

## Étude de cas d'EIO

### TD : Faire de la diversité et de l'inclusion des priorités stratégiques

#### Aperçu de l'étude de cas de TD



Afin d'accomplir sa mission d'institution financière axée sur la clientèle et dotée d'une culture interne atypique et plurielle, la TD a fait de la diversité et de l'inclusion des priorités stratégiques. Le Conseil de la diversité de la direction de la TD compte des cadres supérieurs de tous les secteurs d'activité de la TD et il a pour mandat de prôner la diversité au sein de tout l'organisme et de contribuer à y intégrer la diversité.

À Ottawa, la TD entreprend diverses initiatives promouvant la diversité et l'inclusion en rapport avec l'embauche et l'intégration des immigrants, parmi lesquelles :

- des activités de recrutement ciblant les néo-Canadiens
- la participation à des activités de réseautage et d'accompagnement professionnel avec des organismes communautaires au service d'immigrants de différentes cultures
- des groupes de ressources pour les employés destinés à des groupes issus de la diversité
- des programmes de mentorat s'adressant aux néo-Canadiens

## LES ÉTUDES DE CAS D'EIO

Embauche immigrants Ottawa est fier de présenter des entreprises et des organismes d'Ottawa dont les pratiques en matière de recrutement, d'intégration et de maintien en poste des immigrants qualifiés sont exemplaires et innovatrices. Les études de cas présentent les initiatives des employeurs locaux et les motivations qui les sous-tendent, ainsi que leur rapport avec la stratégie opérationnelle de l'organisation. Elles décrivent aussi répercussion de ces pratiques sur le rendement des employés, des équipes et du milieu de travail.

EIO a comme objectif d'encourager les milieux de travail à adopter des pratiques exemplaires en matière de recrutement et d'intégration en diffusant ses propres pratiques innovatrices éprouvées auprès des gestionnaires et des spécialistes des ressources humaines de la région d'Ottawa. Les études de cas sont basées sur des entrevues réalisées auprès de représentants d'entreprises de la région d'Ottawa qui participent activement à la mise en pratique d'initiatives de recrutement et d'intégration.

## TD : Faire de la diversité et de l'intégration des priorités stratégiques

Le Groupe Banque TD, l'une des plus importantes institutions financières au Canada, emploie plus de 85 000 personnes dans le monde, dont quelque 33 000 personnes au Canada, et 2 100 à Ottawa. La TD fait figure de chef de file sur le plan de la diversité en milieu de travail et des pratiques d'inclusion, et [Mediacorp Canada](#) lui a décerné le prix de Meilleur employeur pour les néo-Canadiens chaque année depuis 2008, à savoir, depuis la création de ce prix. Afin d'en apprendre plus sur les initiatives mises en place par la TD en vue d'embaucher et d'intégrer des immigrants parmi son personnel d'Ottawa, [Embauche Immigrants Ottawa](#) a eu une entrevue avec Carol Brazeau, responsable du recrutement, et Christine Stigter, gestionnaire principale, Diversité et inclusion, Ressources humaines au sein du Groupe Banque TD. Les deux prônent localement la diversité, et Christine représente la TD au Conseil des employeurs champions d'EIO, tandis que Carol est membre du Groupe de travail du secteur des finances d'EIO.

### La diversité et l'inclusion comme mot d'ordre

Le succès enregistré par la TD sur le plan de la diversité et de l'inclusion est le fruit d'une volonté précise. Cette institution bancaire a fait de la diversité une priorité stratégique et un élément clé contribuant à sa vision organisationnelle d'« être la meilleure banque ». Voici qu'a écrit Ed Clark, le président du Groupe et chef de la direction, à ce sujet dans le [Rapport sur la responsabilité d'entreprise](#) de la TD : « L'engagement de la TD à l'égard de la diversité est non seulement approprié, mais également essentiel à l'atteinte de notre objectif d'être un chef de file du secteur bancaire en Amérique du Nord. Notre succès dépend de notre capacité à représenter les collectivités et les cultures au sein desquelles nous exerçons nos activités ».

Pour la TD, « être le reflet des collectivités » commence par la reconnaissance de la multiplicité de la diversité qui prévaut au sein de la société canadienne - la culture, la race, le sexe, les handicaps, l'orientation sexuelle, l'âge, la nationalité, etc. La perspective diversitaire de la TD englobe également une attention toute particulière accordée aux [nouveaux immigrants](#) au Canada, susceptibles d'avoir des besoins et des exigences très spécifiques comme clients (comprendre le mode de fonctionnement du secteur financier

au Canada), comme employés (trouver un emploi et s'adapter au droit canadien du travail et aux mœurs professionnelles), et comme membres de la communauté (comment trouver une école ou les documents à fournir pour obtenir un permis ou être couvert par l'assurance-maladie).

La TD adopte une approche holistique, en appliquant une perspective diversitaire à l'ensemble de sa clientèle et de ses employés et dans sa participation à la vie de la communauté. « Nos clients souhaitent se retrouver dans leur banque », de dire Christine Stigter, gestionnaire principale, Diversité et inclusion. « Cela signifie que nous devons pouvoir attirer, embaucher et garder des personnes de talent provenant de différents bassins de candidats. Nous aspirons également à ce que notre clientèle garde une très bonne expérience, ce qui veut dire que nos employés doivent être à l'aise avec la diversité, et disposer des connaissances et des compétences requises pour "être à la hauteur" de tous les clients – peu importe leur âge, leur sexe, leur orientation sexuelle, leurs handicaps ou leurs origines culturelles ».

Dans sa quête de *l'inclusion*, la TD s'efforce d'être un endroit où :

- chaque employé et chaque client sont respectés, appréciés et épaulés
- les employés peuvent être eux-mêmes au travail
- les différences sont respectées et favorisées
- les obstacles sont levés afin de créer un environnement au sein duquel tous les employés ont la possibilité de pleinement se réaliser en fonction de leur mérite
- les clients se sentent à l'aise et se retrouvent dans les employés de la banque

Pour la TD, la diversité n'est ni une politique « accessoire » ni des considérations commerciales d'une importance secondaire. La diversité et l'inclusion font, bien au contraire, partie intégrante de la stratégie marketing de la TD d'être une institution financière faisant figure de chef de file en Amérique du Nord.

Le leadership et l'orientation préconisés en ce qui concerne le programme d'action global de la TD en matière de diversité sont défendus par un [Conseil de la diversité de la direction](#) composé, en bonne et due forme, de cadres supérieurs de tous les secteurs et domaines d'activité du Groupe Banque TD. Ce Conseil relève directement du chef

de la direction et a pour mission de se faire le champion des initiatives en matière de diversité au sein de toute l'organisation et d'aider les groupes à intégrer la diversité dans leur plan d'affaires.

La TD dispose également d'un Bureau de la diversité, qui a pour mandat de superviser la stratégie sur la diversité, de veiller à ce que les initiatives du Groupe contribuent à l'atteinte des buts et objectifs de la TD en matière de diversité, et de communiquer les mises à jour aux équipes élargies.

## Le défi de « la mettre en œuvre » partout au Canada

Aux dires de Christine Stigter, l'engagement et le leadership de l'équipe de cadres dirigeants de la TD, ainsi que la volonté clairement énoncée de la banque à l'égard de la diversité, ont été extrêmement importants dans ses efforts de mettre en application la perspective diversitaire et intégrante de la TD dans ses bureaux d'Ottawa : « L'ensemble de notre équipe de direction est en faveur de la diversité et de l'inclusion » a-t-elle ajouté.

Madame Stigter souligne néanmoins la problématique particulière liée à la « mise en œuvre » de la diversité et de l'inclusion dans l'Est de l'Ontario au sein de laquelle elle travaille : « Lorsque la question de la diversité s'est posée, c'est notre haute direction qui l'a très fermement défendue en disant que c'était quelque chose en quoi nous croyions ».

Pour pouvoir mettre en œuvre son approche en matière de diversité et d'inclusion à Ottawa et dans d'autres régions du pays, la TD a préconisé une démarche flexible, régionale et communautaire, ce qui a permis à madame Stigter et à ses collègues de prendre des initiatives et de saisir des occasions qui correspondent mieux aux intérêts et aux besoins des clients de chaque région, des employés et de la collectivité au sens large. Madame Stigter donne l'exemple suivant pour illustrer cette flexibilité : « En 2011, la TD a acquis MBNA, dont le siège social se trouve ici, à Ottawa. MBNA dispose d'un excellent programme local de diversité. Au lieu de dire "Ce n'est pas ainsi que nous procédons ici", la TD a indiqué "être ravis de ce que

« Lorsque la question de la diversité s'est posée, c'est notre haute direction qui l'a très fermement défendue en disant que c'était quelque chose en quoi nous croyions ».

nous constatons, continuons ainsi". C'est donc à présent une question de réseautage entre les régions, d'apprendre de l'expérience d'autres régions dans l'ensemble du Groupe et de ce qui fonctionne pour elles. La plupart du temps, il est possible de faire quelque chose de semblable, mais il est également possible de l'adapter à votre situation. La région de l'Atlantique pourrait ne pas avoir besoin d'un Asian Leadership Network, et le siège social ne va pas la contraindre dans ce sens ».

## Réseautage, accompagnement professionnel, et communication avec les néo-Canadiens d'Ottawa

Pendant de nombreuses années, Carol Brazeau, responsable du recrutement à la TD, a participé à l'Initiative Embauche immigrants Ottawa. Carole Brazeau, qui est membre de longue date du Groupe de travail du secteur des finances d'EIO, a pris part à de nombreux événements de réseautage et d'accompagnement professionnel organisés par EIO et ses partenaires communautaires. Au cours d'un événement ordinaire d'accompagnement professionnel, des employeurs offrent gracieusement leur temps pour conseiller des immigrants à la recherche d'un emploi sur les différents postes et carrières dans le secteur des finances, sur les compétences professionnelles requises pour occuper de tels emplois, ainsi que sur les techniques de recherche d'emploi qui augmenteront leur chance de trouver un emploi. Les

activités d'accompagnement professionnel se veulent principalement des séances d'information et de soutien dans un cadre « décontracté », et elles ne se concentrent pas pour ainsi dire sur l'embauche.

Pour Carol Brazeau, les activités d'accompagnement professionnel sont importantes, car elles contribuent à sensibiliser davantage aux problèmes auxquels sont confrontés les immigrants à la recherche d'un emploi, mais elles sont également la preuve première de la présence d'excellents candidats au sein de la population immigrée vivant à Ottawa. Forte de ses expériences positives d'accompagnement professionnel, madame Brazeau et ses collègues de la TD à Ottawa ont décidé de mettre sur pied une nouvelle initiative locale grâce à laquelle la TD se concentrerait complètement sur l'embauche d'immigrants

talentueux. « Les activités d'accompagnement professionnel proposées par EIO sont excellentes » de dire madame Brazeau. « Nous avons rencontré de nombreuses personnes formidables, mais j'avais le sentiment que notre équipe d'Ottawa pouvait en faire plus ». Et c'est dans ces termes que madame Brazeau parle de leur premier événement du genre ciblant l'accompagnement professionnel et l'embauche, à avoir été organisé et animé à Ottawa par la TD. « Nous souhaitons organiser notre propre événement, qui ciblerait les immigrants à la recherche d'un emploi et ayant les compétences particulières que recherche la TD. L'idée était de faire venir des candidats qualifiés dans nos bureaux, de leur faire passer un entretien, de leur présenter le secteur d'activité de la TD et, avec un peu de chance, d'ajouter de nouvelles recrues à nos effectifs ».

Pour se préparer à l'événement d'embauche, l'équipe de Carol a travaillé avec LASI Compétences Mondiales, un organisme d'Ottawa offrant divers programmes et services visant à promouvoir les compétences et les talents des néo-Canadiens. « Ils ont effectué l'ensemble de la vérification des antécédents pour nous et ils se sont entretenus avec les candidats afin de s'assurer que leur profil correspondait aux besoins. Lorsque nous avons reçu les candidats, nous avons pu entamer directement la procédure d'entrevue ».

À Ottawa, la majorité des recrues de la TD est embauchée pour travailler à des postes de représentants débutants aux services de centre d'appels et à des postes traditionnellement appelés « postes de caissiers ». Pour doter ces postes, TD est à la recherche de personnes ayant une expérience reconnue en contact avec la clientèle, la capacité d'être en liaison avec des clients et d'offrir un excellent service à la clientèle. De plus, la TD recherche des personnes qui aiment être en contact avec les gens, et qui sont aptes et à l'aise de faire de la « vente croisée » (à savoir, de servir des clients tout en proposant en même temps d'autres produits et services financiers).

Selon Carol Brazeau, l'événement d'embauche a remporté un vif succès : « Nous avons 10 candidats, et nous avons embauché trois personnes. Certes, tous les candidats ont eu la possibilité de passer une entrevue individuelle avec un agent de recrutement. Bien qu'ils n'aient pas réussi à décrocher un emploi, ils ne sont pas repartis les mains vides et, avec un peu de chance, ils présenteront de nouveau leur candidature dans le futur ».

Aux dires de Christine Stigter, ce genre d'événement local axé sur l'accompagnement professionnel et l'embauche fait partie d'une stratégie nationale plus vaste, dirigée par l'équipe responsable du recrutement au niveau national au sein du Groupe Banque TD. « Dans le cadre de leur mandat », de dire madame Stigter, « ils doivent organiser chaque année un certain nombre d'événements du genre à travers le Canada, chaque événement devant accroître la diversité au sein de la TD. S'il est vrai que l'équipe responsable du recrutement au niveau national définit les orientations, chacune des huit principales régions du pays est libre de diriger et de décider quelles seront les bonnes occasions pour la tenue d'un tel événement. Elles peuvent s'associer à un collège ou à une université, ou encore à un organisme offrant des services aux immigrants comme LASI Compétences Mondiales. Ce genre d'événements peut donc cibler les néo-Canadiens, ou les personnes handicapées, ou toute forme de diversité. C'est très porteur ».

## Mentorat et groupes de ressources pour les employés

À Ottawa, la TD participe également à des programmes de mentorat avec des organismes locaux comme LASI Compétences Mondiales, collabore avec le programme local *Asian Leadership Network* (ALN) de la TD, un des nombreux groupes de ressources pour les employés appuyés par la TD à Ottawa. Madame Stigter explique ce qui suit : « Ici, à Ottawa, nous comptons en fait six différents groupes de ressources pour les employés. Le *Asian Leadership Network* en fait partie. Chaque groupe est bien « enraciné à la base » et axé sur les employés, et chaque groupe vise à contribuer à perfectionner ses membres et à atteindre leur communauté, et à se divertir et à célébrer cette culture particulière.

« L'ALN nous a contactés » de dire madame Stigter, « à la recherche de possibilités pour ses membres de perfectionner leurs compétences en mentorant d'autres de la communauté. De nombreux membres de l'ALN sont des néo-Canadiens qui souhaitent redonner à la communauté. À ce titre, ils sont en mesure d'offrir de précieux conseils à d'autres néo-Canadiens sur ce que a marché 'ici' pour moi, ne te laisse pas abattre ». Dans d'autres cas, des mentors de l'ALN ne sont pas des néo-Canadiens, mais ces mentors profitent aussi des bienfaits de cette expérience en tant que nouveaux arrivants, de la bouche-même de personnes qui ont vécu une telle situation ».

Carol Brazeau est l'une de celle qui n'est pas restée insensible à l'expérience de nouvel arrivant racontée par des personnes directement concernées, et elle s'estime chanceuse d'avoir eu l'occasion de faire du mentorat dans le cadre du programme ALN : « Quand j'ai fait du bénévolat, je n'avais pas la moindre idée de ce dans quoi je m'engageais, et je me demandais ce que je pourrais y apporter. Je me suis associée à une néo-Canadienne, et nous nous sommes rencontrées régulièrement, peut-être une fois par mois pendant près de neuf mois. L'idée n'était pas de lui trouver un emploi, mais simplement de l'accompagner professionnellement parlant. Nous avons passé en revue son curriculum vitae, parlé de sa recherche d'emploi, et d'idées auxquelles elle n'aurait sans doute pas pensé auparavant. À la fin, elle a en fait réussi à décrocher un emploi. Pas avec la TD, mais avec un autre employeur. Je l'ai croisé par hasard près d'un an plus tard et elle m'a donné une rétroaction très positive. Elle était reconnaissante et vraiment convaincue que le mentorat lui avait donné confiance en elle et l'avait aidée à obtenir cet emploi. Je n'avais pas pris conscience que cela avait été aussi important. L'excellente rétroaction qu'elle m'a donnée m'a mise de bonne humeur. Même après la fin du programme, lorsque j'ai fait passer des entrevues à des centaines de personnes et examiné des centaines de curriculum vitae, je l'avais toujours à l'esprit ».

«... l'expérience de fournir de tels conseils, de découvrir que vous avez la possibilité d'avoir un impact positif – cette expérience donne de nouvelles capacités de leadership... Ce genre de programme de mentorat comporte tant d'autres avantages ».

au sujet de l'autre personne, et nous avons un nouveau savoir pour remplir les trous. Nous avons tendance à penser différemment, et à remplir les trous un peu différemment. Et les employés font part de leur expérience et de leur vécu et ouvrent les yeux d'autres personnes — ainsi que leur esprit. Ainsi, plus nous offrons de ces possibilités, et plus nos milieux de travail deviendront incontestablement plus participatifs ».

Madame Stigter parle également de ce qu'elle qualifie « d'avantages complémentaires » du mentorat. « Beaucoup de gens qui ont été mentors dans le cadre du programme de mentorat de l'ALN ne gèrent pas des personnes au sein de cette organisation. L'expérience de fournir de tels conseils, de se rendre compte que

nous pouvons avoir un impact positif – cette expérience donne certes de nouvelles capacités de leadership et cela aide à développer leur carrière. Ce ne sont là que quelques-uns des avantages que revêt ce genre de programme de mentorat. Nous tentons d'offrir ce programme de mentorat chaque année avec [LASI Compétences Mondiales](#), et je sais qu'ils essaient de trouver d'autres employeurs souhaitant proposer quelque chose de semblable. Je les y encourage vivement, car les employeurs comme les personnes à la recherche d'un emploi ont tout à gagner ».

## Impacts – Compétences interculturelles, milieu de travail pluriel

L'expérience personnel des gestionnaires et des employés de la TD sur le plan du mentorat, de l'accompagnement professionnel, du réseautage ou d'autres formes d'interaction interculturelle sont un moyen important « d'insuffler une culture axée sur la pluralité au sein de nos effectifs », de dire madame Stigter, qui fournit une explication probante sur la manière dont cela se produit en réalité. « Il existe la théorie de la [tendance inconsciente](#) selon laquelle, puisque le cerveau humain ne peut pas assimiler tous les simples détails et ne peut sans doute pas tout savoir, nous remplissons inconsciemment les trous en émettant des hypothèses. C'est la nature humaine. Lorsque nous vivons une expérience interculturelle à titre personnel, nous apprenons des choses