

« CIBC Mellon a passé de nombreuses années à établir une base solide et résiliente, ce qui lui a permis d'affecter rapidement 99 % de notre équipe au télétravail et d'assurer une prestation stable des services pendant la pandémie actuelle. Alors que les volumes et la volatilité se sont résorbés par rapport aux sommets records, nous avons vu les mesures clés en matière d'efficacité opérationnelle et le sentiment des employés continuer d'égaliser et, dans un certain nombre de cas, dépasser les indices de référence pré-pandémique. »

- Richard Anton, chef des opérations

« CIBC Mellon a lancé une initiative stratégique : « Méthode de travail futures », a eu recours à des conseillers externes et a fait le point sur la façon dont nous pouvons tirer parti du succès de l'initiative pour mieux positionner nos clients et nos employés afin de réussir malgré les défis de 2021 et au-delà. »

- Derek Ranjitsingh, vice-président, transformation des TI et opérations technologiques



RICHARD ANTON

Chef des opérations

Richard Anton est chef des opérations chez CIBC Mellon. Richard supervise les fonctions de prestation de services à la clientèle de l'entreprise, notamment les services de garde, la comptabilité, l'administration des fonds, les services aux investisseurs et les services aux membres du régime. En plus de favoriser la résilience, l'excellence du service et la gouvernance solide dans l'ensemble des fonctions opérationnelles, Richard se concentre principalement sur l'avancement de l'innovation des opérations d'investissement. Richard dirige le programme d'excellence opérationnelle et d'innovation de CIBC Mellon, siège au leadership mondial des opérations de services d'actifs de BNY Mellon et travaille en collaboration avec les plus grands investisseurs institutionnels du Canada pour les aider à faire progresser leurs stratégies d'opérations d'investissement. Il possède plus de 30 ans d'expérience dans les services financiers.



DEREK RANJITSINGH

Vice-président, transformation des TI et opérations technologiques

Derek est vice-président de la transformation des TI et des opérations technologiques. Il est chargé de diriger une équipe mondiale qui fournit des services de soutien et de livraison technologiques. Il dirige également la transformation de l'organisation des TI afin de stimuler l'innovation et améliorer l'efficacité globale. Derek est également le responsable global du programme « Future Ways of Work » (Méthodes de travail futures) de CIBC Mellon, une initiative à l'échelle de l'entreprise visant à transformer le moment, l'endroit et la façon dont CIBC Mellon travaillera à l'avenir, en s'appuyant sur notre succès éprouvé à fonctionner à distance pendant la pandémie.

Les deux dernières années ont apporté des défis et des changements sans précédent, avec les intervenants du marché et de l'industrie forcés de rester connectés, tout en restant séparés pendant la pandémie de coronavirus. Qu'il s'agisse d'interruptions potentielles du courrier ou d'un nombre énorme de processus opérationnels, de documentation et de fiscalité dépendante des signatures physiques et manuscrites, les acteurs du marché ont été forcés de revoir et d'évaluer attentivement les modèles d'exploitation dans le cadre de cette « nouvelle normalité ».

QUEL EST LE FACTEUR QUI A PERMIS D'OFFRIR UNE RÉPONSE EFFICACE?

La résilience et le succès de CIBC Mellon à naviguer dans ce nouvel environnement de travail pendant la pandémie ont été motivés par un certain nombre de facteurs, notamment les suivants :



SYSTÈMES ET TECHNOLOGIES RÉSILIENTES

Même dans un contexte de pression accrue, l'équipe de direction de CIBC Mellon a compris l'importance de maintenir la confiance accordée à l'entreprise. À cet égard, les gestionnaires opérationnels et des risques de l'entreprise ont veillé à renforcer l'importance de suivre les processus existants. Ayant investi dans une technologie de pointe, CIBC Mellon a régulièrement renforcé l'importance de l'exécution opérationnelle, tout en travaillant à la mise en œuvre et à l'amélioration de la protection en matière de cybersécurité, ainsi que dans des contrôles et une gouvernance solides. Les risques ont été soigneusement pris en considération, par exemple, en constatant que l'une des plus grandes sources de vulnérabilités potentielles en matière de sécurité provenait des utilisateurs bien intentionnés qui contournaient les contrôles afin d'agir en faveur des clients.

L'entreprise a également reconnu l'importance de la planification. CIBC Mellon a toujours assuré la résilience lors de différents événements, en surveillant et en planifiant avec diligence pour les situations potentielles. Depuis l'obtention de la certification ISO 22301 – Norme de continuité des activités et sécurité sociétale en 2015, l'entreprise a effectué des examens réguliers et robustes, a réalisé des exercices annuels « de pointe » dans lesquels les cadres et les dirigeants réagissent à une crise simulée et a maintenu des opérations fractionnées dans divers bureaux. L'entreprise a également profité d'une expérience réelle, ayant été forcée d'exécuter ses plans de continuité des activités lorsque le siège social de l'entreprise est devenu inaccessible pendant une semaine complète en 2018 à la suite d'inondations. Pendant cette période, l'entreprise a su gérer la situation sans heurts. Tout au long de ces expériences, l'équipe a également reconnu l'importance de l'amélioration continue, de la documentation, de l'exploitation des possibilités et de l'élimination des lacunes. En résumé, CIBC Mellon a été en mesure de réagir rapidement et efficacement grâce à un excellent ensemble de cadres et de structures organisationnels qui sont établis pour nous permettre d'avoir un programme de continuité des activités efficace et flexible.

CAPACITÉ ÉPROUVÉE DE TÉLÉTRAVAIL

Même avant la pandémie, CIBC Mellon a reconnu l'importance et les mérites du télétravail pour la planification de la continuité des activités. CIBC Mellon a lancé un programme officiel de télétravail pour les employés en 2017, permettant aux employés de travailler régulièrement à domicile.

Avant que l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) n'ait déclaré que la COVID-19 était une pandémie mondiale, nos équipes ont tiré parti des perspectives mondiales de ses pairs dans l'ensemble du réseau de BNY Mellon en ce qui concerne la situation sur le terrain dans les régions plus tôt dans le cycle. Au début, il y avait un véritable sentiment d'urgence qui exigeait une action rapidement pour activer nos plans de continuité des activités dans l'ensemble de notre organisation. Avec des équipes opérationnelles qui utilisent régulièrement les capacités de télétravail et le partage de bureau, et grâce aux systèmes de flux de travail et au traitement automatisé en place, l'entreprise a été en mesure de mobiliser rapidement son équipe pour atteindre une capacité de 99 % du personnel en télétravail. Quels que soient les défis initiaux auxquels nous nous sommes heurtés, nos équipes ont pu prioriser notre travail et respecter la prestation des services aux clients.

CIBC Mellon a mis l'accent sur l'expérience et l'engagement de son personnel, en particulier pour saisir et comprendre les principales sources de préoccupation et les attitudes des employés, et, par conséquent, œuvrer à trouver des solutions qui seraient accueillies favorablement par son équipe. Notre priorité consistait à faire en sorte que nos employés soient protégés et capables de faire leur travail en toute sécurité.

Presque toutes les entreprises, tous les investisseurs et toutes les personnes ont été confrontés à des perturbations, des bouleversements et des incertitudes importantes concernant les marchés, les opérations et les gens. Dans des circonstances d'incertitude ou d'inconnus, certaines organisations choisissent de clore la communication jusqu'à ce que toute l'information soit disponible. À l'inverse, CIBC Mellon a accordé une grande importance à la transparence dès le début, en s'engageant ouvertement avec nos employés, nos clients, les sociétés mères et d'autres intervenants. En se basant sur les commentaires de nos intervenants, le choix de communiquer ouvertement, de façon transparente et aussi rapide que possible a été un facteur clé pour nous aider à surmonter et à gérer les risques tout en respectant nos engagements. La décision de communiquer de façon proactive et transparente continue de porter ses fruits dans la mesure où elle a favorisé une communication transparente de la part de nos intervenants.

CIBC Mellon a également pris la décision stratégique de faire de la santé et de la sécurité de ses employés notre priorité. Cela comprenait des choix difficiles; par exemple, les centres d'appels de l'entreprise ont été conçus pour fonctionner au bureau. CIBC Mellon accorde la priorité à la santé et à la sécurité de ses équipes. Elle a donc dû faire passer temporairement les activités des centres d'appels aux services de courriel et de rappel jusqu'à ce que l'entreprise puisse mettre en œuvre une technologie de centre d'appels conçue pour permettre à ces équipes de fonctionner à distance. De même, l'entreprise s'est réunie avec des associations de l'industrie, des clients et d'autres intervenants pour se concentrer sur les nombreux processus utilisant le format papier et signatures manuscrites associés à des processus tels que les paiements aux retraités, les recouvrements de l'impôt et d'autres documents du marché. Bien que l'ensemble de l'industrie utilise encore le format papier dans de nombreux processus, l'expérience au cours de la pandémie a certainement créé un fort élan pour continuer à adopter les formats électroniques.

PERSPECTIVE MONDIALE DE L'ENTREPRISE

Les perspectives et les leçons tirées dans l'ensemble de notre entreprise mondiale constituaient l'un des principaux avantages pour CIBC Mellon. En tant que coentreprise canadienne, nous avons profité des perspectives de CIBC et de BNY Mellon dans l'ensemble des opérations nationales et mondiales.

RÉALISATIONS CLÉS

CIBC Mellon a réalisé plusieurs exploits clés pendant la pandémie. Nous sommes fiers d'avoir préservé notre culture de risque, notre contrôle opérationnel et notre gouvernance résiliente. Par exemple, le suivi centralisé des exceptions de contrôle n'était pas seulement essentiel pour maintenir une gouvernance solide, mais il a également permis l'efficacité; plutôt que chaque groupe résout individuellement les exigences de contrôle concernant l'acceptation des approbations électroniques, une fois que le défi a été surmonté, le suivi centralisé des exceptions a permis le déploiement de ces exceptions auprès d'autres groupes confrontés au même défi. À l'instar de nombreux autres aspects de la prestation d'actifs, la dimension de notre champ d'intervention a changé la donne. Pour maintenir le rendement au cours des deux dernières années, nous avons reconnu la valeur soutenue de plusieurs changements de contrôle et avons intégré ces innovations dans nos activités courantes.

Un aspect essentiel a été à la fois une réalisation clé et un facteur de réussite majeur : rester connecté et garder les canaux de communication ouverts, même si nous étions physiquement séparés. Les équipes de l'entreprise communiquent activement avec les clients et les employés, afin de les tenir informés. Par exemple, des réunions fréquentes avec les employés, l'équipe de gestion et la direction, des mises à jour détaillées et régulières à l'intention des clients dans plusieurs formats, ainsi que des appels et des messages réguliers à l'intention des employés. Nous avons découvert que le fait de partager nos expériences a permis aux clients de disposer des connaissances et des outils dont ils avaient besoin pour aller de l'avant.

CIBC Mellon reconnaît l'importance d'une rétroaction continue et régulière. Plutôt que de le faire à un seul moment, nous avons recueilli les commentaires des employés au fur et à mesure que nous avons avancé dans les diverses phases de planification, ce qui a permis aux employés de fournir leurs commentaires sur une base continue par l'intermédiaire de MyIdeas, notre plateforme d'idéation interne, et dans le cadre de divers sondages.

Les stratégies de communication supplémentaires utilisées chez CIBC Mellon comprennent des appels hebdomadaires au sein de divers services et des appels avec les employés à l'échelle de l'organisation où nos hauts dirigeants offrent leurs perspectives sur divers sujets, comme les tendances de l'industrie et leur impact sur notre entreprise. Pour les communications urgentes, en particulier en dehors des heures d'ouverture, nous utilisons notre plateforme de communications essentielles à l'entreprise qui permet la communication bidirectionnelle grâce à l'envoi automatisé de courriels, de messages téléphoniques enregistrés et de messages texte pour que les employés puissent accuser réception ou confirmer leur statut parmi plusieurs options disponibles.

Nous nous adaptons aux méthodes de travail futures tout en développant continuellement les moyens d'utiliser la technologie et les outils de collaboration. Nous sommes fiers de préserver et de renforcer notre culture et notre engagement positifs envers les employés.



« Nous nous adaptons aux méthodes de travail futures tout en développant continuellement les moyens d'utiliser la technologie et les outils de collaboration. »

- Derek Ranjitsingh, vice-président, transformation des TI et opérations technologiques

« Les employés de CIBC Mellon sont responsabilisés pour exprimer leur soi authentique. Nos forces et nos différences individuelles font de nous une équipe solide et diversifiée alors que nous obtenons les meilleurs résultats pour nos intervenants. L'inclusion, l'appartenance et le partage des apprentissages font partie intégrante de notre culture. Nous favorisons les liens à tous les niveaux de l'entreprise, encourageons le partage des connaissances et valorisons les idées novatrices. »

– Muna Al-Joulani,
vice-présidente,
Gestion des
relations avec les
RH et expérience
des employés



ADOPTER DES MÉTHODES DE TRAVAIL FUTURES – CADRE ET INITIATIVES STRATÉGIQUES

Nous avons mis en place un cadre stratégique pour nos méthodes de travail futures ainsi que les résultats souhaités clés.

CIBC Mellon travaille avec des modèles et dans des espaces de travail flexibles pour favoriser la résilience organisationnelle et améliorer la satisfaction et l'engagement des employés.

Nous avons reconnu le besoin d'un environnement de travail connecté et engagé, réunissant les employés et les clients, et en tirant parti de la profondeur et de l'étendue de toutes les capacités de collaboration disponibles. Les employés étant au cœur des excellents résultats, l'équipe reconnaît également le besoin de soutenir une expérience améliorée pour les employés grâce à l'équilibre entre le travail et la vie personnelle.

Dans un environnement de travail à distance, les employés ont été en mesure de maintenir leur niveau de productivité et de dépasser leurs normes quotidiennes relatives aux prestations de services.

Selon un sondage sur l'engagement des employés réalisé en août 2021, les employés de CIBC Mellon maintiennent non seulement un rendement opérationnel solide à long terme, mais ils également ont amélioré leur l'engagement global durable.

94%

L'engagement durable de CIBC Mellon est de 94 %, conformément aux récents sondages, et de 8 % au-dessus des normes de l'industrie.

98%

98 % des employés estiment avoir l'équipement, les outils et les ressources nécessaires pour effectuer leur travail efficacement. Cela dépasse de 12 % les normes de l'industrie.

95%

95 % disent qu'il n'y a pas d'obstacles importants qui les empêchent de bien faire leur travail. Ce résultat représente une hausse de 1 % depuis février et 18 % au-dessus des normes de l'industrie.

93%

93 % des membres de notre équipe ont déclaré que leur superviseur immédiat renforce très bien le travail d'équipe, ce qui est 11 % au-dessus des normes de l'industrie.

95%

Enfin, 95 % des employés de CIBC Mellon croient fermement aux buts et aux objectifs de l'entreprise – ce qui représente 7 % au-dessus des normes de l'industrie.

Ces résultats ont été maintenus dans les points de données de plusieurs sondages – août 2021, février 2021 et octobre 2020, avec une variation d'environ 1 % des résultats de CIBC Mellon ci-dessus.

Les employés ont constaté que le télétravail a réduit les niveaux de stress et qu'ils ont eu plus de temps à consacrer à leur famille, entraînant ainsi un meilleur équilibre travail-vie personnelle.

« Le télétravail m'a permis de réduire le stress et de passer plus de temps avec ma famille. Je suis en mesure d'aider mes enfants à faire leurs devoirs tous les jours et de partager chaque repas avec eux. »

Les équipes dont les tâches sont effectuées plus tard dans la journée trouvent que les défis précédents, comme les horaires de déplacement et de transport en commun, sont plus faciles à gérer dans un environnement de télétravail. Les résultats du sondage interne montrent que la grande majorité des employés de CIBC Mellon préféreraient continuer à travailler exclusivement à domicile après la pandémie, et cet engagement durable global dépasse considérablement les points de référence de la période de pandémie de l'industrie.

« Je me trouve beaucoup plus productif et efficace en télétravail. J'ai plus de temps pour effectuer les projets et je me sens plus heureux, car cela permet un meilleur équilibre travail-vie personnelle. »

L'engagement, la connectivité et l'inclusion avec les pairs sont des valeurs clés chez CIBC Mellon, permettant à tout le monde d'exprimer pleinement leur potentiel au travail. En faisant preuve de gratitude et d'empathie dans les situations actuelles, en encourageant la positivité et en permettant aux équipes de faire ce qui est juste dans leurs propres circonstances, que ce soit l'école à domicile, les congés pour faire ce qui est essentiel avec leur famille, prendre soin de la famille, prendre soin des animaux de compagnie ou d'autres soins personnels. Cela est essentiel pour soutenir la résilience des employés et maintenir l'engagement des équipes.

« Mes équipes effectuent des tâches qui ne peuvent être réalisées que tard le soir. Travailler au bureau pendant cette partie de la journée peut être difficile en raison des temps de repas, les horaires restreints du transport en commun, la fatigue, etc. Je trouve ces défis beaucoup plus faciles à gérer à domicile. »

« Non seulement je me sens plus en sécurité et je suis grandement reconnaissant de travailler à domicile pendant la pandémie, mais je préfère maintenant cette situation – pour un meilleur équilibre travail-vie personnelle, une plus grande flexibilité et plus d'autonomie. Cela semble également plus efficace. »



Malgré la distance, les employés de CIBC Mellon se sont engagés à maintenir un lien avec leurs collègues et leurs équipes.

« Les perspectives et les leçons tirées dans l'ensemble de notre entreprise mondiale constituaient l'un des principaux avantages pour CIBC Mellon. La coentreprise canadienne a deux sociétés mères et a profité de leurs connaissances dans l'ensemble des opérations nationales et mondiales. »

– Richard Anton, chef des opérations

CIBC Mellon cherche à faire progresser son programme de développement du personnel et du leadership qui améliore l'expérience globale des employés et s'appuie sur les comportements souhaités de CIBC Mellon. Étant donné que les activités vont s'appuyer sur des méthodes de travail futures, CIBC Mellon a mis sur pied sept initiatives stratégiques pour guider notre transformation :

Leadership adaptatif – La base de la résilience repose sur une présence et une communication de la part de la direction. Nos dirigeants ont été très visibles pour nos employés, communiquant fréquemment avec eux et les soutenant tout au long de la crise. Nous développons davantage un programme de leadership adaptatif fondé sur une proposition de valeur et un ensemble de compétences actualisées à l'intention des employés, qui se concentrent sur l'encadrement, la communication et la modélisation des comportements souhaités.

Formation virtuelle et intégration – La reconstruction d'un monde post-pandémique est conditionnelle à l'engagement d'une base d'employés qui veut vraiment avoir un bon rendement. En effet, ce que toutes les entreprises à haut rendement ont en commun est une main-d'œuvre diversifiée et collaborative. Nous investissons dans des plateformes de formation virtuelle à l'intention des clients et des employés, pour soutenir l'intégration, le mentorat dans le cadre de la formation continue et les programmes d'observation en situation de travail.

Outils d'engagement numérique – Notre stratégie des méthodes de travail futures vise à assurer le succès et à intégrer les résultats positifs obtenus au cours des 18 derniers mois, que ce soit en raison de l'augmentation du travail distance ou de la reconfiguration des installations, y compris l'actualisation des politiques de santé et de sécurité conformément aux directives de la santé publique. Nous investissons dans des outils d'engagement numérique et les déployons avec un programme d'adoption pour augmenter la connectivité des employés et des clients, tout en saisissant et en exploitant des données et des analyses.

Politiques et pratiques exemplaires du télétravail – Les restrictions prescrites pour contenir la pandémie obligent les organisations à envisager un éventail de stratégies de travail futures pour protéger le bien-être et la sécurité des employés, des clients, des fournisseurs et des autres parties prenantes. Nous travaillons activement à définir, à appliquer et à mettre à jour les politiques de télétravail de CIBC Mellon, les exigences de « bureau » et les meilleures pratiques que nous pourrions exploiter avantageusement et promouvoir à l'interne avec les employés et à l'externe avec les clients.

Stratégie d'emplacement – Le télétravail a permis de réinventer le rôle de l'espace de bureau physique, par exemple, en reconnaissant le bureau comme un endroit pour la collaboration, la connectivité et le renforcement de notre solide culture d'entreprise, plutôt que comme des espaces principalement axés sur le traitement quotidien des transactions opérationnelles. À cette fin, nous mettons en œuvre une stratégie d'emplacement basée sur les exigences opérationnelles et les coûts (c.-à-d., emplacements à faible coût, tirer parti des fuseaux horaires). De plus, nous approfondissons les occasions de faire croître notre équipe au Canada sans contrainte des espaces de bureaux physiques.

Planification de la stratégie de la main-d'œuvre – L'adoption d'une stratégie de planification de la main-d'œuvre viable commence par l'identification des « éléments moteurs » d'une organisation, comme les talents individuels, le capital disponible, les systèmes et la capacité de leadership. Déterminer les compétences requises en matière de main-d'œuvre future, définir la stratégie de planification des talents et de la main-d'œuvre et mener une refonte organisationnelle pour atteindre l'envergure et l'empreinte mondiales.

Modèles de bureau et d'espaces de travail flexibles – Il y a un nouveau niveau de complexité entourant la fusion physique de notre travail et de nos domiciles. Nous ne pouvons plus séparer les deux, ils existent tous les deux simultanément dans nos vies. Nous déterminons où sont les modèles de travail et de bureau applicables pour chaque emplacement, ainsi que le « bon type » d'espace de travail/d'avantages flexibles, etc. requis (c.-à-d., salles de collaboration, bureaux à la carte, etc.) et la mise en œuvre progressive.

Alors que CIBC Mellon explore de nouvelles façons de travailler, nous demandons à quoi ressemble l'avenir et comment tirer parti de l'élan établi dans l'ensemble de notre organisation et au sein de nos équipes.

Par exemple, dans le cadre de la formation virtuelle et de l'intégration, nous déployons un nouveau programme d'intégration pour aider les clients à se familiariser rapidement avec l'utilisation de technologies avancées, de données et d'outils de surveillance opérationnelle disponibles auprès de notre entreprise mondiale. Nous offrons aux clients un accès élargi à des occasions d'apprentissage en classe virtuelle sur demande et en direct, un accès direct aux équipes de soutien et à d'autres ressources conçues pour aider les clients à assurer une transition harmonieuse, à soutenir la préparation opérationnelle et à améliorer l'expérience des utilisateurs quotidiens sur nos plateformes. Ces améliorations ont été créées en collaboration avec les clients et en tenant compte des commentaires fournis alors que CIBC Mellon continue d'intégrer de nombreux nouveaux mandats de services d'actifs et de produits numériques.

Questions clés et considérations pour les opérations futures

Tout comme d'autres investisseurs institutionnels dans l'ensemble du segment et de la région, nous sommes très engagés auprès des employés et des collègues en ce qui concerne les implications, les risques et les occasions découlant de l'environnement de télétravail continu. L'industrie au Canada et partout dans le monde est impliquée dans un débat rigoureux concernant le télétravail après la réouverture des bureaux physiques pour les employés. Nous voyons un large éventail de considérations, notamment la culture du milieu de travail, la collaboration, la connectivité des employés, le maintien d'un contrôle et d'une gestion des risques solides au moyen du télétravail soutenu, la demande croissante des employés pour une plus grande flexibilité, les points de vue de la direction sur la façon, l'endroit et le moment où les employés travaillent et le rôle du bureau physique. Nous participons activement au partage des points de vue de l'industrie, des clients et des employés en ce qui concerne les questions fondamentales sur le lieu, le moment et la façon dont nous travaillons.

Les mêmes défis – concernant la COVID-19 et la nécessité pour les organisations de travailler à distance pour une période prolongée – ont donné naissance à des approches organisationnelles très variables concernant la fréquence du travail au bureau physique exigée par les organisations. Dans l'ensemble, le pouvoir, la valeur et l'occasion du capital humain, de l'engagement des employés et de la culture d'entreprise ont atteint de nouveaux sommets en tant que facteur de réussite essentiel.

Pour éclairer les efforts stratégiques de CIBC Mellon, nous nous sommes posé quelques questions clés :



Expérience des employés : Comment pouvons-nous conserver et renforcer notre culture? Comment soutenons-nous le bien-être, l'engagement et la productivité des employés dans un environnement de télétravail?



Façons de travailler : Comment pouvons-nous utiliser de façon optimale nos espaces de bureau physiques, pendant et après le contexte de pandémie? Comment les interactions des clients avec nous évolueront-elles?



Environnement de travail : Dans quelle mesure le télétravail a-t-il influencé le rendement et l'interaction de nos équipes? De quoi les gens ont-ils besoin à la maison pour assurer la productivité à distance à long terme?



Gestion des talents : Comment continuons-nous à recruter, à retenir et à motiver des gens formidables? Comment la capacité éprouvée de télétravail et d'intégration nous permet-elle de faire évoluer l'acquisition de talents? Comment continuerons-nous à être plus concurrentiels pour attirer les talents tout en retenant et en motivant les personnes formidables qui travaillent chez CIBC Mellon?

Néanmoins, il y a toujours des précautions à prendre en considération lorsque nous évoluons dans un environnement de télétravail. Par exemple, comment conserverons-nous notre culture et notre lien, surtout lorsque nous accueillons de nouveaux collègues dans un environnement à distance? Les limites et les interdictions concernant les événements au bureau ont empêché de vivre des moments modestes, mais utiles, notamment des conversations impromptues avec des mentors, des séances de remue-méninges avec des experts d'autres fonctions commerciales et le réseautage avec des collègues. Certains observateurs de l'industrie estiment que l'engagement à distance ne remplace pas entièrement la collaboration stratégique au bureau ou le rendement à long terme, en exprimant des préoccupations, par exemple, que les effectifs de la génération du millénaire ou ceux qui ne font pas partie de la supervision directe d'un gestionnaire peuvent être plus susceptibles à la distraction ou à la négligence du devoir. Chez CIBC Mellon, plus de 40 pour cent des employés font partie de la génération du millénaire, et pourtant, notre organisation a vu l'augmentation des mesures du service à la clientèle, de la résilience opérationnelle et du sentiment des employés.

Voici quelques autres questions que les organisations pourraient se poser :

- **Étant donné que beaucoup d'entre nous travaillent maintenant à domicile, comment réfléchissons-nous ensemble?**
- **Certaines équipes travaillent plus d'heures et déploient plus d'efforts. Est-ce que c'est un plus petit sous-ensemble de personnes qui favorise les gains de rendement, ou ce sont les employés qui investissent simplement plus d'heures?**
- **Quel est le risque que nos employés ayant le plus haut rendement « s'épuisent », soient incapables de maintenir ce niveau de rendement ou quittent l'organisation pour poursuivre d'autres occasions?**
- **Est-ce que cela mènera à ce que certains membres de l'industrie désignent comme la « grande démission » – et si c'est le cas, les organisations avec des propositions de valeur convaincantes pour les employés peuvent-elles attirer de nouveaux talents?**

Avec l'assouplissement des restrictions, CIBC Mellon a commencé à permettre à un petit nombre d'employés de retourner au bureau depuis septembre 2021, en fonction de la productivité et des préférences personnelles de ces personnes, et nos équipes envisagent les prochaines phases.

Alors que nous entamons nos activités de retour au bureau, nous avons établi des processus pour un retour sécuritaire, progressif et méthodique, en priorisant la santé et la sécurité des employés et en tenant compte de leur expérience et de leur sentiment, tout en surveillant les conseils et les pratiques exemplaires des autorités sanitaires et gouvernementales. Nous adoptons une approche à plusieurs niveaux avec un accès restreint pour le retour au bureau sur une période prolongée, et notre taux d'occupation sera inférieur au taux pré-pandémique.

Dans le cadre de nos activités futures, nous allons identifier les occasions de mieux utiliser les installations et d'améliorer la collaboration avec nos employés et nos clients, en reconnaissant que les membres de notre équipe peuvent travailler à distance à long terme, tout en maintenant et en améliorant les relations avec les intervenants.

Nous avons reconnu le besoin d'un environnement de travail connecté et engagé, réunissant les employés et les clients, et en tirant parti de la profondeur et de l'étendue de toutes les capacités de collaboration disponibles.



INTÉGRATION ET ENGAGEMENT DES EMPLOYÉS : COMITÉ CONSULTATIF POUR SUR LES MÉTHODES DE TRAVAIL FUTURES DE CIBC MELLON

Chez CIBC Mellon, nous croyons que des gens formidables contribuent à distinguer notre entreprise. Nos employés talentueux sont essentiels à la réalisation de notre vision : nous savons que le fait d'investir dans le recrutement, la fidélisation du personnel, la motivation et l'engagement des personnes les plus brillantes de l'industrie aide à positionner notre entreprise, nos clients et nos intervenants pour la réussite. C'est grâce à l'effort et à la contribution de notre équipe que CIBC Mellon s'efforce d'être le chef de file canadien en matière de services d'actifs. L'expérience exceptionnelle des employés chez CIBC Mellon est définie par sa culture. Motivés par notre vision et nos valeurs, les employés sont responsabilisés et dotés d'outils et de ressources pour avoir une incidence importante aussi bien sur le lieu de travail qu'à l'extérieur.

Alors que amorçons un processus de transformation et d'adaptation aux méthodes de travail futures, nous reconnaissons que la participation, l'engagement et la responsabilité partagée en collaboration avec un éventail diversifié d'employés – à l'échelle des services, des régions et des niveaux d'ancienneté – amélioreront considérablement notre capacité à réussir. À cette fin, CIBC Mellon a formé un comité consultatif des employés qui se penchera sur les méthodes de travail futures afin de mieux mobiliser et intégrer les perspectives des employés dans la stratégie et la planification de ces méthodes.

Alors que le monde s'adapte à une nouvelle réalité à la lumière des conséquences de la COVID-19, les organisations envisagent une gamme de stratégies de travail futures pour protéger la sécurité et le bien-être de leurs employés. Les scénarios de réouverture peuvent sembler différents pour tout le monde, mais ils nécessitent une approche réfléchie et délibérée, ainsi que des commentaires des intervenants concernés. Avec plus de 80 bénévoles mobilisés, le comité des méthodes de travail futures de CIBC Mellon fait exactement cela, en saisissant les perspectives uniques des employés de tous les niveaux de services et d'étapes de carrière.

« Dans cet environnement de télétravail, le comité consultatif des employés sur les méthodes de travail futures de CIBC Mellon nous offre l'occasion d'interagir avec des personnes de tous les niveaux et services dans l'ensemble de l'entreprise. »

– Natalie Evans, cochef du comité consultatif des employés sur les méthodes de travail futures de CIBC Mellon, Analyste de la gestion des incidents technologiques



« Nous avons un premier aperçu des nouvelles initiatives en cours de conception et l'occasion d'influencer le résultat. C'est formidable de travailler avec nos pairs et nos collègues pour apporter des contributions positives et fournir nos perspectives communes à la direction de CIBC Mellon. »

– Krunal Kanani, cochef du comité consultatif des employés sur les méthodes de travail futures de CIBC Mellon, Comptable principal des fonds, Services de fonds mondiaux



Maintenir une dynamique positive

Alors que nous explorons de nouvelles méthodes de travail, nous nous demandons à quoi ressemblera l'avenir et réfléchissons aux moyens de tirer parti de la dynamique que nous avons créée dans nos organisations et au sein de nos équipes.



Maintenir les opérations à distance : Introduire de nouvelles technologies, renforcer de nouveaux comportements – favoriser une transparence et une efficacité plus grandes.



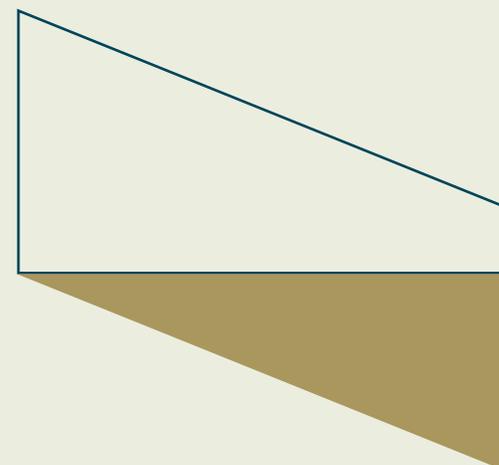
Maintenir la connectivité : Nous continuerons de placer les clients au cœur de ce que nous faisons et de garder les canaux de communication ouverts. Nous assurerons un meilleur accès aux données pour les clients et nous serons flexibles, modulaires et plus rapides.



Démocratiser nos équipes et profiter des avantages des fuseaux horaires : Décentralisation du siège social. Renforcer l'intégration à distance et continuer à développer nos équipes à l'échelle du Canada. Favoriser l'innovation productive de premier plan.



Permettre la surveillance et une plus grande confiance : Soutenir et maintenir la supervision des clients dans un environnement à distance et reconnaître l'évolution des besoins des intervenants.



PROTÉGER NOS CLIENTS ET NOS EMPLOYÉS

Bien que nous continuions à surveiller et à évaluer la situation, nous avons hâte d'accueillir certains employés dans nos bureaux.

Nous examinons attentivement les solutions relatives au retour au bureau physique. À cet égard, nous procédons à une évaluation des activités et des risques particuliers lorsqu'il s'agit de désigner les employés qui vont travailler au bureau, à distance ou les deux (mode hybride). Notre approche descendante pour évaluer les opérations et les éventualités est conçue pour aider nos gestionnaires du personnel et nos employés à atteindre une flexibilité optimale tout en maintenant la résilience opérationnelle.

Les principaux facteurs de notre retour limité au bureau physique sont énumérés ci-dessous :

- **Soutenir les employés** qui souhaitent retourner au bureau pour des raisons personnelles ou de productivité.
- **Améliorer la résilience** en rendant les espaces de travail de l'entreprise disponibles pour atténuer les risques de pannes ou de perturbations technologiques du bureau à domicile des employés.
- **Préserver la flexibilité** nécessaire au fur et à mesure de l'évolution des lignes directrices.

L'objectif de notre retour au bureau physique est de régler les problèmes de productivité et de bien-être liés au télétravail prolongé. Des discussions avec les gestionnaires et les employés sont en cours pour déterminer la meilleure solution, notamment sur les domaines d'intérêt suivants :

Niveau fonctionnel :	Niveau du service :	Personne/niveau de processus clé :	Niveau des employés :
<ul style="list-style-type: none">• Quels types d'activités sont effectuées? P. ex., opérations essentielles, collaboration élevée, administration?• Quelle est la fréquence des activités essentielles? (mensuelle, quotidienne, trimestrielle)	<ul style="list-style-type: none">• Ce service fournit-il des ententes clés sur les niveaux de service à la clientèle clés et les livrables?• Combien d'employés sont tenus de maintenir la fonctionnalité de base?	<ul style="list-style-type: none">• Mon processus prévoit-il des approbateurs principaux ou suppléants qui peuvent réaffecter les charges de travail au besoin?• Mes employés ont-ils besoin d'accéder régulièrement à des renseignements hautement confidentiels?	<ul style="list-style-type: none">• Sont-ils disponibles pour retourner au bureau au besoin? Si oui, peuvent-ils toujours respecter notre engagement en matière de niveaux de service à la clientèle?• Respectent-ils les exigences en matière de sécurité et de politique pour le télétravail?

Nous continuerons de faire preuve de flexibilité dans notre approche tout au long du processus et d'être attentifs aux circonstances de chaque personne. De plus, nous continuerons de surveiller les directives fournies par les autorités sanitaires respectives et d'ajuster nos protocoles au besoin.

SUR LA VOIE LA REPRISE ET DU RETOUR

Chez CIBC Mellon, nous nous engageons à nous améliorer continuellement. En collaboration avec nos clients et en travaillant dans l'ensemble de notre entreprise mondiale, nous cherchons à renforcer davantage la précision, l'efficacité opérationnelle et à tirer parti des idées pour créer des solutions d'affaires. Procéder à des innovations dans un contexte de crise mondiale n'est pas un exploit simple; cela nécessite une planification stratégique minutieuse et une compréhension approfondie des exigences liées à l'état futur d'une organisation.

De nombreuses lacunes persistent quant à la solution d'un environnement de télétravail partiel : à quoi ressembleront les données, l'expérience des employés et les occasions d'engagement des clients dans un monde où nous sommes parfois à la maison, parfois au bureau, et où diverses entreprises ont des approches et des attentes divergentes?

Les scénarios de réouverture dans toutes les organisations nécessitent une approche réfléchie et délibérée, ainsi que la rétroaction des intervenants pertinents pour aider à atténuer la menace d'éclosions futures. Les organisations pourraient devoir adapter leurs stratégies actuelles en fonction de leurs besoins commerciaux, des directives de santé publique appropriées et des considérations en matière de santé et de sécurité au travail en l'absence d'une approche uniformisée.

« En tant que principal catalyseur d'activités d'investissement pour de nombreux principaux régimes de retraite du Canada, propriétaires d'actifs, gestionnaires d'actifs, ainsi que les investisseurs mondiaux au Canada, nous avons constaté un intérêt soutenu de la part des clients, des clients potentiels, des employés et des employés potentiels sur le sujet, y compris les efforts de résilience mondiale de BNY Mellon et les activités technologiques canadiennes de CIBC, et peut-être plus important encore, pour l'investissement à long terme dans l'engagement des employés et la culture d'entreprise qui ont motivé les membres de notre équipe pour se concentrer sur les clients et faire leur travail dans les règles de l'art. »

– Richard Anton, chef des opérations



« CIBC Mellon a mis l'accent sur l'expérience des employés, en particulier pour saisir et comprendre ce qui est important pour les employés et leurs domaines de préoccupation, et partant, travailler à identifier des solutions qui interpellent notre équipe. S'assurer que nos employés étaient protégés et capables de faire leur travail en toute sécurité était notre priorité. »

– Maple Tam, directeur des ressources humaines



Pour plus d'informations

CIBC Mellon est heureuse de communiquer avec les clients sur ce point et de poursuivre la conversation. Veuillez communiquer avec votre gestionnaire des relations si vous souhaitez obtenir de plus amples renseignements sur les efforts de continuité des activités de CIBC Mellon et la stratégie des méthodes de travail futures.

Remarques

- 1 Le taux de participation des employés de CIBC Mellon a été élevé : une participation de 86 % en février 2021, en hausse par rapport à 83 % en octobre. Services financiers - Base de référence de la période du coronavirus de mars à décembre 2020 n=148,208

CIBC MELLON

➤ UNE COENTREPRISE DE BNY MELLON ET CIBCSM

<https://www.cibcmellon.com/fr/home.jsp>

© 2021 CIBC Mellon. CIBC Mellon est un utilisateur autorisé de la marque de commerce CIBC et de certaines marques de commerce de BNY Mellon. CIBC Mellon est la marque d'entreprise de la Compagnie Trust CIBC Mellon et de la société de services de titres mondiaux CIBC Mellon, et peut être utilisée comme terme générique pour désigner l'une de ces sociétés ou ces deux sociétés.

 BNY MELLON

www.bnymellon.com

© 2021 The Bank of New York Mellon Corporation. Tous droits réservés.

BNY Mellon est la marque d'entreprise de The Bank of New York Mellon Corporation et peut être utilisée comme terme générique pour faire référence à l'entreprise dans son ensemble ou à ses diverses filiales en général. Les produits et services peuvent être offerts sous diverses marques et dans différents pays par des filiales, des sociétés affiliées et des coentreprises dûment autorisées et réglementées de The Bank of New York Mellon Corporation. Les produits et services ne sont pas tous offerts dans tous les pays.

BNY Mellon ne sera pas responsable de la mise à jour des renseignements contenus dans ce document, et les opinions et renseignements contenus dans le présent document peuvent être modifiés sans préavis.

BNY Mellon n'assume aucune responsabilité (directe ou indirecte) pour toute erreur dans ce document ou toute utilisation de celui-ci. Ce matériel ne peut être reproduit ou diffusé sous quelque forme que ce soit sans l'autorisation écrite expresse de BNY Mellon.

 CIBC

www.cibc.com/fr/personal-banking.html

Le logo CIBC est une marque de commerce de CIBC, utilisée sous licence. Toutes les autres marques de commerce appartiennent à leurs propriétaires respectifs.