



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

# Histoires de réussite

**Groupe Banque TD**

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

**Mars 2016**

## Groupe Banque TD : une histoire de réussite canadienne de la diversité et l'inclusion

Par Brenda van Ginkel, associée, avec recherche par Andre Gordon, assistant de recherche.  
Merci à Ron Puccini, directeur principal, Diversité et inclusion, Ressources humaines d'entreprise du Groupe Banque TD.

# Le leadership comme champion de l'engagement LGBTQA

Dans les grands centres urbains comme Vancouver, Toronto et Montréal, des défilés de la Fierté sont devenus de grands festivals avec des budgets de commandite de plusieurs millions de dollars tandis que les marques grand public se sont connectés avec la communauté LGBT. La fierté – et vivant ouvertement au travail – a augmenté. En 2005, cinq employés de la banque se réunissaient socialement au centre-ville de Toronto régulièrement pour discuter vivre ouvertement dans le lieu de travail, et ce que signifiait s'identifier comme gai au travail.

Ce fut l'origine des premiers groupes LGBTQA de la TD. En entendant Ron Puccini, directeur principal de la diversité et l'inclusion d'entreprise, et chef de projet du Domaine d'intervention LGBTQA, parler de la création de fierté pour les employés LGBT s'affirmant au travail est un rappel de ce que signifie la Fierté. Bien que vivant ouvertement au travail a toujours été difficile, les employés de la TD ont maintenant des groupes de ressources, des événements et une communauté en ligne à l'échelle nationale au sein de la banque qui appuient les personnes qui gèrent cette transition, et ils aident ceux de l'extérieur de la communauté à comprendre certains des problèmes rencontrés par les personnes qui identifient comme LGBT.

Ron est l'un des fondateurs du Réseau de la fierté de TD; dans les quatre ans qu'il a dirigé la diversité et l'inclusion LGBTQA avec le Groupe Banque TD, il a vu grandir la planification de la diversité pour les clients et les employés LGBT à partir de ce petit groupe à être intégré dans les affaires de la banque. Lorsque nous l'avons interviewé pour cette étude de cas, il expliqua comment la diversité est devenue une partie des processus et de la culture de la banque, changeant la façon dont elle reconnaît comment les gens s'identifient afin de mieux communiquer avec les clients et les employés. Cette étude de cas examine comment la banque a abordé cet élément de leur stratégie de la diversité de son début et ce qui a contribué à sa réussite.

## Cela commence avec des conversations authentiques

En 2005, en même temps que Ron et d'autres parlaient de ce que signifiait vivre ouvertement au travail et le lien entre l'identité sociale et la carrière, le président et chef de la direction de la banque à l'époque, Ed Clark, avait un agenda social fort et a envoyé une question aux gens des ressources humaines demandant le nombre d'employés qui s'étaient inscrits aux prestations de même sexe. Étant donné que les prestations avaient été offerts aux employés depuis 1994, la réponse a été **scandaleusement peu**. Ce fut l'une des premières mesures que la banque a prise dans la construction d'une initiative d'entreprise pour faire la diversité une partie de leur stratégie. Le Conseil de la diversité de la direction a été formé et, en même temps, le premier Réseau de fierté de la banque a été créé. Peu après, la banque a commandité son premier défilé de Fierté à Toronto, un message audacieux à l'époque.

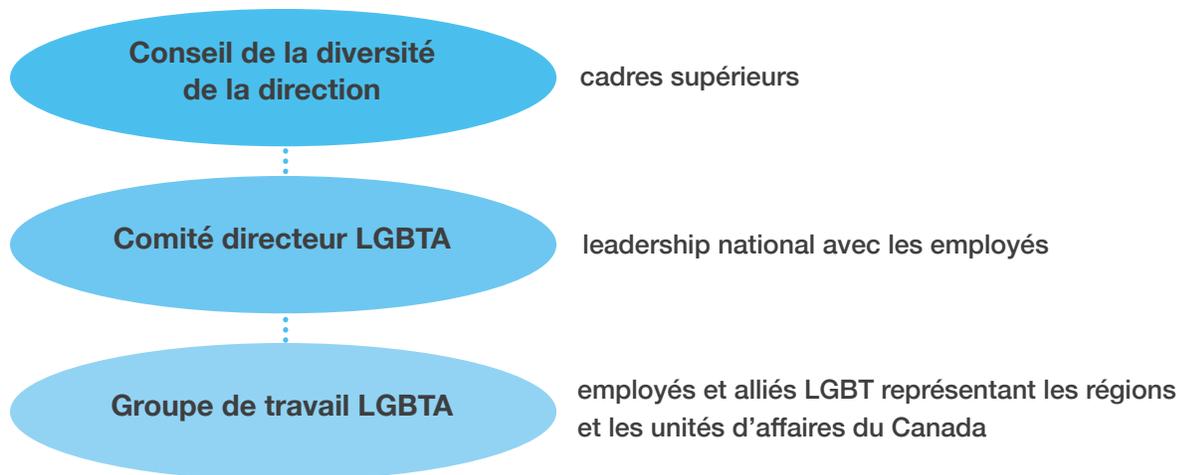
Pour situer le contexte, il est utile de se rappeler que, même en 2005, il était remarquable pour un chef d'entreprise de Bay Street de défendre la diversité, à l'interne et publiquement. Le message était une affirmation pour les employés et les clients s'identifiant comme LGBT et leurs alliés. Ed Clark n'hésita pas de reconnaître que les gens ont été choqués par l'appui de la banque pour la communauté LGBT et engagea dans des conversations pour les aider à comprendre pourquoi il estimait qu'il était important et promut l'inclusion activement afin de changer les mentalités. Cette vision façonna à la fois la vision et la structure de la direction de la diversité et l'inclusion à la banque. La stratégie de la diversité de TD a résonné avec les clients de la communauté LGBT, et avec les employés.

## Construisant la fierté de vivre ouvertement

Étant donné que le leadership était favorable à la diversité et l'inclusion pour les employés et les clients identifiant comme LGBT dès le début, une fois que la conversation eût démarré, les grandes commandites telles que la Fierté ont été en mesure de faire plus que la promotion de la banque aux clients dans la communauté LGBT. Pour les employés, se présenter à la Fierté et les événements au travail qui la soutiennent signifiait qu'ils n'avaient pas besoin de dissimuler qui ils étaient dans le bureau, et que la banque les soutenait.

TD commandite maintenant plus de 50 festivals de la Fierté en Amérique du Nord chaque année, avec la plupart de ses fonds allant aux plus grands événements à Vancouver, Toronto, Montréal et New York. La participation de la banque a augmenté l'éducation et la sensibilisation largement à travers l'organisation et a amélioré la culture pour les gens identifiant comme LGBT en mettant au premier plan les questions qui les touchent; des questions telles que la discrimination et l'intimidation, le suicide et les défis de vivre ouvertement au travail.

La diversité et l'inclusion est dirigée par les cadres supérieurs qui composent le Conseil de la diversité de la direction, avec le Comité directeur LGBT leur donnant des rapports, et le Groupe de travail LGBT exécutant sur la planification. Chaque plan a une approche à trois volets pour atteindre les clients, les employés et la contribution communautaire (organisations et événements commandités par TD), de sorte que toute initiative est pertinente pour chaque groupe.



En utilisant la saison Fierté (de mai à septembre) comme un exemple de la façon dont leur approche à trois volets de la planification exécute, les festivals Fierté offrent de grandes opportunités pour sensibiliser les défis auxquels font face les personnes qui identifient comme LGBT dans le milieu de travail et pour cultiver des alliés et des champions. Pour l'engagement des clients, leur plan déroule avec certaines tactiques de marketing et pour la contribution communautaire, le plan appuyant la Fierté consiste des commandites à court et à long terme qui peuvent prolonger sur l'année.

## Les défis de la géographie

Au CCDI, nous voyons souvent la façon dont la vaste géographie du Canada distingue le pays en de tant d'autres et crée un ensemble unique de défis dans la planification de la diversité et l'inclusion. Non seulement est la population répartie sur de grandes zones, mais il existe aussi des différences régionales et démographiques prononcées dans la conscience de la diversité et l'inclusion LGBT.

Avec environ 1 150 succursales dans les grandes et petites villes du Canada, TD nota comment l'expérience de leurs employés et clients LGBTA est différente dans certaines des plus petites municipalités que dans les grands centres urbains tels que Vancouver, Toronto et Montréal, donc la banque construit cette compréhension dans leur planification sur les initiatives pour répondre aux différences qu'un endroit peut faire.

Pour atteindre les employés et les gestionnaires dans les petites communautés, la banque a tiré profit de la technologie avec des initiatives numériques telles que les campagnes contre l'intimidation et leur vidéo « Make It Better » pour soutenir les employés LGBT et pour aider les alliés à comprendre ce qui peut être fait pour améliorer l'inclusion.

## Créant la compréhension pour l'inclusion

Comment les dirigeants savent-ils sur quoi se concentrer? Regardant vers l'extérieur, à la

compétition, aida la banque à avoir une longueur d'avance sur l'embauche, et regardant au sein de l'organisation l'aida avec la fidélisation, car elle a écouté pour comprendre les employés et leurs besoins. TD a mis l'accent sur la création d'un environnement où tous les employés peuvent se présenter au travail tel qu'ils sont véritablement, chaque jour.

Tandis que la banque a construit la fierté pour les employés qui vivent ouvertement dans le lieu de travail, leurs groupes-ressources des employés ont joué un rôle clé pour informer la direction sur les défis et les opportunités auxquels les employés font face. Leur planification de la diversité se développent à partir de ce que disent les employés, ce qui est une approche inclusive assurant que les politiques en cours d'élaboration répondent aux besoins des employés. La prise de conscience accrue résultant concernant la communauté LGBT et les problèmes auxquels ils sont confrontés montre l'impact positif que les politiques de la banque ont eu sur la culture et la productivité de l'entreprise, aidant l'employeur à atteindre leur objectif d'être un lieu de travail plus confortable dans lequel les gens peuvent vivre ouvertement et être eux-mêmes.

## Qu'est-ce que ressemble la réussite?

TD gère la diversité et l'inclusion comme une fonction d'affaires axée sur les clients, les employés et la contribution communautaire, donc il y a des objectifs d'affaires pour la diversité. Leur planification intègre les indicateurs de réussite qui proviennent des enquêtes de marketing avec les clients en ce qui concerne :

- la reconnaissance de la marque;
- le rappel sans aide pour la banque sur l'engagement LGBT;
- les enquêtes concurrentielles avec la représentation régionale.

À travers l'organisation, ce qu'ils ont fait pour renforcer la fierté de se déclarer dans le milieu de travail – et, pour les clients, faisant partie de la communauté LGBT – a donné lieu à une croissance positive pour la marque parmi ses trois groupes d'audience.

### **Les clients :**

**Les gens identifiant comme LGBT se sentent appuyés car ils se voient refléter dans les communications et les expériences en personne de la banque.**

### **Les employés :**

**Alors que les employés LGBT se sentent acceptés et soutenus, ils se sentent plus inclus.**

### **Contribution communautaire :**

**Plus de 100 organisations LGBT sont commandités en raison de l'engagement de la banque à la Fierté.**

## Tactiques qui font une différence

Le modèle de TD pour la gouvernance, et leur approche de la communication marketing et la gestion du changement de la diversité et l'inclusion ont contribué à créer une culture où la diversité est valorisée et il existe des possibilités de leadership pour les personnes qui identifient comme

LGBT, ainsi que d'autres groupes sous-représentés tels que les femmes, les peuples autochtones, les membres des groupes de minorités visibles et les personnes handicapées. Voici quelques-unes des tactiques qui ont fait le travail.

### **Commencez de fond en comble**

TD transforma en leur approche de la diversité et l'inclusion de ce que les employés ont dit, plutôt que de commencer avec une stratégie. Les premiers groupes LGBTQA étaient essentiels pour identifier les problèmes que leur communauté fut confrontée et qui les retenaient au travail. Cette recherche informelle au début des groupes-ressources des employés façonna les premières étapes de la programmation, qui a conduit à la mise en œuvre plus structurelle tandis que le travail progressait.

### **Faites de la diversité et l'inclusion une fonction d'affaires**

La mise en œuvre de la diversité dans la planification stratégique de TD à travers leurs unités d'affaires a inclus une analyse de rentabilisation de la diversité qui touche tout ce que la banque fait. En tant que directeur de la diversité, Ron travaille en partenariat avec les unités d'affaires afin d'assurer un environnement inclusif pour les employés et les clients LGBTQA dans toutes les activités de l'entreprise. L'intégration de la diversité et l'inclusion en fonction d'affaires signifie qu'il y a un plan d'affaires, qui est mis en œuvre avec des tactiques qui peuvent être mesurés pour le progrès.

L'analyse des enquêtes de marketing qui évaluent la perception de la banque par rapport à ses concurrents, aux niveaux national et régional, a aidé la direction à concentrer leurs initiatives pour répondre aux intérêts LGBT dans les domaines qui peuvent créer un impact pour la banque.

Les résultats des initiatives sont suivis pour la croissance et évalués pour la façon dont ils ont livré sur les buts et objectifs; les rapports sur les progrès vont au Conseil de la diversité de la direction. Comme la diversité et l'inclusion a mûri à la banque, il y a une équipe au sein des ressources humaines consacrée à la pratique, plutôt que d'être relégué à un pourcentage niché dans une autre description d'emploi des ressources humaines.

### **Inspirez le changement**

Comme la banque a aidé les gens à être plus inclusive, Ron souligna la valeur que le soutien du leadership a contribué à la réussite de leurs initiatives en matière de diversité, disant que « Sans cela, toutes les grandes idées et les stratégies ne seraient pas en mesure de progresser. » C'est évident comment difficile ce serait pour les leaders de la diversité pour faire progresser l'engagement des employés, le progrès social et de développer le financement des initiatives de diversité sans le soutien de la haute direction.

Une ligne peut être tracée entre la stratégie d'affaires de la TD et son directeur général se renseignant sur le nombre d'employés qui ont fait des demandes de prestations de même sexe, aux effets de la commandite de la Fierté, à l'engagement des employés, des clients et des organismes communautaires LGBTQA – à une sensibilisation accrue des droits et questions LGBT.

Et TD est devenue un leader dans la publicité LGBT. Ron a parlé de comment, il y a cinq ans, lui et d'autres a dû faire du lobbying à leur département de marketing pour une version du même

sexe d'une campagne; maintenant la diversité LGBT est devenue intégrée dans les processus de marketing, et chaque campagne produite a une version du même sexe.

## De l'engagement LGBT à un changement culturel

Quand Ed Clark a premièrement défendu l'inclusion LGBT et a parlé de certains des problèmes qui avaient été à l'origine de l'aliénation, il a ouvert la porte pour le changement social au sein de la banque, avec ses clients et dans ses communautés. Le plan d'affaires de la TD pour la diversité a augmenté pour toucher tous les domaines de la banque, et l'équipe de direction actuelle sous Bharat Masrani, président du groupe et chef de la direction, continue à défendre une culture d'inclusion.

Un signe de réussite de la diversité et l'inclusion est quand c'est intégré dans l'entreprise. La banque a réussi à créer un dialogue sur la diversité à travers une stratégie pour un milieu de travail plus inclusif. À l'avenir, la stratégie de la diversité de TD mûrit pour répondre aux intersections de la diversité tandis que la pollinisation croisée des dimensions de la diversité est de plus en plus pertinente à la façon dont les gens s'identifient maintenant.

La banque a montré comment elle écouta les employés, pour planifier la diversité et construire l'inclusion. Bien que vivant ouvertement au travail est toujours un problème et un choix personnel pour beaucoup; pour ceux qui identifient comme LGBT qui ont connecté au travail et en ligne, la banque est maintenant un endroit plus confortable.

© 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, ou d'imprimer ou de télécharger à des fins personnelles, ou d'utiliser une citation de ce document tant que vous incluez l'attribution et l'URL de la page. Si vous avez l'intention d'utiliser ce document pour l'enseignement ou la formation ou d'y faire référence dans une autre publication, veuillez demander la permission à [mail@ccdi.ca](mailto:mail@ccdi.ca).

## L'initiative des Histoires 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.

Cette série d'études de cas sera publiée chaque mois tout au long de 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, ext 103.

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

