteurs de l'entreprise.

Au fur et à mesure que les plans prenaient forme, nous avons éprouvé la nécessité d'évaluer nos activités et de créer des points de repère afin de pouvoir mesurer notre réussite année après année. Nous avons déterminé qu'en évaluant nos activités, nous pourrions démontrer l'impact de ces bonnes

pratiques sur les différents secteurs de l'entreprise, notamment la rétention du personnel et les coûts des économies générées par l'adoption de meilleures pratiques environnementales.

Nous enregistrons toutes nos données et nos réussites dans notre rapport annuel sur la RSE, que nous partageons avec les employés, les clients et les actionnaires. Nous avons également un plan stratégique qui détermine les objectifs précis et des plans de mise en œuvre approuvés par le président et chef de la direction.

Exemples d'objectifs permanents en matière de RSE de la Banque Scotia

J'ai pensé vous présenter deux exemples qui illustrent bien les avantages des projets de RSE. Dans les deux cas, il s'agit de l'engagement de la Banque à réduire notre impact sur l'environnement.

D'abord, la consommation d'énergie.

Les changements climatiques, qui sont, comme vous le savez, directement liés à la quantité d'énergie que nous consommons, sont la principale préoccupation des Canadiens à l'heure actuelle, et cela est vrai pour plusieurs autres pays. Dans les sondages, les changements climatiques devancent même les soins de santé en termes de priorité, ce qui est surprenant

puisque les soins de santé se retrouvent généralement en tête dans les sondages au Canada.

Même si la Banque tentait depuis plusieurs années de réduire sa consommation d'énergie, nous n'avions jamais mesuré notre consommation en kilowatt-heures, seulement en dollars. Par conséquent, la première étape fut d'établir un processus pour mesurer notre consommation d'énergie dans notre réseau de succursales au Canada. En 2006, nous avons créé un projet pilote afin de mesurer notre consommation d'énergie. Le projet consistait à saisir les données de consommation d'électricité, de mazout, de gaz propane et d'eau en Ontario, et par la suite dans l'ensemble du Canada.

Plusieurs différents secteurs de la Banque, allant des services d'exploitation aux services immobiliers, ont dû travailler ensemble pour modifier nos systèmes afin de centraliser et de recueillir les données. Cela a fait en sorte que nous pouvons maintenant déterminer comment nous pouvons réduire nos coûts. Cela peut sembler aller de soi, mais la RSE nous a incités à faire les choses autrement et à les faire mieux.

Un autre volet sur lequel nous nous sommes penchés, et qui a eu des résultats positifs tant sur le plan financier qu'environnemental, est notre consommation de papier.

Les banques utilisent d'énormes quantités de papier en raison de la nature de leurs activités, en commençant par les relevés et le matériel de marketing que nous envoyons aux clients jusqu'au papier que nous utilisons à l'interne. Avec la consommation d'énergie, l'utilisation de papier représente notre principal impact sur l'environnement.

Nous avons mis sur pied un groupe de travail qui réunissait des responsables de l'approvisionnement, nos directeurs des relations avec les fournisseurs et les plus gros utilisateurs de papier de la Banque, afin d'examiner la quantité et le type de papier que nous utilisons. Nous avons encore une fois commencé par quantifier le défi. Une politique écologique sur le papier est maintenant en cours de préparation. On y retrouvera des directives relatives aux qualités écologiques du papier que nous achetons, notamment le contenu recyclé et certifié, ainsi que des objectifs de réduction.

Tout comme dans le cas de l'énergie, un des avantages additionnels de ce groupe de travail fut de réunir des gens de l'organisation qui n'avaient jamais travaillé ensemble. Rassembler des gens et partager les meilleures pratiques fut un des plus grands avantages internes de nos initiatives de RSE. Il est surprenant de voir comment des gens qui travaillent ensemble vers un but commun peuvent insuffler de l'énergie à une organisation et produire d'excellentes idées.

DIAPO 7 Leçons apprises

Alors, à quoi ressemble une stratégie de RSE de premier plan?

J'aimerais vous faire part des leçons que nous avons apprises depuis l'adoption officielle de notre stratégie de RSE il y a quatre ans. J'aimerais ajouter qu'aucune de ces leçons ne se serait concrétisée sans le soutien de la direction. Sans le soutien de la direction, n'importe quelle stratégie de RSE, aussi bien conçue soit-elle, est vouée à l'échec.

- *La stratégie de RSE doit avoir un lien avec les activités et les valeurs de l'entreprise.*

Les entreprises devraient s'attaquer aux problèmes sociaux ou environnementaux qui ont un lien avec leur secteur d'activité – c'est-à-dire ce que l'entreprise connaît bien et fait bien. En ciblant ainsi les activités, on peut créer une valeur partagée qui profitera autant à la collectivité qu'à l'entreprise. On peut citer comme exemple les compagnies pharmaceutiques qui vendent à rabais ou qui donnent des médicaments aux pays aux prises avec une pauvreté extrême, les entreprises de téléphonie mobile qui donnent des téléphones cellulaires dans les communautés pauvres et éloignées ou qui aident les micro-entreprises à mettre sur pied des entreprises utilisant la

téléphonie cellulaire. On fournit ainsi de nombreux produits et services à des gens dans le besoin, et cela contribue à la reconnaissance de la marque de l'entreprise.

- *La RSE doit être intégrée aux objectifs de rendement et aux plans stratégiques*

La RSE ne devrait pas se limiter à quelque chose dont les chefs de projets et les employés s'occupent pendant leur temps libre : elle doit faire partie intégrante de leurs plans de travail et de leurs objectifs. Dans le cas contraire, elle se retrouvera au bas de la liste des « choses à faire » et elle ne sera pas abordée rapidement ou, dans certains cas, pas du tout.

- *Garder le cap*

Étant donné l'ampleur de la RSE, on a souvent tendance à trop disperser les ressources de l'entreprise. Il importe de créer une stratégie solide et de s'y tenir. Il faut bien sûr demeurer flexible, mais il faut respecter, dans les limites raisonnables, la stratégie qui a été bien conçue au départ.

- *Évaluer la valeur des initiatives de RSE afin de démontrer la rentabilité à l'interne*

Toute nouvelle initiative au sein d'une entreprise doit être acceptée par les groupes internes. Des

douzaines d'idées et de projets doivent composer avec des délais et des ressources qui sont limités. Les projets retenus sont ceux qui présentent un avantage évident.

- *Établir un dialogue avec les partenaires stratégiques afin d'obtenir une rétroaction et d'améliorer le rendement*

Il importe d'obtenir tôt une rétroaction des partenaires pour trois raisons. D'abord, la moitié du travail consiste à simplement écouter et échanger avec vos partenaires. Vous découvrirez ce que peut faire le fait de simplement écouter. Ensuite, les partenaires ont une foule d'excellentes idées et peuvent avoir une expertise dans certains domaines où l'entreprise en a peu. Enfin, cela peut permettre de s'assurer que les attentes demeurent à un niveau raisonnable.

- *Maintenir l'intérêt grâce à la communication interne et externe*

Nous devons être fiers de l'impact positif que nous exerçons au sein de la collectivité en tant qu'entreprise citoyenne responsable, et les employés y réagissent favorablement. Tout en évitant d'être prétentieux, il importe de reconnaître le rôle de leadership que nous avons joué et les résultats que nous avons obtenus dans le cadre de projets précis et de nous en attribuer le mérite. Nous

pouvons mettre en valeur et communiquer ces réalisations aux employés en utilisant des méthodes novatrices. À titre d'exemple, notre service des Opérations internationales a créé un « prix de la RSE » annuel qui est décerné au pays qui accomplit le plus de progrès en matière d'adoption et de mise en œuvre des mesures de RSE. De plus, plusieurs clients et actionnaires feront plus confiance aux entreprises qui ont un bon dossier en matière d'environnement et de responsabilité sociale.

Conclusion

Les enjeux relatifs à la RSE revêtent de plus en plus d'importance. De leur côté, les entreprises sont de plus en plus questionnées par leurs partenaires sur les mesures qu'elles prennent à l'égard de ces enjeux. Et il s'agit d'une tendance qui, à mon avis, continuera de s'accroître.

Je vous invite donc à réfléchir à la position de votre entreprise en matière de RSE : s'il est possible de miser davantage sur un engagement accru de la part des partenaires et si une stratégie modeste en matière de RSE peut être adaptée aux forces de votre entreprise.

Selon mon expérience, les employés réagiront avec enthousiasme et collaboreront. Je peux vous assurer que cela donnera lieu à de nouvelles façons d'économiser de l'argent et d'atténuer les risques.

J'espère que les expériences que j'ai partagées avec vous au sujet de l'approche et des objectifs de la Banque Scotia vous ont inspirés. Je serai heureux de répondre à vos questions.