



**Canadian Centre for Diversity and Inclusion**  
**Centre canadien pour la diversité et l'inclusion**

# Histoires de réussite

**CIBC**

**Une étude de cas canadienne de la diversité et l'inclusion**

**Février 2016**

## **CIBC : une histoire de réussite canadienne de la diversité et l'inclusion**

Par Brenda van Ginkel, associée, avec recherche par Tracy Pan, assistante de recherche, et nous remercions Matt Petersen à la CIBC d'avoir parlé avec nous pour cette étude de cas.

# Diversité et inclusion comme un atout de la marque

Une culture de diversité et d'inclusion à l'intérieur de l'une des institutions financières principales du Canada a permis de croître une initiative de transformation; celle qui soutient les deux stratégies de talents et d'entreprises et qui alimente l'innovation. Bien que la CIBC a neuf réseaux d'affinité pour les employés, cette étude de cas examine leur plus récent, le Réseau international des professionnels. Ce réseau développa d'un besoin qui a été identifié dans l'examen de l'expérience des nouveaux arrivants au Canada qui travaillent à la banque, dans le contexte des initiatives existantes de la diversité et l'inclusion de la CIBC. Les effets du réseau ont atteint au-delà des embauches internationales, étendant à l'ensemble du personnel plus large et au leadership tout en contribuant à alimenter l'innovation de la stratégie de marché de la banque.

Nous avons interviewé Matt Petersen, directeur général, diversité et inclusion, ressources humaines de la Banque CIBC, à propos de ses initiatives en matière de diversité pour les nouveaux arrivants au Canada. Avant de développer le Réseau international des professionnels, lui et chef d'équipe du portefeuille des nouveaux arrivants, Shemina Khimji, ont examiné le temps consacré au recrutement, la façon dont ils coachaient les gestionnaires sur l'embauche inclusive à l'égard des gens qui étaient nouveaux au Canada, comment les gestionnaires géraient la différence et comment ils ont créé l'inclusion.

Ils ont découvert une lacune dans leur stratégie de personnes; bien qu'ils embauchèrent les personnes qui étaient nouveaux au Canada, ils ne faisaient pas assez pour soutenir les nouveaux arrivants une fois qu'ils ont été embauchés. Cette étude de cas examine comment le Réseau international des professionnels a non seulement amélioré les expériences en milieu de travail et des clients pour les nouveaux arrivants, mais a aidé la banque à innover et à transformer les mentalités.

## Déplaçant l'aiguille sur l'engagement

L'investissement dans la diversité et l'inclusion n'avait rien de nouveau pour la CIBC, qui a remporté de nombreux prix pour ses initiatives visant à promouvoir le leadership et la promotion de la femme et l'inclusion pour les employés et les clients LGBT et les personnes handicapées. Depuis des années, la banque a eu des programmes visant à éliminer les obstacles pour les nouveaux arrivants, aborder le recrutement et construire la sensibilisation des clients de différentes identités ethnoculturelles.

L'obstacle le plus frustrant que les nouveaux arrivants à la recherche d'emplois souvent font face est une exigence pour l'expérience canadienne, qui ferme effectivement les portes aux professionnels qualifiés avec une expérience globale. Tandis que la solution pour le problème dans le secteur financier a traditionnellement été des programmes de développement de carrière qui donnent aux nouveaux arrivants l'expérience canadienne, Matt et Shemina voulaient faire plus. Ils voulaient changer les mentalités des gestionnaires d'embauche qui surestiment l'expérience canadienne et aider les employés qui étaient nouveaux au Canada de se sentir plus à l'aise au travail afin qu'ils puissent contribuer de leur mieux : améliorant la rétention de l'emploi, le développement des talents et la promotion.

La banque avait déjà deux programmes qui abordaient les défis pour les nouveaux arrivants et les gestionnaires d'embauche. Leur programmation de formation relais existante pour les nouveaux arrivants a eu un taux de réussite élevé : CIBC en partenariat avec Avantage Carrière a développé son Programme de stages Avantages professionnels, qui offre des postes rémunérés pour les immigrants prêts à l'emploi afin de transformer leur expérience internationale dans de bons emplois ici, au Canada. De ce programme, 87% des participants sont devenus des employés à temps plein sur l'achèvement de leurs stages.

La banque a également tendu la main à **The Mentoring Partnership**, développé par TRIEC (Toronto Region Immigration Employment Council) en 2004 pour aider les immigrants qualifiés à se connecter à un emploi significatif. À la fin de 2014, TRIEC avait lié 500 employés de la banque à des relations de mentorat avec des immigrants. Cette initiative continue de cultiver plus de compréhension et de respect pour les demandeurs d'emploi immigrés. Interrogés sur l'expérience dans les sondages auprès des employés internes, 96% des mentors ont rapporté une meilleure appréciation du talent et de l'expérience que les immigrants qualifiés offrent aux milieux de travail; étaient plus enclins d'interviewer et / ou d'embaucher des immigrants qualifiés; pourraient mieux comprendre les normes culturelles et les obstacles du marché du travail rencontré par ce groupe. Les gestionnaires d'embauche ont indiqué qu'ils étaient mieux à motiver, à l'entraînement et au développement des personnes, et pourraient mieux soutenir les professionnels immigrants à s'adapter à leur lieu de travail.

Néanmoins, les nouveaux arrivants ont été encore fréquemment placés dans des positions qui étaient subalternes à leur expérience, ce qui affecte le moral et la fidélisation. Et les exigences n'étaient pas universellement comprises. Cet apprentissage aurait pu être la première partie dans l'identification des besoins non-satisfaits pour le Réseau international des professionnels. Dans la banque, il y avait déjà quatre groupes de ressources des employés représentant de différentes identités ethnoculturelles – asiatique, sud-asiatiques, noirs et hispaniques. La plupart des membres étaient nés au Canada et les groupes apportaient le talent international qui venait à bord dans leurs communautés.

## L'occasion pour le changement

Avec leur attention sur un milieu de travail inclusif, Matt et Shemina ont vu une occasion de faire participer leurs réseaux ethnoculturelle dans l'élaboration d'un programme pour ceux dans les réseaux qui étaient nouveaux au Canada; pour les aider à adapter, intégrer et faire progresser leur carrière, à cultiver le soutien des pairs et à construire l'inclusion de l'intérieur. L'objectif pour le Réseau international des professionnels était d'aider les nouveaux arrivants à comprendre les exigences en milieu de travail, dans un contexte d'une meilleure image des identités et valeurs de travail et culturelles, afin qu'ils puissent adapter comme ils le souhaitent – et pour aider les autres employés à comprendre leur diversité.

Ils ont reconnu que la culture en milieu de travail change d'une partie du monde à l'autre, et avec le talent largement provenant de la Chine, de l'Inde et des Philippines; les gens arrivaient avec de différents trousseaux de travail et sociales. Ces différences culturelles ont eu un effet sur les exigences d'emploi, la satisfaction au travail et le rendement. Un programme a été conçu avec des événements et séminaires sur la sensibilisation interculturelle et la communication d'entreprise afin de répondre aux normes et règles tacites pour les signaux de réseautage et sociaux dans le contexte nord-américain – créant l'inclusion sur les petites complexités sociales au travail qui peuvent être inconfortables d'aborder et avoir des effets plus importants sur la promotion.

Ils ont tiré parti d'une vision pour un environnement de travail inclusif où les nouveaux arrivants pourraient être à l'aise, ne se sentaient pas le besoin de cacher leurs différences et ont pu être authentique, avec les ressources et le soutien afin de faire l'expérience de l'inclusion et d'exceller. Les ateliers pour le Réseau international des professionnels ont été développés pour inclure les compétences de présentation, un événement de déjeuner sur l'étiquette des repas d'affaires et des modules de e-learning sur la compétence interculturelle tirés des ressources de la diversité, accessibles au public, de TRIEC, [Campus](#).

CIBC décrit le but de leur stratégie de la diversité comme « un milieu de travail intégrateur où les employés issus de tous les milieux sont à l'aise de se montrer sous leur vrai jour au travail, où ils sont appréciés pour leurs compétences, leurs points de vue et leurs expériences uniques et où ils ont l'occasion de participer pleinement à la réussite de l'entreprise. » Évalué contre cela, l'équipe de la diversité virent des changements de perceptions à travers l'organisation, qui se traduisirent en une plus grande inclusion :

- La mentalité concernant les nouveaux arrivants changea au sein de la base d'employés, étendant même à un changement dans la perception au sein des hommes blancs-valides-hétéro prototypiques.
- Les professionnels internationaux ont également développé des mentalités plus inclusives; beaucoup venaient des sociétés homogènes avec moins d'expérience dans la diversité et sont devenus plus inclusifs des autres cultures et identités diverses.
- Bien que l'objectif était de créer l'inclusion pour le talent international, d'autres employés divers ont connu une plus grande inclusion tandis que les employés internationaux

deviennent plus à l'aise avec les différences.

Les données des sondages auprès des employés de la banque ont montré que ceux dans le Réseau international des professionnels estimaient que ce qu'ils ont appris dans le programme les rendait plus à l'aise dans leur milieu de travail, a contribué à leur développement et leur faisait sentir qu'ils pouvaient exceller dans leur emploi.

- Dans l'ensemble, le programme a reçu une note de satisfaction de 90% des employés qui ont participé.
- Dans l'ensemble de l'organisation, le programme est crédité pour l'ouverture des perceptions de la différence des personnes de plus de huit catégories de droits de la personne. De la population active de 44 000 personnes à la CIBC partout au Canada interrogées, 86% ont dit qu'ils se sentaient libres d'être eux-mêmes au travail, ce qui démontre l'inclusion que les nouveaux arrivants se ressentent.

## Le déclenchement de l'innovation

La diversité est un élément essentiel de l'innovation, ce qui n'a jamais été aussi essentielle pour le secteur bancaire canadien que maintenant. L'effet du Réseau international des professionnels a été de relier la stratégie de personnes CIBC avec leur stratégie de marché. La banque tire profit du réseau pour donner des conseils sur le marketing, les communications, les produits et les services. Après tout, qui comprend mieux les besoins et les désirs des clients potentiels qui arrivent au Canada et les clients bancaires mondiales que les nouveaux arrivants travaillant à la banque?

CIBC a commercialisé des services bancaires aux nouveaux arrivants canadiens avec dynamisme pendant des années, commençant par sa présence de premier plan à l'aéroport international Pearson de Toronto et par ses commandites continues d'événements communautaires. La banque a puisé ses réseaux d'affinité pour les conseils consultatifs qui aident à façonner le placement dans les médias, la messagerie, l'imagerie et le contenu. Les nouveaux arrivants du Réseau international des professionnels aident la banque à atteindre ce public cible de façon authentique et significatifs tandis que les employés contribuent à la stratégie d'entreprise, aidant la banque à promouvoir une perspective mondiale et développer des produits centrés sur le client qui répondent aux besoins et aux attentes uniques des nouveaux arrivants au Canada.

## Tactiques qui font une différence

Lorsqu'on lui a demandé ce qui a rendu le Réseau international des professionnels efficace, Matt Petersen a identifié trois tactiques qui sont essentiels à la réussite de toute initiative de la diversité et l'inclusion.

## **Assurez-vous que le leadership est engagé et contribue**

Lorsque le leadership se présente, les gens ressentent que ce qu'ils font est important. La direction exécutive célèbre les événements culturels avec les employés tels que la fierté, Diwali et le mois de l'histoire des Noirs, ce qui a un impact. Les gens reçoivent le message que leurs différences sont pris en charge, que le leadership se soucie de ce qui les préoccupe et cela envoie un message à tout le monde que ces événements sont significatifs.

À la CIBC, environ 40% des personnes qui fréquentent ces événements sont des alliés et ceux qui sont intéressés à en apprendre sur les autres cultures. L'effet net que la CIBC a trouvé est que lorsque le leadership participe à ces événements, les gens se sentent validés; ils sentent qu'ils peuvent contribuer et réaliser leur potentiel.

Au-delà de se présenter pour des événements, lorsque les dirigeants de l'organisation investissent leur temps avec les réseaux, ils envoient un message que le travail de ces groupes dirigés par des employés bénévoles est précieux.

## **Montrez que l'organisation est investie**

Le soutien financier est important. Une organisation investie dans la diversité et l'inclusion doit faire preuve de leur engagement en investissant les ressources financières pour exécuter la stratégie et soutenir les employés. CIBC compte six employés menant leur série d'initiatives de la diversité et l'inclusion au sein de la banque, ce qui permet aux ressources d'être utilisées pour la planification stratégique qui est liée aux buts et objectifs de la banque pour les employés et les clients – et pour effectuer le développement du programme.

Avec le soutien financier, la banque a pu développer une programmation plus avancée avec des ressources en ligne sur leur intranet. Maintenant, les réseaux et la programmation de la diversité peuvent atteindre plus de gens, car l'accès a été élargi pour les employés à travers le Canada, en particulier ceux dans les régions les plus éloignées du pays, et ceux qui sont de nouveaux arrivants et moins susceptibles de trouver leur diversité représentée dans les communautés dans lesquelles ils vivent et travaillent. La communauté en ligne les réunit avec les autres.

## **Configurez une structure et une gouvernance**

La dernière tactique qui conduit la réussite est de soutenir l'initiative avec la structure et la gouvernance. La CIBC intègre la diversité et l'inclusion dans la planification opérationnelle et du marché afin que leurs stratégies et programmes peuvent concorder avec les objectifs de l'engagement des employés, des relations clients et de développement commercial. En abordant leurs groupes de diversité comme étant plus que des groupes de base avec une stratégie de bien-être, le résultat est une plate-forme unique de diversité et d'inclusion qui fait partie des opérations de la banque, avec des résultats mesurables et des effets de transformation dont les gens se sentent une partie.

## Reliant les stratégies fondamentales

La programmation de la diversité et l'inclusion des nouveaux arrivants de la CIBC est perçue à tous les niveaux comme un soutien précieux pour les employés et pour apprendre à communiquer avec une base de clientèle diversifiée, créant ainsi un cercle entre les employés et le marché. Pour les employés, le Réseau international des professionnels non seulement répond à leurs besoins afin qu'ils puissent mieux travailler, il leur dit qu'ils sont appréciés pour leur expérience en tant que nouveau venu dans le développement des affaires. Pour la banque, l'initiative a relié sa stratégie de personnes à sa stratégie de marché, signalant aux nouveaux arrivants que la banque peut les soutenir pour l'emploi et pour les services bancaires. La banque construit une marque qui englobe la diversité pour un avantage concurrentiel.

© 2016 Centre canadien pour la diversité et l'inclusion. Tous droits réservés. Vous êtes le bienvenu de faire un lien vers ce document sur notre site Web. Vous pouvez imprimer ou télécharger ce document à des fins personnelles. Vous pouvez imprimer et distribuer un citation ou l'équivalent d'un paragraphe de ce document tant que les imprimés comprennent l'attribution et l'URL de la page.

## L'initiative d'étude de cas d'Histoire de réussite

Il y a étonnamment peu publié qui brille une lumière sur les réussites de la diversité et l'inclusion au Canada, mais il y en a beaucoup, à travers une vaste gamme d'organisations. Les études de cas référencés par les formateurs et les dirigeants ont tendance à être des rapports sur des différents pays, différentes cultures, différents paramètres politiques et économiques.

Le but de cette initiative est de soutenir la direction de la diversité et l'inclusion avec des histoires qui sont pertinentes pour ce qui se passe maintenant, ici au Canada. En partageant leurs histoires, nous célébrons les réussites des organisations canadiennes, tout en contribuant à l'apprentissage pour tous ceux qui tiennent la diversité et l'inclusion à cœur.

Les employeurs qui ont développé des initiatives visant à promouvoir la diversité et l'inclusion comme des priorités dans le milieu de travail répondent à une économie de plus en plus concurrentielle qui est sensible à la diversité des employés – et du pays. Nous sommes reconnaissants à ceux qui ont participé à des entrevues.

Ceci est la première étude de cas; la série sera publiée mensuellement tout au long de l'année 2016. Vous serez tenu à jour avec les dernières études de cas en vous abonnant à notre bulletin mensuel à [ccdi.ca](http://ccdi.ca). Toutes les études de cas seront affichées en ligne à [ccdi.ca/successstories](http://ccdi.ca/successstories). Pour en savoir plus, contactez [communications@ccdi.ca](mailto:communications@ccdi.ca).

## Le Centre canadien pour la diversité et l'inclusion

Le CCDI a pour mission d'aider les organisations avec lesquelles nous travaillons à être inclusives, exemptes de préjugés et de discrimination – afin de générer la sensibilisation, le dialogue et l'action pour que les gens reconnaissent la diversité comme un atout et non un obstacle. Grâce à la recherche, les rapports et les outils que nous développons et nos ateliers, événements et consultations en milieu de travail, nous aidons les employeurs canadiens de comprendre leur diversité, de planifier en conséquence, et de créer l'inclusion.

Le leadership du CCDI a un modèle éprouvé qui a cultivé la confiance comme un tiers impartial. Notre expertise se concentre sur les thèmes de l'inclusion qui sont pertinentes au Canada maintenant et sur les différences régionales qui façonnent la diversité.

Un organisme de bienfaisance qui pense comme une entreprise, nous avons créé une niche avec notre technologie de recherche et notre analyse de données innovante qui apporte une compréhension plus profonde de la démographie de la diversité et des mentalités canadiennes à un moment donné.

Le CCDI est reconnaissant du soutien des employeurs affiliés partout au Canada. Pour obtenir des renseignements, communiquez avec Susan Rogers, chef des opérations visant la clientèle, [Susan.Rogers@ccdi.ca](mailto:Susan.Rogers@ccdi.ca) or (416) 968-6520.

## Le CCDI est reconnaissant du soutien continu de nos partenaires fondateurs:

