



Comité des femmes dirigeantes de la TD

Blogues de la communauté



Table des matières

Introduction	4
Chapitre 1 : Séance de questions et réponses avec la direction et de formidables conseils	5
Leçons professionnelles destinées à une jeune moi – Kerry Peacock	6
Changeons notre propos – Colleen Johnston	9
Les femmes devraient s’AMUSER dans leur carrière... autrement, ça n’en vaut pas la peine! – Linda Verba	11
Conversation avec Glenda Crisp	14
Conversation avec Monique Bateman	19
Conversation avec Carol Osler	22
Conversation avec Caroline Booth	27
Conversation avec Norie Campbell	31
Conversation avec Susan Donlan	37
Chapitre 2 : Perfectionnement professionnel et mobilité	41
Tirer profit du travail bénévole pour rehausser son plan de perfectionnement – Sue Cummings	42
La différence que 500 km peuvent faire : l’apprentissage tiré de la mobilité – Maria Saros Leung	44

Vous n'êtes plus au Kansas! – Ann Moffett	46
Chapitre 3 : L'équilibre travail et vie personnelle et la flexibilité	48
La vie est une question de choix - Kerry Robbins	49
La flexibilité n'est pas un mythe! - Jennifer Edmonds	51
Avantages cachés des options de travail flexibles - Rivka Elfaks	54
Rendre le milieu de travail flexible pour les employés – Alec Morley	56
Maximiser les occasions d'utiliser les options de travail flexibles – Jason Cawthorn	58
Chapitre 4 : Les parents au travail	60
Trois raisons pour lesquelles je célèbre le fait d'être une mère au travail – Jasmine Surti	61
Modèles de cadre (avec enfants!) – Jane Walker	64
Chapitre 5 : Les hommes en tant que champions	66
Appuyer les femmes dirigeantes de demain – Perspective du Réseau de succursales – Tom Dyck	67
Nous sommes-nous engagés à intégrer consciemment plus de femmes, plutôt que d'en faire abstraction inconsciemment? – Joe Culos	69
Conversation avec Tim Thompson	71
Conversation avec Neil Parmenter	75





Chapitre 1

Séance de questions et
réponses avec la direction et
de formidables conseils

Introduction

En 2005, la TD a officiellement mis en place le Comité des femmes dirigeantes (CFD) dans le cadre du Conseil de la diversité de la direction. L'expansion des occasions de leadership pour les femmes est une priorité stratégique clé pour en arriver à former un leadership réellement formidable et demeurer concurrentiel pour attirer et conserver des employés talentueux.

Au fil des ans, nous avons remporté bon nombre de succès avec le CFD, dont la croissance de nos 19 sections du CFD à l'échelle du pays, la tenue de formation pour la direction, et l'organisation et le parrainage de divers événements à l'interne et à l'externe, pour ne nommer que ceux-là. Cependant, notre communauté des femmes dirigeantes dans Connections est l'élément qui a été particulièrement important pour la « conversation sur le CFD » et la poursuite de notre élan.

Avec 6 000 membres à l'échelle du Canada et des États-Unis (et ce nombre ne cesse de croître), nous avons une des communautés les plus engagées dont les conversations sont des plus transparentes. Vous trouverez ci-après certains des plus récents blogues de la communauté des femmes dirigeantes réunis à un seul endroit pour vous permettre de facilement imprimer et lire ces formidables conseils.

Nous espérons que vous vous joindrez à la communauté des femmes dirigeantes et participerez à la conversation, mais en attendant, je vous souhaite bonne lecture!

Avec mes plus sincères remerciements,

Julie Branscombe

Comité des femmes dirigeantes

Leçons professionnelles destinées à une jeune moi

Kerry Peacock



J'ai récemment eu l'occasion, durant un événement du Comité des femmes dirigeantes à Montréal, de faire part de ce que j'avais appris au fil de ma carrière et des conseils que je donnerais à une jeune moi. Bien que je ne sois pas du genre à revenir sur le passé, parfois, le fait de réfléchir à posteriori peut s'avérer porteur d'une grande sagesse.

Ces leçons m'ont certainement aidée à me rendre au point où j'en suis aujourd'hui. J'espère qu'elles vous seront également utiles.

Les cartes sont faites pour les gens qui sont perdus. J'ai remarqué que, souvent, les gens recherchaient une liste précise des étapes ou des postes dont ils ont besoin pour avancer. Puis, ils occupent un nouveau poste et, sans tarder, ils essaient de déterminer quel sera leur prochain poste.

Au fil des ans, j'ai réalisé qu'il n'y avait pas de feuille de route qui menait au succès. J'ai commencé ma carrière aux Services bancaires de détail et j'y suis encore aujourd'hui. On pourrait croire que j'ai suivi une ligne droite pour me rendre ici, mais la réalité est toute autre. J'ai travaillé dans différents secteurs d'activité et fait un court arrêt au Service des communications. J'ai passé moins de deux ans dans certains postes et jusqu'à six ans dans un autre.

Ma carrière a connu son lot de virages pour me rendre là où j'en suis aujourd'hui. Et à tous les virages, il y avait une occasion d'apprentissage. Donc, il est préférable de rester dans un poste tant que vous continuez à croître et à apprendre. Choisissez une destination, puis mettez le plan de côté et suivez la longue et sinueuse route qui vous mènera là où vous devez être.

L'attente peut vous y faire parvenir plus rapidement. Une carrière est un marathon, ce n'est pas un sprint. Il faut réaliser que nous ne pouvons pas aller dans tous les sens en même temps et nous attendre à réussir. Je suis pratiquement tombée sur cette leçon inestimable alors que je soutenais un fardeau incroyablement lourd.

À mi-chemin de ma maîtrise en administration des affaires pour cadres, j'ai accepté une promotion du niveau de vice-présidente associée à celui de vice-présidente. Quelle mauvaise idée! J'étais tellement occupée avec mes études que je me suis limitée à faire le travail tête baissée, sans interagir avec mon supérieur. J'ai présumé qu'il pensait que tout allait bien. Ce n'était pas le cas.

Vous n'avez pas besoin d'une permission ou d'une invitation pour exprimer votre opinion. Vous avez entièrement le droit de maximiser votre propre potentiel.

Nous faisons souvent des choix de vie qui ne sont pas nécessairement permanents, mais dont les ramifications peuvent durer longtemps. Nous devons reconnaître que nous ne pouvons pas repousser nos limites dans tous les sens, que ce soit la famille, les études ou le travail, en même temps et nous attendre à réussir.

En fin de compte, j'ai réussi à conjuguer études et travail, mais j'aurais été beaucoup

plus heureuse si j'avais attendu de terminer ma maîtrise avant d'accepter la promotion.

Apprendre à interrompre

Vous n'avez pas besoin d'une permission ou d'une invitation pour exprimer votre opinion. Vous avez entièrement le droit de maximiser votre propre potentiel. Alors, n'attendez pas d'en avoir la permission et ne laissez pas la peur vous retenir.

Lorsque j'ai accepté le poste de direction des Communications, j'ai été invitée à me joindre à l'équipe de la haute direction. Je ne pensais pas avoir le droit de m'y exprimer. Une chance pour moi, le chef de la direction m'a demandé mon point de vue. Mais il ne faut pas tenir pour acquis qu'une personne à la table vous accordera la permission de vous exprimer. C'est pourquoi vous devez vous donner la permission à vous-même. Il faut réaliser que le simple fait d'être à cette table constitue en soi une permission.

Le réseautage peut être une perte de temps

De nos jours, le réseautage est l'un des mots à la mode les plus surutilisés. Bien souvent, il devient un outil d'autopromotion plutôt que de servir à l'établissement de relations, ce qui selon moi est la véritable nature du réseautage.

Je ne suis pas une réseauteuse officielle, je préfère plutôt bâtir des relations en établissant des partenariats avec d'autres personnes au travail ou dans le cadre d'activités, par exemple, en étant bénévole pour des événements caritatifs.

Par conséquent, adoptez une approche stratégique si vous faites du réseautage. Le réseautage doit viser des conversations de qualité plutôt que la quantité de liens. Vous ne rencontrez pas des gens uniquement pour vous mettre en marché, vous prenez le temps de bâtir des relations et d'établir des liens significatifs.

Nous créons notre propre plafond de verre

À mon avis, nous devons agir comme s'il n'y avait pas de plafond de verre. Le seul plafond de verre est celui que nous mettons nous-mêmes. Les femmes pensent souvent

qu'elles doivent posséder 100 % des compétences avant de postuler à un poste. Les hommes peuvent posséder seulement 20 % des compétences, mais ils se diront prêts à accepter les fonctions. En tant que femmes, nous devons prendre certains risques et nous permettre de postuler pour des emplois que nous voulons, même si nous n'avons pas toutes les compétences.

Lorsque nous présumons que nous ne pouvons pas faire quelque chose, nous érigeons des barrières, peu importe que cette barrière vise le niveau de poste ou une compétence. Présumez que vous en avez les capacités.

Quelles leçons utiles avez-vous apprises durant votre carrière qui vous ont aidée à vous rendre là où vous êtes aujourd'hui?

Changeons notre vocabulaire

Colleen Johnston



“ Je dois admettre que j’ai toujours cru que le fait d’être une femme dans le milieu des affaires était un avantage pour moi.”

J’ai été très heureuse de remporter le prix honorifique de championne de Catalyst Canada en 2013. Cette entreprise fait un travail remarquable pour réellement inspirer le milieu des sociétés au Canada, et encore une fois, l’élite était présente au dîner de remise de prix de Catalyst Canada. Les personnes présentes étaient clairement mobilisées et s’attendaient peut-être à ce que les champions de Catalyst Canada décrivent les nombreuses difficultés liées au fait d’être une femme

dans le monde des affaires. À la place, les champions ont parlé des personnes et des choses qui les ont inspirés à réussir et à atteindre des postes de haute direction convoités dans les entreprises.

Je dois admettre que j’ai toujours cru que le fait d’être une femme dans le milieu des affaires était un avantage pour moi. Lorsque j’ai obtenu mon diplôme universitaire en 1982, je pensais que le monde m’appartenait. Il n’y avait

pas beaucoup de modèles de femmes dirigeantes, mais j'avais l'éducation et la volonté, et j'étais prête à faire ma place.

Bien entendu, j'ai eu à relever des défis en cours de route, mais il y a aussi eu des avantages, des occasions et des partisans. À l'époque, être chef des finances de la TD, un poste que j'occupe maintenant depuis huit ans, n'était même pas dans mes rêves les plus fous, mais de fil en aiguille, j'y suis parvenue. Je sais qu'un jour, lorsque je prendrai ma retraite de la TD, le fait d'être une femme (compétente, bien entendu) sera un grand avantage pour me permettre d'obtenir des postes importants au sein de conseils d'administration.

Un des conseils que je donnerais aux femmes est « de changer notre vocabulaire ».

Dès l'instant où nous axons notre discours sur les barrières et les obstacles, nous commençons à en assumer la responsabilité et à y croire.

Tout au long de ma carrière, les gens ont voulu parler des barrières et des obstacles qui nuisent à l'avancement des femmes. Je ne dis pas que les barrières institutionnelles sont inexistantes et, en tant que dirigeante, je me suis engagée à être un « catalyseur » pour les éliminer. Mais dès l'instant où nous axons notre discours sur les barrières et les obstacles, nous commençons à en assumer la responsabilité et à y croire.

Pour la prochaine génération de femmes dirigeantes, le fait de nous entendre

parler d'à quel point la situation est ou était difficile peut constituer un véritable boulet. Il faut absolument remettre en question et éliminer les barrières, mais il faut également consacrer autant de notre temps et de notre énergie à parler de la joie d'avoir une carrière florissante : nous, les femmes ambitieuses et éduquées, avons tout ce qui est nécessaire pour remporter un succès éclatant!

Les femmes devraient s'AMUSER dans leur carrière... autrement, ça n'en vaut pas la peine!

Linda Verba



Ne vous limitez pas à un seul mentor et ne choisissez pas quelqu'un qui vous ressemble, la diversité est essentielle ici!

La diversité est une part si importante de qui nous sommes, en tant que femmes, en tant que dirigeantes et en tant que membre de la TD. Alors que nous embarquons dans notre voyage vers la diversité, j'aimerais vous faire part de certaines leçons que j'ai apprises au fil de ma carrière – de la matière à réflexion directement de vous à moi –, l'attitude est tout ce qui compte! Votre attitude influe sur la suite des choses.

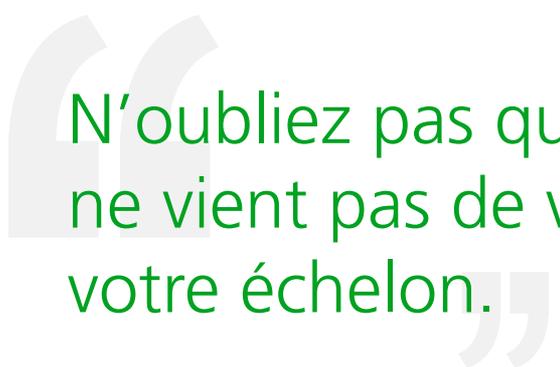
Ayez des mentors (un grand nombre). Les employés à tous les niveaux d'une entreprise

peuvent bénéficier d'avoir un mentor! Trouvez une personne en mesure de vous donner une rétroaction honnête et de vous aider à naviguer les hauts et les bas de l'entreprise. Ne vous limitez pas à un seul mentor et ne choisissez pas quelqu'un qui vous ressemble, la diversité est essentielle ici!

Soyez un mentor pour les autres! Vous avez votre propre point de vue et votre expérience à partager, et ceux-ci peuvent être avantageux et utiles pour d'autres. Offrir du mentorat à d'autres personnes

est une des façons de préparer l'avenir. Peu importe, le mentorat est un sport d'équipe et agir comme mentor compte autant que d'être un mentoré. Si vous l'abordez avec la bonne attitude, vous serez surpris par ce que vous apprendrez. Par exemple, j'agis comme mentor auprès d'employés dans le domaine des médias sociaux, et ils en font de même pour moi, puisque je suis incapable de dire quoi que ce soit en 140 caractères ou moins, comme vous le savez très bien!

Visez le parrainage. Il vous faudra du temps et vous devrez faire vos preuves pour mériter un parrain. Songez à un parrain comme une personne qui veille à vos intérêts en votre absence, qui se porte garant pour vous. Nous vivons dans une méritocratie et travaillons au sein d'une entreprise qui offre une rémunération



N'oubliez pas que le leadership ne vient pas de votre titre ou de votre échelon.

au rendement. Le parrainage n'est pas personnel, il s'agit d'une judicieuse décision d'affaires et vous le mériterez en fonction de ce que vous offrez.

Être prêt! VOUS contrôlez votre destinée professionnelle. Préparez un argumentaire éclair à votre sujet. Vous ne savez jamais à quel moment vous rencontrerez une personne avec qui vous souhaiteriez établir des liens au sujet de possibilités de carrière. Vous ne pouvez compter sur personne d'autre que vous pour raconter votre histoire. Il

ne s'agit pas d'un geste intéressé, mais c'est la chose la plus difficile à apprendre, puisque les femmes sont modestes.

Équilibre entre travail et vie personnelle : Cessons de parler de l'équilibre entre travail et vie personnelle, et commençons à parler de mener une vie intégrée. Ce que nous faisons fait partie intégrante de qui nous sommes.

La mesure du leadership est liée à la manière dont nous le définissons. Nous pouvons avoir une affectation, un emploi ou une carrière, cela dépend de nous, et

cette entreprise nous donne l'occasion de faire les trois à différents moments de notre vie. Les femmes semblent avoir plus l'occasion de mener une vie intégrée que les hommes et nos résultats Info TD le démontrent. Cela revient à l'attitude. J'aime travailler à la TD et vous m'entendez souvent dire que j'ai le meilleur poste dans l'entreprise. Même lorsque je ne suis pas activement au travail, je songe à des moyens de créer une expérience encore plus légendaire pour nos clients et nos employés, car les expériences liées au service sont partout.

N'oubliez pas que le leadership ne vient pas de votre titre ou de votre échelon. Vous pouvez et devriez diriger peu importe la position. Le leadership est défini comme la capacité à guider, à diriger ou à influencer les gens. Maîtrisez ces compétences et

vos points faibles (un indice, une équipe diversifiée) et vous bâtirez la meilleure équipe.

votre leadership sera recherché par de nombreuses personnes tant au sein de l'entreprise qu'à l'extérieur de celle-ci.

N'oubliez pas que vous n'êtes JAMAIS la personne la plus intelligente dans la pièce – formez une équipe qui compense

-
- Cherchez à intégrer la diversité à votre équipe – lorsque vous embauchez de nouveaux talents, veillez à ce que les candidats aient des profils diversifiés.
 - Préparez l'avenir – aidez d'autres femmes, nous ne sommes pas toujours très bonnes à faire cela.
 - Engagez-vous et maintenez votre engagement – la participation active au Comité des femmes dirigeantes est un des moyens grâce auquel nous pouvons faire une différence.
-

vos points faibles (un indice, une équipe diversifiée) et vous bâtirez la meilleure équipe.

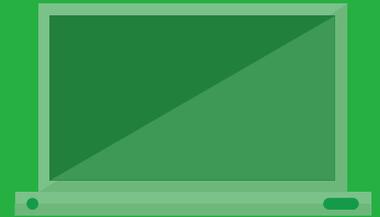
Bien entendu, après toutes ces réflexions, j'ai tout de même des choses à demander à chacun de vous!

-
- Partagez! Vantez l'accent que la TD met sur le Comité des femmes dirigeantes et soyez fier de notre culture qui le soutient.
 - Portez-vous volontaire pour des affectations en dehors de votre domaine d'expertise. Les organismes communautaires et à but non lucratif ont besoin de VOUS. Vous éprouverez un formidable sentiment à redonner à la collectivité et vous apprendrez beaucoup de choses!
-

Conversation avec



Glenda
Crisp





Parlez-moi de vos antécédents et du parcours qui vous a mené à la TD.

Au départ, je voulais devenir avocate, mais durant mes études de premier cycle, je me suis découvert une passion pour les affaires et la programmation. J'étais fascinée par la notion de créer quelque chose à partir de rien et par la façon de faire faire quelque chose à un ordinateur. Mon premier cours d'informatique portait sur la programmation du premier ordinateur Mac, cela devrait vous donner une idée de mon âge!

Au début des années 90, je suis entrée au service de RBC en tant que programmeuse et j'y ai travaillé pendant 3 ans. J'y ai acquis une expérience formidable qui m'a permis de réaliser que je voulais prendre du temps pour investir davantage en moi.

Grâce à ma maîtrise, j'ai été capable de cibler mes champs d'intérêt, et compte tenu de mon expérience en finances et de mon diplôme d'études supérieures, j'avais l'impression de pouvoir laisser ma marque dans le secteur bancaire.

J'ai décidé de quitter RBC et d'entreprendre une maîtrise en gestion des affaires à l'Université Dalhousie, à Halifax. À l'époque, le directeur principal de mon service m'avait dit qu'il n'y avait pas d'avenir en TI pour un titulaire d'une maîtrise en gestion des affaires; cela me fait toujours sourire de constater à quel point il avait tort.

Grâce à ma maîtrise, j'ai été capable de cibler mes champs d'intérêt, et compte

tenu de mon expérience en finances et de mon diplôme d'études supérieures, j'avais l'impression de pouvoir laisser ma marque dans le secteur bancaire. Je comprenais les concepts des services bancaires et j'étais prête à mettre mes connaissances en application. J'ai passé des entrevues auprès de la plupart des grandes banques, mais aucune ne m'a offert de poste dans le domaine des services bancaires.

Puisque je comprenais le côté affaires et le côté technologique, les banques souhaitaient plus m'embaucher pour occuper un poste axé sur la technologie. Je suis alors entrée au service d'une société de consultation à titre de technologue, mais j'ai pu acquérir d'autres compétences, comme la gestion de projets d'envergure.

En 2001, je suis entrée au service de la TD à titre de directrice principale à Valeurs Mobilières TD pour travailler aux systèmes des finances. Depuis, j'ai travaillé dans de nombreuses autres équipes ce qui m'a donné l'occasion d'apprendre au sujet des autres secteurs de la TD. Lorsque je cherche un nouveau poste, j'évalue la possibilité de tirer parti de mes connaissances et capacités existantes et d'acquérir de nouvelles

En règle générale, je recherche une répartition égale d'éléments connus et inconnus; puis je me concentre sur l'acquisition des nouvelles compétences et m'assure de ne pas rester dans ma zone de confort.

compétences et connaissances. En règle générale, je recherche une répartition égale d'éléments connus et inconnus; puis je me concentre sur l'acquisition des nouvelles compétences et m'assure de ne pas rester dans ma zone de confort. Trop souvent, lorsque nous acceptons un nouveau poste, nous adoptons un mode de survie et mettons l'accent sur ce que nous connaissons.

Selon vous, pourquoi retrouve-t-on peu de femmes dans des postes de direction en technologie?

C'est une idée fausse que peu de rôles en technologie sont occupés par des femmes. Bien qu'il y ait moins de femmes titulaires d'un diplôme en sciences informatiques, il y a certainement des femmes dans le secteur de la technologie.

En fait, les femmes comptent pour 40 % de mon équipe. Il existe tellement de types de rôle différents en technologie et ils ne requièrent pas tous des capacités de programmeur, par exemple, l'analyse de valeur et de rentabilité, les essais, la gestion de projets.

Je crois que nous nous améliorons dans le domaine des femmes dirigeantes en technologie. En règle générale, les femmes éprouvent de la difficulté sur le plan de la confiance en soi et tendent à ne pas postuler pour un emploi si elles ne maîtrisent pas la plupart ou tous les critères requis. Tandis que les hommes vont regarder la description du poste et s'ils le trouvent intéressant, ils présenteront leur candidature. Pour corriger la situation, nous inscrivons toutes les femmes dans le

secteur de la technologie au programme Taking the Stage de Humphrey Group. Si vous regardez l'équipe de direction des Solutions technologiques, vous constaterez qu'il compte maintenant deux femmes chefs de l'information parmi ses membres. Il s'agit d'un important progrès accompli ces deux dernières années, mais il reste beaucoup à faire.



Quels sont certains des défis que vous avez rencontrés et certaines des leçons apprises?

J'en suis venue à réaliser que bon nombre de mes défis m'étaient en réalité imposés par moi-même. Un des plus gros obstacles que j'ai eu à surmonter est ma timidité. Cela prend du temps et je suis fière de dire qu'aujourd'hui j'ai beaucoup moins peur du risque qu'il y a 20 ans. J'ai dû penser à

ne pas entraver mon propre chemin. Voici certaines des plus grandes leçons que j'ai apprises durant ma carrière :

- 1 Investissez en vous (et ce, toute votre vie)
 - 2 Apprenez à dire non (fixez vos limites)
 - 3 L'équilibre entre travail et vie personnelle est différent pour chacun et prendra différentes formes durant votre vie
 - 4 Choisissez votre supérieur
 - 5 Demandez ce que vous voulez tirer de votre carrière
-



Quel a été le meilleur moment de votre carrière?

Devenir chef de l'information de Solutions technologiques, Secteurs fonctionnels a sans contredit été le moment le plus marquant de ma carrière à ce jour.

Je n'aurais jamais pensé que cela pourrait arriver. C'est une grande réalisation que d'être membre de l'équipe de direction des Solutions technologiques!

Je ne crois pas au « plan quinquennal ». Je suis le genre de personne qui lorsqu'elle a un plan, l'exécute. Je crois qu'il est important d'avoir une vision et des aspirations professionnelles, mais je ne voulais pas me limiter ni limiter mes options. Dans P3 (notre outil de suivi et de planificateur de la carrière), je n'ai pas écrit « je veux devenir chef de l'information de

tel service », j'ai simplement écrit « je veux être membre de l'équipe de direction des Solutions technologiques ». Que serait-il arrivé si les rôles avaient changé ou si de nouveaux rôles intéressants avaient été mis en place? Je voulais avoir le choix.

Vous définissez le succès pour vous et il est important de ne pas vous comparer aux autres. Vous avez également besoin de discipline mentale pour vous concentrer sur vous-même et vous ne devez pas avoir peur de demander à votre supérieur ce que vous pouvez faire afin de toujours relever de nouveaux défis.



Quels conseils pouvez-vous donner?

Mon conseil serait de réfléchir aux tâches de votre supérieur que vous pourriez

faire à sa place pour lui rendre la vie plus facile. Offrez de devenir membre d'un comité ou d'agir comme bénévole, cherchez des moyens d'apprendre et de parfaire vos compétences et vos connaissances. Vous montrez ainsi votre motivation à votre supérieur et il sera ainsi plus enclin à vous confier de telles affectations enrichies. L'allègement de ses tâches lui montrera à quel point vous êtes ambitieux et motivé.

Mon parcours m'appartient et ce n'est pas le seul qui existe. Il est important de ne pas reproduire le cheminement des autres, mais de créer le vôtre.

Conversation avec



Monique
Bateman





Pouvez-vous décrire votre cheminement de carrière à la TD?

J'ai eu une formidable carrière au sein de la TD qui je l'espère saura inspirer d'autres personnes. J'ai commencé comme caissière à Winnipeg; j'espérais acquérir de l'expérience avant de me trouver une « vraie » carrière. Je ne savais pas encore que la TD offrait beaucoup plus. Depuis mon entrée en fonction à la TD, j'ai eu l'occasion d'occuper 26 postes, y compris de nombreuses mutations latérales pour approfondir mes connaissances. J'ai eu l'occasion d'occuper de nombreux postes en succursale et au bureau régional, dont un rôle de perfectionnement aux Services bancaires aux entreprises, avant ma réinstallation à Toronto, en 2001. J'y ai occupé plusieurs postes en Ressources

humaines, j'ai même eu l'occasion de participer à la transformation du groupe de soutien des RH en modèle de Services communs des RH. En 2006, j'ai accepté un poste au sein du groupe Ventes et services de détail, qui soutient les Services bancaires de détail, soit le rôle de responsable dans le projet sur la plateforme de messagerie électronique de l'entreprise, en plus de nombreux autres projets liés à l'exploitation et aux systèmes. En 2007, on m'a donné l'occasion de diriger la région de l'Atlantique dans mon premier rôle de première vice-présidente, sans contredit une étape importante de ma carrière! En novembre 2009, je suis retournée aux RH qui soutiennent TD Canada Trust, un autre poste de rêve pour moi. J'ai souvent exprimé mon intérêt pour la direction de la région des Prairies dans le cadre de mon cheminement de carrière.

En 2010, l'occasion de déménager dans la région des Prairies s'est présentée. J'y suis encore aujourd'hui!



Avez-vous déjà fait une erreur?

Absolument! J'ai fait des erreurs tandis que je progressais dans ma carrière et à l'occasion, j'ai dû prendre du recul pour me demander « Qu'ai-je appris de cette erreur? » Au début de ma carrière, j'aurais dû faire preuve d'une plus grande ouverture pour exprimer mes aspirations professionnelles. J'ai réalisé de nombreuses années plus tard qu'il était très correct de renseigner les autres au sujet de ses intérêts. Par exemple, lorsqu'un poste de vice-président de district est devenu vacant dans la région du Manitoba rural et du nord-ouest de

l'Ontario, j'ai téléphoné au PVP pour lui dire que le poste m'intéressait et que je me sentais prête. Je sais que si je ne l'avais pas appelé à ce moment-là, j'aurais peut-être raté cette occasion.



Qu'avez-vous appris de cette leçon?

Les erreurs font partie intégrante de l'apprentissage et de la croissance. C'est aussi une question de prendre des risques. Dans mon exemple du poste de VPD, je ne savais pas quelle tournure la conversation prendrait et si je n'étais pas trop audacieuse, surtout en tant que femme (à l'époque). J'ai appris qu'il fallait avoir confiance et exprimer ses aspirations professionnelles à court et à long terme. J'ai également partagé cette leçon avec d'autres personnes.



Pouvez-vous nous parler de l'influence de votre héritage métis sur votre style de leadership?

Lorsque je pense à mon parcours, je peux réellement dire qu'il a eu une grande influence sur la personne que je suis aujourd'hui, tant sur le plan personnel qu'en tant que leader. J'ai grandi dans une petite communauté métisse et mes grands-parents ont été une influence déterminante. Ils célébraient leur héritage par l'entremise des récits qu'ils en faisaient. Je me rappelle que tout le monde chantait autour de moi. Je me souviens également avoir été encouragée à me dépasser et à ne pas faire de compromis. Encore aujourd'hui, je me pose la même question que je me suis posée pendant des années « Est-ce que cela rendrait mes parents fiers? », c'est

mon point de référence. Lorsque l'occasion de présider le Comité des employés autochtones s'est présentée, il ne m'a pas fallu longtemps pour accepter. C'est un rôle de leadership naturel pour moi.



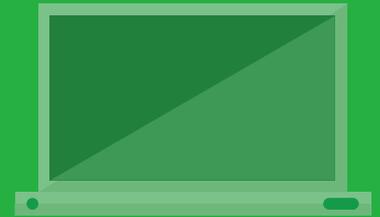
Quel est le meilleur conseil que vous ayez jamais reçu?

Le meilleur conseil que j'ai reçu est de ne pas avoir peur de prendre des risques et d'avoir des mentors à qui m'adresser pour obtenir de l'aide. Le meilleur moyen de progresser est d'accepter des affectations ou des rôles dans lesquels vous pourriez ressentir un peu d'inconfort au départ. Vous apprendrez beaucoup! Un dernier conseil : soyez toujours vous-même et partagez votre expérience pour que d'autres tirent parti de ce que vous avez appris.

Conversation avec



Carol
Osler





Quel est le meilleur conseil que vous ayez reçu?

Tôt dans ma vie, on m'a conseillé de montrer qui j'étais par mes actions plutôt que seulement par mes paroles : « On se souviendra de toi par ce que tu as fait et non par ce que tu as dit que tu avais fait. » J'ai souvent réfléchi à ce conseil alors que j'avancais dans ma carrière et je peux honnêtement dire que ma réussite personnelle repose sur l'adhésion à ce principe. La plupart des formidables occasions que j'ai rencontrées étaient des occasions auxquelles je n'avais même pas rêvé de faire ou pour lesquelles je n'aurais pas été prise en considération. Au fil du temps, j'ai réalisé que les gens voyaient quelque chose dans mes actions qui leur laissait croire que je pouvais accomplir des choses, même si je n'étais pas certaine de pouvoir les faire.



Pouvez-vous nous parler d'une expérience qui a été un moment charnière dans votre carrière?

Oui, un projet pour améliorer la sécurité dans la collectivité. Il s'agissait d'un projet de 10 millions de dollars qui m'avait été confié alors que je travaillais en tant que consultante en planification dans le secteur des logements sociaux. Le directeur général à l'époque m'avait demandé de diriger ce projet qui visait à créer des collectivités plus sûres dans 10 des quartiers les plus dangereux de la ville. Je n'avais aucune idée de la manière d'exécuter une telle tâche, pas plus que je ne comprenais pourquoi on m'avait donné cette occasion. J'avais travaillé quelque temps dans le secteur du logement social et j'avais appris quelques principes clés, par exemple, les gens ont leur maison dans ces quartiers,

peu importe les conditions ou le taux de criminalité. Il n'y avait pas de solution miracle, par conséquent, une approche « universelle » ne fonctionnerait pas. Les résultats des travaux ont été évalués indépendamment par une société de recherche mandatée par la SCHL qui a mesuré les indicateurs de sûreté et de sécurité, avant et après nos efforts pour que nous puissions évaluer l'amélioration découlant des projets. Qui plus est, les résidents de ces collectivités ont indiqué se sentir plus en sécurité. L'activité communautaire a augmenté de façon notable et, dans tous les cas, les résidents ont eu l'impression d'avoir retrouvé leur quartier.

Cela m'a amenée à présenter notre approche au Conseil des Nations Unies à Dublin, en Irlande, puisque les Nations Unies étudiaient des méthodes pour créer des collectivités plus sûres dans le monde. Ce projet a été une

expérience charnière, puisqu'il m'a permis de vivre des expériences auxquelles je n'avais même jamais songé, comme de réunir des gens avec des vues divergentes et de les aider à travailler à des solutions communes, dont certaines étaient novatrices et n'avaient jamais été mises en pratique avant.

L'expérience a remis en question nos protocoles opérationnels habituels, puisque les résidents ne comprenaient pas la terminologie d'entreprise ou les plans architecturaux. Nous avons dû adapter le modèle d'affaires pour réussir à ce que les résidents acceptent la solution. Ce fut une formidable expérience de travail et de vie et j'ai utilisé à maintes reprises ce que j'y ai appris en ce qui concerne le travail d'équipe et avec des gens qui ont des vues et des solutions divergentes. Cela m'a également permis de comprendre

que souvent il y a plus qu'une bonne réponse et le plus important, c'est qu'une personne a vu quelque chose en moi, alors que j'ignorais posséder de telles capacités. Je crois que c'est parce que je montre aux gens ce que je suis capable de faire.



Comment réussissez-vous à gérer l'équilibre entre le travail et la vie personnelle?

Dans ma vie, je n'ai pas réussi à atteindre l'équilibre entre le travail et la vie personnelle. J'ai de la difficulté avec le fait que j'aime travailler et que, par sa nature, le travail dans le secteur de la sécurité ne prend jamais de pause. Je reconnais que le manque d'équilibre entre le travail et la vie personnelle peut se traduire par des compromis déraisonnables sur le plan de la famille et des activités personnelles,

et j'admets avoir manqué d'importantes activités familiales. Maintenant, j'essaie de me concentrer sur les occasions où un compromis aura une incidence regrettable sur le plan personnel. Je tente d'éviter de regretter mes choix, ce qui me permet d'obtenir plus d'équilibre.



Comment sollicitez-vous la rétroaction?

Je sollicite la rétroaction de mon équipe en circulant dans le bureau. Je vais parler aux membres de mon équipe à leur poste de travail, dans la salle de repas ou à la table de pause-café. Je trouve que les employés sont plus disposés à donner de la rétroaction dans un environnement familier et dans le cadre d'une discussion générale sur leurs tâches courantes. J'essaie toujours de présenter les bijoux que je tire de ces

conversations lorsque j'ai l'occasion de parler à des groupes d'employés; les gens savent ainsi que j'ai écouté leur rétroaction.

Je demande également aux gens de la rétroaction sur mon rendement en leur demandant précisément ce que je pourrais faire différemment. J'ai appris qu'il était préférable de solliciter activement de la rétroaction, puisqu'il y a des gens qui ne sont pas à l'aise à offrir une rétroaction non sollicitée.

Je crois aussi qu'il est important d'être ouvert à recevoir de la rétroaction. Il est facile de demander de la rétroaction, mais il est plus difficile dans les faits de la recevoir et de décider de la manière de la traiter. J'ai également appris à réfléchir réellement à la rétroaction. À certaines occasions, ma réaction immédiate a été de rejeter ou de

remettre en question la rétroaction, pour découvrir après coup qu'elle était justifiée. Par exemple, on m'a déjà dit que je marchais trop vite et que je devrais ralentir. Ma réaction immédiate a été de penser que la vitesse de mon pas n'avait aucun lien avec mon travail. Après tout, je suis une professionnelle de la sécurité, et tout le monde marche aussi vite que moi.

Avec le temps, j'ai appris que c'était la meilleure rétroaction que je n'avais jamais reçue, son point était que les gens percevaient mon pas rapide comme un signe d'agression, par conséquent, ils se mettaient sur la défensive avant même que j'aie dit un mot. C'est pourquoi il est important de laisser la rétroaction décanter et de comprendre les éléments importants qu'elle véhicule. Maintenant, j'utilise la vitesse de mon pas et mon langage corporel plus stratégiquement.



Qu'est-ce que les gens seraient surpris d'apprendre à votre sujet?

Je crois que les gens qui me rencontrent seraient surpris d'apprendre que je suis extrêmement introvertie. De préférence, je suis une personne qui n'aime pas interagir avec d'autres personnes dans de grands groupes. J'ai appris des techniques pour m'aider à être plus extrovertie et cela m'a permis de faire avancer ma carrière. De plus, je suis mariée à une personne extrêmement extrovertie, je dis donc à mes amis qu'avant je vivais ma vie comme si j'étais sur un timbre-poste, jusqu'à ce que je marie ma partenaire, Linda, et maintenant, nous vivons notre vie sur un terrain de football et honnêtement, j'en suis très heureuse.



Quelle est votre approche en ce qui concerne de prendre des risques relativement à votre carrière?

Je n'ai jamais pensé à ma carrière du point de vue de la prise de risques. J'y ai toujours pensé dans un contexte où il y a de nombreuses routes vers la réussite et que certains risques professionnels sont également des occasions. Au début de ma carrière, j'ai travaillé pendant 13 ans pour une petite entreprise privée qui fournissait des services de sécurité à des collectivités de logements sociaux. L'entreprise était dominée par les hommes et aucun rôle de direction n'était occupé par une femme à l'époque. J'ai travaillé fort à différents postes et j'ai été la première femme à faire un grand nombre d'activités différentes dans

l'entreprise. Puis, un poste de direction est devenu vacant, j'ai postulé comme l'ont fait plusieurs hommes de l'entreprise. J'étais certaine d'avoir les compétences pour le poste, puisque j'avais été la première femme à faire de nombreuses autres activités, j'étais destinée à être la première directrice. Mais le poste a été offert à mon partenaire, un homme formidable et un bon ami.

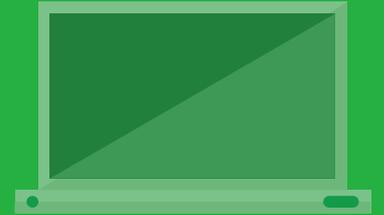
Je me rappelle avoir quitté le travail ce jour-là frustrée et le cœur brisé. Je savais que l'entreprise ne savait pas comment intégrer les femmes à des postes de leadership. Je savais que j'avais atteint le plafond de verre. J'ai donc commencé à chercher un emploi ailleurs et j'ai obtenu un poste à la commission scolaire de Toronto. La paie était moins élevée et tout le monde pensait que j'avais perdu

la tête en acceptant un poste moins bien rémunéré, mais je savais qu'il me fallait trouver une autre voie vers la réussite. Cette histoire se termine un an et un jour plus tard, lorsque j'ai obtenu un emploi au ministère des Transports assorti d'une majoration substantielle de mon salaire. Deux ans plus tard, la régie du logement m'a offert de revenir y travailler et je suis devenue directrice de la sécurité. Le risque que j'ai pris en quittant mon emploi et en acceptant un poste moins rémunéré pendant un certain temps m'a aidée à revenir sur la voie et à obtenir un poste que je n'avais jamais cru pouvoir avoir. C'est également pour cette raison que je suis persuadée que de nombreux chemins mènent à la réussite et que le fait de prendre les bons risques professionnels peut créer de nouvelles occasions.

Conversation avec



Caroline
Booth





Quels sont les rôles que vous avez occupés dans le passé à la TD ou ailleurs? Parlez-nous de votre cheminement de carrière (mutations latérales et promotions).

J'ai commencé ma carrière à 14 ans en travaillant au magasin du village en Écosse. À l'automne durant la saison de la récolte, la « fête de la pomme de terre », je récoltais les pommes de terre (« tattie howking ») pour arrondir mon revenu. Lorsque je suis devenue étudiante, je passais mes étés à porter des gants de lavage jaunes et à trier des fraises, des framboises et des pois à la conserverie locale.

J'ai appris beaucoup de choses grâce à ces emplois : Ma meilleure amie à

l'école était la fille du commerçant et nous travaillions ensemble chaque samedi matin.

Leçon apprise : C'est formidable de travailler avec des gens que l'on aime. Récolter des pommes de terre est vraiment un emploi difficile et dur pour le dos, puisque nous devons ramasser les pommes de terres sur le sol et les mettre dans des paniers de plastique pour le lavage.

Leçon apprise : Je n'aime pas le travail physique éreintant. Par contre, j'aimais travailler à la conserverie (et même encore aujourd'hui, j'aime visiter des manufactures).

Leçon apprise : Ce n'est pas une bonne idée de mettre vos gants de lavage jaunes sur le tapis transporteur et de les voir disparaître avec les pois...

Adulte, je suis entrée chez Shell à titre de stagiaire diplômée. J'ai travaillé pour l'entreprise partout dans le monde, principalement dans le secteur de l'approvisionnement et de la logistique. J'ai beaucoup appris et découvert que j'aimais travailler dans le secteur de l'approvisionnement.

Leçon apprise : Les grandes sociétés investissent réellement dans leurs employés et offrent tellement de variété et de possibilités de croissance qu'il est facile d'y rester longtemps. Il est également important de faire quelque chose qui nous passionne. Ensuite, je suis devenue consultante chez Ernst & Young.

Leçon apprise : Être responsable de l'approvisionnement et de la logistique est une expérience formidable et il n'y

a rien de mieux pour perfectionner ses compétences de présentation. Après environ huit ans dans le secteur de la consultation, je suis entrée au Lloyds Banking Group à titre de chef du Service des achats. Cinq ans plus tard, je suis entrée en fonction à la TD. Leçon apprise : Les bonnes choses viennent à celle qui sait attendre!

Durant votre carrière, avez-vous eu des parrains et des mentors? Le cas échéant, quelle était la différence sur le plan de l'expérience et de l'incidence?

J'ai eu des parrains et des mentors. Je crois qu'il est plus facile de trouver un mentor qu'un parrain; d'ailleurs, il est probable que vous réalisiez qu'il s'agit

Les mentors sont des caisses de résonance. Des gens qui peuvent vous aider à faire des choix de carrière ou à régler des situations difficiles sur le plan professionnel.

d'un parrain après coup. Mon premier parrain était une personne qui travaillait pour Shell. Lorsque j'ai terminé mes études avec mon très utile diplôme en histoire et politique, j'avais de la difficulté à me trouver un emploi permanent. J'ai finalement envoyé ma candidature à Shell. Le « supérieur du supérieur de mon supérieur », Chris Miller, a écrit une lettre de

présentation lorsque j'ai soumis ma candidature au programme d'intégration des diplômés de Shell, et c'est probablement l'unique raison pour laquelle j'ai obtenu une entrevue. Pour moi, il s'agit de parrainage lorsque quelqu'un croit suffisamment en vous pour utiliser sa crédibilité professionnelle pour faire valoir vos mérites à d'autres personnes de l'entreprise. Vous ne

choisissez pas vos parrains, ils vous choisissent; j'en remercie Chris tous les jours. Par contre, vous pouvez choisir d'être un parrain, c'est un rôle formidable à jouer.

Les mentors sont des caisses de résonance. Des gens qui peuvent vous aider à faire des choix de carrière ou à régler des situations difficiles sur le plan professionnel. Elles peuvent être des relations officielles (mentors inscrits dans P3 et sollicités pour le rôle) ou plus informelles (par exemple, prendre un café avec une personne dont l'opinion compte pour vous). Les mentors peuvent également se trouver à tous les niveaux de l'entreprise. J'ai déjà eu un mentor qui occupait un poste de premier échelon et qui était beaucoup plus jeune que moi, car je voulais mieux comprendre la

génération Y et établir des liens avec ses membres. J'ai été mentore et mentorée, j'ai beaucoup appris et eu beaucoup de plaisir dans les deux rôles! Encore une fois, vous pouvez décider d'être un mentor ou un mentoré en tout temps, il suffit de suggérer de prendre un café, ou un thé, c'est encore mieux.



Auriez-vous des conseils pour les femmes dans le pipeline?

Faites du bon travail. Aucun parrain ou mentor ne vous aidera si vous ne faites pas du bon travail! Profitez de l'éventail et de la diversité des occasions offertes par la TD pour trouver quelque chose que vous aimez réellement faire. Adoptez une attitude positive envers vous-même. Vous devez être votre plus grande admiratrice.

Vous devez également connaître vos besoins en matière de perfectionnement et y répondre. Faites les deux et vous serez en bonne position pour saisir les occasions lorsqu'elles se présentent.



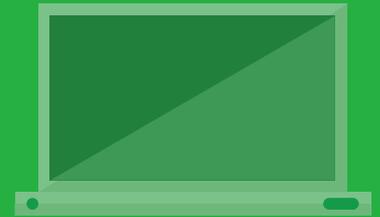
Quelle est votre devise ou votre citation préférée?

Albert Einstein : « Les choses doivent être aussi simples que possible, mais sans plus! »

Conversation avec



Norie
Campbell





Quels sont les rôles que vous avez occupés dans le passé à la TD ou ailleurs? Parlez-nous un peu de votre cheminement de carrière.

Je crois qu'on peut dire que ma carrière a commencé à se dessiner dès mes études à la faculté de droit. Je travaillais alors pour le député provincial de ma circonscription. Le milieu politique est une excellente base de lancement puisqu'il donne accès à une foule d'occasions extraordinaires à de jeunes gens qui commencent à peine à explorer le monde.

Avant de me joindre à la TD, j'ai été formée comme avocate dans l'équipe de droit des sociétés chez McCarthy Tétrault. Je suis arrivée à la TD à un

Le milieu politique est une excellente base de lancement puisqu'il donne accès à une foule d'occasions extraordinaires à de jeunes gens qui commencent à peine à explorer le monde.

moment exaltant, soit dans la foulée de l'acquisition de Canada Trust. J'ai occupé de nombreuses fonctions intéressantes au sein de notre Service juridique. J'ai d'abord représenté la TD comme société ouverte : émission publique d'actions, communication d'information au public et collaboration avec le conseil d'administration. Quand la loi Sarbanes-Oxley est entrée en vigueur, j'ai beaucoup travaillé à la

gouvernance de l'entreprise et nous avons créé la politique en matière de risque d'atteinte à la réputation pour les produits structurés. En 2004 et 2005, j'ai eu l'occasion exceptionnelle de devenir l'adjointe spéciale d'Ed Clark.

Durant ces années, la TD a vécu tellement de choses stimulantes. Nous avons commencé notre expansion aux États-Unis avec l'acquisition de Banknorth, mis

en place le profil de leadership et élaboré notre programme lié à la diversité. C'était une expérience formidable de voir tout cela se dérouler sous mes yeux. Ensuite, je suis retournée au Service juridique, pour soutenir des partenaires d'affaires comme Développement interne. À l'automne 2011, j'ai été nommée chef du contentieux et j'ai accédé au poste de chef de groupe en avril 2013.



Quel est le meilleur conseil qu'on vous ait donné?

J'ai appris quelques bonnes leçons au cours de ma carrière et dans ma vie personnelle (et nombre de ces dernières s'appliquent aussi au travail). Voici certaines de mes préférées :

- % Ne me dites pas que votre chien a mangé vos devoirs – j'ai appris cette leçon aux côtés d'Ed Clark. Cela correspond vraiment au principe de leadership de la TD qui appelle à faire avancer les choses. Une fois que vous aurez gagné le respect de vos collègues, ce qui importe le plus à la TD est d'être efficace. Le rendement compte vraiment, tout comme les résultats.

- Personne ne s'intéresse à votre carrière autant que vous-même et croyez à ce que les autres voient en vous. Ces deux énoncés semblent contradictoires, mais je les ai appris au même moment et ils m'apparaissent plutôt complémentaires. Si vous attendez que quelqu'un d'autre

trace votre chemin pour vous, en ce qui a trait à ce que vous voulez devenir et à la manière dont vous y arriverez, vous pourriez attendre longtemps.

Cela dit, écoutez bien les personnes en qui vous avez confiance quand elles vous disent ce dont elles vous pensent capables, et croyez-les sur parole. Ne vous sabotez pas en manquant d'ambition.



Que peuvent faire les femmes du pipeline TD pour se préparer à passer au prochain niveau (pouvez-vous aider à démystifier ce qu'implique la progression hiérarchique)?

Je leur conseillerais d'obtenir une rétroaction constructive, ce qui comprend trois choses : vous concentrer sur votre réceptivité, demander à certaines personnes de vous donner de la rétroaction et passer à la vitesse supérieure en devenant un « fin limier » pour obtenir les commentaires qui comptent le plus.

Parlons d'abord de réceptivité. L'élément clé de la rétroaction, c'est de vraiment vouloir l'entendre. Et je ne parle pas de la rétroaction où l'on vous dit à quel point vous êtes géniale. Vous devez

Vous devriez toujours considérer la rétroaction comme un formidable cadeau : des personnes occupées ne vous feront part d'une rétroaction constructive que si vous en valez la peine, qu'elles vous apprécient et qu'elles pensent que vous pouvez vous améliorer.

véritablement vouloir savoir ce que les gens voient comme vos faiblesses. De plus, quand vous entendez ces commentaires, vous ne devez pas être sur la défensive. Vous pouvez être en désaccord avec ce qu'on vous dit, mais rappelez-vous que rien n'amènera quelqu'un à se taire plus rapidement qu'une réaction défensive.

La véracité des affirmations ne compte pas vraiment puisque vous cherchez à connaître la manière dont vous perçoit cette personne.

Vous devriez toujours considérer la rétroaction comme un formidable cadeau : des personnes occupées ne vous feront part

d'une rétroaction constructive que si vous en valez la peine, qu'elles vous apprécient et qu'elles pensent que vous pouvez vous améliorer; cela signifie qu'elles vous appuient et vous font confiance.

Alors maintenant que vous êtes prête à recevoir la rétroaction, comment allez-vous l'obtenir? En premier lieu, vous devriez vous adresser aux personnes dont l'opinion compte pour vous, qui vous connaissent suffisamment pour que leurs commentaires soient pertinents et qui auront l'impression que cela vaut la peine d'investir le temps nécessaire.

Posez des questions précises, nommez vous-même ce que vous pensez être vos faiblesses et montrez que vous êtes réceptive à leurs commentaires. N'oubliez pas que, la nature humaine aidant, les

gens ne souhaitent généralement pas vous dire des choses qui pourraient vous vexer. Vous devez créer un environnement dans lequel les personnes seront à l'aise de vous faire part de leur rétroaction.

Enfin, comment passez-vous en vitesse supérieure pour devenir un « fin limier »? Songez à la rétroaction que vous recevez. Vous dit-on toujours que vous « êtes très attentive aux détails », que « vous ne laissez rien vous échapper » ou que « vous pensez à tout jusqu'au menu détail »? Puis songez aux postes que vous aimeriez occuper et s'il est souhaitable de posséder ces compétences pour les occuper. Devriez-vous aussi entendre « vous avez toujours une vue d'ensemble » ou « vous pensez stratégiquement »? Si vous repensez à mon hypothèse principale qui veut que les gens préfèrent

se concentrer sur les commentaires positifs et ne pas vous vexer, vous devriez faire preuve d'une écoute active en disant des choses comme :

- Je suis heureuse que vous ayez remarqué mon attention aux détails, mais j'ai souvent entendu que les personnes de ce type manquent de vue d'ensemble.
 - On dirait que j'ai bien intégré cette compétence, sur quoi devrais-je travailler maintenant? Avez-vous des suggestions?
 - Les détails ont bien sûr leur importance, mais quoi d'autre vous semble important?
-

Tentez de repérer des tendances. Si plusieurs personnes vous disent souvent la même chose, il vaut la peine de vous y attarder. Soyez attentive aux indices; parfois, certaines personnes utiliseront l'humour pour exprimer subtilement un point important. Vous devriez aussi demander la rétroaction des personnes occupant les postes que vous convoitez. Quelles sont leurs compétences et comment se comparent-elles aux vôtres?

Si vous attendez que quelqu'un vous dise ce que vous devez changer, si vous pensez « pas de nouvelles, bonne nouvelle » et gardez le nez dans vos affaires ou si vous obtenez toujours d'excellents commentaires (mais

exactement la même rétroaction chaque année), alors il y a de bonnes chances que vous ne soyez pas en train d'affiner les compétences dont vous auriez besoin à votre prochain poste.

Donc... méfiez-vous un peu de toute rétroaction entièrement positive, mettez vos interlocuteurs à l'aise et bonifiez ce qu'on vous dit de vos propres conclusions. Et n'oubliez pas, la rétroaction fonctionne selon le principe de « donnez au suivant ». Si vous êtes responsable du perfectionnement d'autrui, offrez-leur le cadeau d'une rétroaction franche. Ce n'est qu'une autre manière de leur signifier la confiance que vous leur accordez.



Si vous n'aviez pas été avocate, quel métier auriez-vous exercé?

J'aurai été enseignante à la maternelle, comme ma mère l'a toujours souhaité.



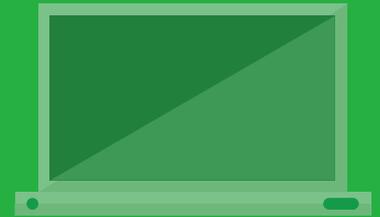
Si vous pouviez inviter une personne célèbre pour souper à la maison, qui serait-elle?

J'inviterais les parents des lauréats des Bourses d'études TD Canada Trust (pour leurs excellents conseils!).

Conversation avec



Susan
Donlan





Quels sont les rôles que vous avez occupés dans le passé à la TD ou ailleurs? Parlez-nous un peu de votre cheminement de carrière.

Je suis entrée au service de la TD il y a un peu plus de huit ans et je viens de commencer mon cinquième poste. Vous pourriez dire que je ne réussis pas à garder un emploi, mais chaque poste m'a offert des défis et des occasions uniques, et j'ai beaucoup appris à propos de l'entreprise et de moi-même en occupant chacun d'eux. Je suis entrée en fonction à la TD pour travailler aux Affaires gouvernementales. J'ai également offert du soutien aux communications pour TDCT et plus récemment pour le Bureau de la Société. J'ai également eu la chance de travailler à titre d'adjointe spéciale

du chef de groupe de ce qui s'appelait à l'époque les Activités de la Société. Avant d'entrer à la TD, j'ai travaillé en politique fédérale en tant qu'agente de dotation pour plusieurs ministres du cabinet. J'ai eu beaucoup de plaisir à travailler en politique, et il s'agit d'un formidable milieu de formation. Par contre, il y a certains désavantages. Ce n'est pas idéal lorsque l'on a de jeunes enfants, ce qui était mon cas, puisque les horaires sont fous et complètement imprévisibles. Lorsque j'ai quitté la politique (d'accord, je vais être honnête, lorsque la politique m'a forcée à la quitter à cause de l'élection de 2006), j'ai décidé d'utiliser mes compétences en matière de relations gouvernementales pour entrer au service d'une grande entreprise où je pourrais explorer d'autres occasions. J'ai axé ma recherche d'emploi sur les entités

sous réglementation fédérale puisqu'il s'agissait de mon domaine d'expertise. Le secteur bancaire était en haut de ma liste. Lorsque j'ai eu vent d'une possibilité d'emploi à la TD, j'ai sauté sur l'occasion et ne l'ai jamais regretté.



Quel est le meilleur conseil que vous avez reçu?

J'ai reçu beaucoup de bons conseils au fil de mes années à la TD, mais deux d'entre eux se sont réellement démarqués et m'ont toujours guidée. L'un d'eux m'a été donné alors que je jonglais avec l'idée d'accepter ou non une nouvelle occasion qui m'avait été présentée. Il s'agissait d'un nouveau rôle complètement différent de ce que je faisais et je ne savais même pas si j'avais les capacités pour le faire, voire pour

bien m'en acquitter. J'aimais également le poste que j'occupais à ce moment-là et j'avais l'impression d'avoir atteint mon rythme de croisière. Mon plan consistait à demeurer à ce poste et à continuer à m'y perfectionner. J'ai demandé des conseils à beaucoup de gens, car je ne savais pas quoi faire. Une personne m'a assise et m'a dit carrément que si mon objectif était de croître, alors, il fallait que je cherche toutes les occasions de sortir de ma zone de confort et d'accepter de nouveaux défis qui n'avaient rien de commun avec ce que j'avais déjà fait. Cette personne avait raison, j'ai suivi son conseil et ne l'ai jamais regretté.

Le second conseil m'a été donné par une personne à qui j'avais demandé des conseils pour encadrer un membre de mon équipe relativement à la

planification de sa carrière. Son conseil était de ralentir et d'apprécier sa carrière. Vous disposez de beaucoup de temps pour vous rendre là où vous le voulez. Ce n'est pas une course, c'est une aventure et la plupart d'entre nous y sont pour un long parcours. Il ne faut donc pas s'imposer des échéanciers irréalistes pour arriver à destination. Ce conseil est plutôt simple, mais il m'a réellement interpellée et je l'ai appliqué à tout ce que je fais.



Que peuvent faire les femmes pour se préparer à occuper des postes de niveau supérieur? (Pouvez-vous démystifier ce qu'il faut pour avancer?)

La meilleure occasion que vous avez pour vous préparer à occuper des postes d'échelons supérieurs est le poste que

vous occupez maintenant. Concentrez-vous pour faire le meilleur travail possible à votre poste actuel et vous mettrez de l'avant votre potentiel pour que les autres le remarquent. Je suis persuadée que chaque rôle devient ce qu'on en fait, alors, il faut trouver des moyens de continuer à apprendre et à se perfectionner dans son poste actuel. Servez-vous-en pour apprendre ce que vous faites bien et ce sur quoi vous devez en apprendre davantage. Soyez disposée à accepter des affectations ou des projets qui peuvent étendre vos compétences et votre portée. Prenez le temps de comprendre ce que vous aimez de votre travail et ce que vous n'aimez pas. Vous pourrez alors intégrer ces connaissances à votre plan de développement d'une manière significative.

J'ai essayé de suivre ce conseil dans tous les postes que j'ai occupés, même dans mon premier véritable emploi alors que j'étais adjointe administrative d'un fonctionnaire fédéral. À un moment, il avait de la difficulté avec un projet qui lui avait été confié et qui demandait de la recherche. Il m'a demandé de trouver quelqu'un pour l'aider. Je me suis portée volontaire pour m'en occuper et j'ai finalement appris de nouvelles choses et obtenu un nouveau poste grâce aux compétences que j'avais été en mesure de démontrer.



Qu'est-ce que les gens seraient surpris d'apprendre à votre sujet?

Hummm. Probablement que j'ai une spécialisation en anglais. Mon choix a laissé mon père, qui était banquier

de carrière dans une autre institution financière, très perplexe et inquiet à l'idée que je ne me trouverais jamais un emploi avec un diplôme spécialisé dans ma « langue maternelle ». Eh oui, il m'a réellement dit cela. Évidemment, il voulait que j'étudie dans le domaine des affaires, et nous avons argué à maintes reprises à ce sujet. Je ne suis pas certaine de qui a eu le dernier mot, puisque je me suis retrouvée à travailler pour une banque de toute façon.



Quel conseil donneriez-vous aux femmes qui doutent d'elles-mêmes?

Ne doutez pas! Connaissez vos forces et ayez confiance que vous êtes la seule personne qui possède les connaissances que vous avez et aborde les choses de

la manière dont vous le faites. Votre perspective est utile, alors ne vous remettez pas en question. En définitive, il m'est arrivé de me trouver dans des situations où je me suis demandé s'il était trop risqué ou inconfortable de partager mon opinion.

J'ai appris à imaginer le pire scénario si je le faisais, par exemple, que quelqu'un allait exprimer son désaccord et que j'aurais à défendre mon point de vue. Ou on ne me comprendrait pas et j'aurais à expliquer. Toutes ces situations sont entièrement gérables, alors je me suis lancée. Le plus gros risque? Ne pas avoir confiance en moi et manquer des occasions pour cette raison.

A black and white photograph of two women in business attire sitting together and looking at a tablet. The woman on the right is smiling and pointing at the screen, while the woman on the left is looking at the screen. The background is a bright, out-of-focus office space.

Chapitre 2

Perfectionnement
professionnel et mobilité

Tirer profit du travail bénévole pour rehausser son plan de perfectionnement

Sue Cummings



Ma passion pour l'engagement communautaire a commencé il y a de nombreuses années lorsque je me suis jointe au Toronto Region Immigrant Employment Council (TRIEC). Après mon déménagement du Royaume-Uni au Canada, je comprenais ce que voulait dire d'être un nouvel arrivant au Canada, de se renseigner sur le marché de l'emploi et de bâtir un nouveau réseau. Par l'entremise de ma collaboration avec TRIEC, j'ai pu partager mon expérience personnelle et offrir des occasions de mentorat à des personnes vivant la même situation. J'ai trouvé ce travail extrêmement gratifiant.

Au départ, j'abordais le bénévolat comme une façon de redonner à la collectivité. Mais je n'avais pas anticipé l'avantage supplémentaire que je tirerais de la croissance que m'a procuré cette

expérience, tant sur le plan personnel que professionnel. J'ai appris autant des gens avec qui j'ai travaillé qu'eux ont appris de moi.

Depuis, je fais grandement la promotion de l'utilisation du bénévolat pour rehausser son plan de perfectionnement. C'est simple, parlez à votre gestionnaire de personnel, déterminez les compétences que vous souhaitez perfectionner et trouvez un organisme dont la cause vous passionne. À partir de là, vous pouvez explorer les occasions qui vous aideront à apprendre et à croître de nouvelles façons tout en redonnant à la collectivité par la même occasion. Si vous servez déjà à titre de bénévole, parlez avec votre gestionnaire de la manière de mettre en pratique cette expérience dans le cadre de votre travail.

Pour évaluer les possibilités, vous pouvez consulter le Réseau de bénévolat TD qui vient d'être lancé pour aider les employés à trouver des occasions de bénévolat qui correspondent à ce qu'ils cherchent. N'oubliez pas d'utiliser le Réseau de bénévolat TD pour le suivi de vos heures. En signe de soutien au bénévolat, la TD pourrait faire don d'un maximum de 500 \$ à l'organisme de votre choix. Essayez le nouvel outil et remplissez votre profil dès aujourd'hui!

GenNext TD est un autre excellent exemple de la manière dont la TD redonne à la collectivité par l'entremise de dons de charité, de bénévolat et de participation au développement du leadership et à des événements de réseautage. Pour apprendre comment participer, joignez-vous à la communauté GenNext Canada.

Explorez les occasions qui vous aideront à apprendre et à croître de nouvelles façons tout en redonnant à la collectivité par la même occasion.



La différence que
500 km peuvent faire :
l'apprentissage tiré
de la mobilité

Maria Saros Leung



“Avec l’excitation d’un nouveau poste,
d’une nouvelle équipe et d’une autre
ville, vient également une période
d’ajustement qui peut être assortie
d’une gamme d’expériences différentes,
voire inattendues.”

Une occasion liée à la mobilité, comme une mutation dans une fonction ou une unité différente, peut enrichir vos compétences et accélérer votre perfectionnement. Avec l’excitation d’un nouveau poste, d’une nouvelle équipe et d’une autre ville, vient également une période d’ajustement qui peut être assortie d’une gamme d’expériences différentes, voire inattendues. Cela fait

maintenant près d’un an que je suis déménagée de Toronto à Philadelphie et j’ai appris quelques leçons en cours de route.

Il faut se concentrer sur quelques éléments clés : Je venais tout juste de me porter volontaire pour saisir une nouvelle occasion et je voulais y sauter à pieds joints et rapidement laisser ma marque.

Toutefois, ma vision de ce que je pourrais gérer alors que j'en étais encore à trouver mes points de repère était irréaliste. Cela a été difficile à faire pour moi, mais je savais que je devais en faire moins ou risquer de ne rien faire de bon.

S'accorder des moments pour soi. Et les respecter. Retomber dans ses vieilles habitudes peut aider à s'acclimater plus rapidement à la vie dans une nouvelle ville. Pendant des années, la course à pied a été ma solution, mais j'ai cessé d'en faire au profit d'une interminable liste de choses à faire (comme de nombreuses visites dans les magasins Target!). J'ai depuis repris l'habitude, ce qui est une bonne chose pour toutes sortes de raisons de santé et m'a également permis de découvrir ma nouvelle ville de résidence.

J'ai appris à écouter plus, à en dire moins et à réellement comprendre mon nouvel environnement avant d'offrir une solution.

Écouter plus. Parler moins. Un excellent conseil reçu d'un collègue avant mon transfert. Mon expérience à la TD m'a certainement aidée au départ, mais je savais que j'avais beaucoup à apprendre au sujet de ma nouvelle équipe et de l'unité. J'ai appris à écouter plus, à en dire moins et à réellement comprendre mon nouvel environnement avant d'offrir une solution uniquement parce qu'elle aurait été logique au nord de la frontière.

Rire de soi : J'ai été incroyablement chanceuse d'avoir autour de moi des gens qui m'ont appuyée et qui avaient

également été mutés à la TD, ainsi que de formidables partenaires des RH. Par ailleurs, peu importe le soutien, il y a inévitablement des accrocs qui peuvent sembler plus importants qu'ils ne le sont en réalité. Mes nouveaux collègues ont été les témoins d'un grand nombre de situations où je me suis sentie comme un poisson hors de l'eau, notamment les cinq tentatives qu'il m'a fallu pour obtenir mon permis de conduire au bureau de l'immatriculation de South Columbus (croyez-moi, je suis devenue experte). Il faut garder son sens de l'humour et s'entourer de gens qui peuvent rire avec vous et de vous!

Vous n'êtes plus au Kansas!

Ann Moffett



Récemment, j'ai déménagé de Halifax à la « grande ville » de Toronto. J'ai vécu une foule de nouvelles expériences tout au long du chemin. Voici quelques-uns de mes principaux apprentissages :

Ne sous-évaluez pas votre perspective personnelle. Il est facile de se sentir dépassée lorsque vous laissez derrière vous tout ce que vous connaissiez. Toutefois, nous possédons tous notre propre bagage d'expériences et de réalisations qui peuvent ajouter une valeur à un nouveau rôle, à une nouvelle équipe ou à une nouvelle unité. La mobilité crée une expérience unique qui vous permet d'avoir une incidence auprès d'une nouvelle équipe tout en acquérant une perspective et expérience nouvelles en peu de temps.

L'importance du soutien familial. Un déménagement avec deux enfants d'âge

scolaire et un conjoint qui a une carrière établie signifie que nous avons dû prendre la décision ensemble. Au lieu de nous concentrer sur ce que nous laissons derrière nous, nous nous sommes amusés à explorer les différentes expériences que cette occasion nous procurait. Durant la transition, nous nous sommes assurés que nos enfants reprennent rapidement leurs activités préférées, soit dans un délai d'une semaine du déménagement, et nous avons également trouvé d'autres activités à leur faire essayer. Notre transition en a ainsi été grandement facilitée.

Mettre l'accent sur le portrait global. Un tel déménagement signifie qu'il faut gérer un grand nombre de priorités concurrentes ce qui peut être amusant et stimulant, mais pas toujours parfait. Pour moi, il était essentiel de me concentrer sur le portrait

global et de ne pas laisser les petites choses me distraire de ce que je devais accomplir. Par exemple, il nous a fallu plus de temps que prévu pour trouver une maison, ce qui n'était pas idéal. Toutefois, la TD nous a offert beaucoup de soutien durant cette période, entre autres en nous fournissant un hébergement temporaire et en nous mettant en contact avec un excellent agent immobilier qui nous a permis de trouver la maison qui nous convenait.

Nous sommes excessivement chanceux de travailler pour une entreprise engagée à créer des occasions de mobilité, mais aussi à veiller à ce que les employés réinstallés et leur famille vivent une expérience positive. Cet engagement est évident dans les améliorations apportées à la politique sur la mobilité mondiale annoncées cette semaine.

“ La mobilité crée une expérience unique qui vous permet d’avoir une incidence sur une nouvelle équipe. ”





Chapitre 3

L'équilibre travail et vie
personnelle et la flexibilité

La vie est une question de choix

Kerry Robbins



“ Ce que vous pouvez faire change selon votre position par rapport à toutes les autres choses qui comptent pour vous. ”

On me demande souvent, comme c'est le cas pour de nombreux cadres, comment j'arrive à trouver un équilibre entre le travail et la vie personnelle. J'espère que certaines de ces réflexions, idées et expériences personnelles vous aideront à simplifier les choses ou vous inspireront.

La vie est une question de choix

- 1 Définissez ce qui compte pour vous – Vous êtes la seule personne capable de définir vos passions et vos priorités. Remarque : Il faut être prudent, car elles peuvent changer avec le temps.
- 2 Une fois que vous le savez, prenez la responsabilité de votre carrière – J'ai connu une formidable carrière de 15 ans au sein de la TD, durant laquelle j'ai travaillé dans 4 unités

différentes, occupé 11 ou 12 postes différents et eu la chance de voyager partout au Canada et à l'étranger. Formidable! Une carrière fructueuse est très enrichissante et personne n'a à cœur votre carrière plus que vous. Les expériences sont diversifiées et peuvent répondre au fil de l'évolution de vos besoins avec le temps.

3 Vous ne pouvez pas tout avoir, tout le temps – c'est ici que les choix entrent en jeu. Il y a un flux et un reflux. Ce que vous pouvez faire change selon votre position par rapport à toutes les autres choses qui comptent pour vous. Lorsque j'ai eu besoin de plus d'équilibre, j'ai cherché des postes ou des unités qui pouvaient m'aider à y parvenir (p. ex, un poste VPD à temps partiel). La TD a

de nombreuses unités et offre un grand nombre de postes et d'occasions. Nous travaillons pour une entreprise qui nous soutient durant les changements qui surviennent dans notre vie et notre carrière. Mon fils a maintenant six ans et est heureux de passer plus de temps avec son père lorsque je suis en voyage, ce qui est fréquent dans mon poste actuel. C'est excellent pour les liens entre hommes! Encore une fois, c'est mon choix et ça fonctionne!

4 Faites un travail exemplaire – Les personnes dont le travail est exemplaire ont souvent d'excellents mentors et parrains, elles ont donc encore plus de choix et disposent d'une plus grande souplesse pour choisir quand et où elles travaillent.

5 N'évaluez pas votre réussite au quotidien (des aspects de votre vie reçoivent plus d'attention certains jours que d'autres); portez attention au portrait global! Réalisez-vous vos passions (cela revient aux choix)?

Enfin le plus important – L'équilibre travail et vie personnelle existe-t-il vraiment? Certaines personnes aiment vraiment travailler et c'est leur vie. Peut-être, cherchons-nous tous quelque chose que nous devons définir nous-mêmes.

La flexibilité n'est pas un mythe!

Jennifer Edmonds



Je crois réellement qu'une des façons dont la TD se distingue est l'accent qu'elle met sur les gens. Au fil des ans, j'ai eu le privilège de travailler avec des personnes fantastiques et d'excellents mentors.

Lorsqu'on m'a demandé d'écrire un blogue sur les options de travail flexibles offertes à la TD, j'étais enchantée! J'adore raconter mon histoire. Je crois réellement qu'une des façons dont la TD se distingue est l'accent qu'elle met sur les gens. Au fil des ans, j'ai eu le privilège de travailler avec des personnes

fantastiques et d'excellents mentors. J'ai reçu un réel soutien pour atteindre mes objectifs personnels et professionnels.

Pour revenir au point fait par Kerry, c'est une question de choix.

Je suis la fière maman de trois merveilleux enfants – des jumeaux de

sept ans (Cole et Anna) et une petite fille enjouée de deux ans et demi (Charlotte). Ils sont la prunelle de mes yeux. Lorsque j'ai eu des enfants, j'ai ressenti le besoin d'être plus à la maison. J'aime être la « chef de la direction » de la maisonnée. Mais j'aime également travailler pour une entreprise formidable comme la nôtre et y contribuer. Les personnes qui sont à ce moment de leur vie savent à quel point la vie peut être étourdissante.

Donc, pour en arriver au bon équilibre, j'ai choisi de mettre en place une option de travail flexible à mon retour de congé de maternité. J'ai dû quitter mon poste de directrice, Produits de comptes-chèques aux Services bancaires courants, pour passer à un poste axé sur les projets au sein d'Initiatives stratégiques. J'ai travaillé trois jours par semaine pendant

Il existe des mythes affirmant que votre carrière va plafonner si vous travaillez selon une option de travail flexible : n'en croyez rien.

quelques années, puis je suis passée à quatre jours par semaine; cela m'a vraiment aidée à gérer les demandes sans cesse croissantes à la maison.

Ne croyez pas au mythe!

Lorsque j'ai fait la transition, j'étais inquiète à l'idée que ma visibilité soit réduite, mais cela ne pouvait pas être plus loin de la vérité. J'ai continué à travailler sur des projets à haute visibilité, comme le CELI et les stratégies

de segment, puis j'ai été promue à la gestion de l'approvisionnement et de la logistique en dollars US, et plus récemment, je suis passée à la fonction Gestion des comptes pour les Services bancaires transfrontaliers. Il existe des mythes affirmant que votre carrière va plafonner si vous travaillez selon une option de travail flexible : n'en croyez rien. J'ai poursuivi mon avancement vers des postes de niveaux supérieurs, en fait, je viens d'être promue tandis que je

travaille quatre jours par semaine.
Je fais également du télétravail un jour par semaine.

Trouvez une solution qui fonctionne pour vous, votre poste et votre unité
Une communication transparente et ouverte et une gestion active des attentes (vous êtes en contrôle) m'ont permis de me placer en position pour réussir. Je suis très satisfaite de mes options de travail flexibles, car elles fonctionnent pour moi et pour l'entreprise. Je crois qu'il est important de le souligner. Les options de travail flexibles fonctionnent dans les deux sens; elles doivent cadrer avec vous ET avec l'entreprise. Ces deux aspects doivent être harmonisés pour obtenir la recette du succès.

“ Ce que j'ai appris, c'est que peu importe le nombre de jours par semaine où vous êtes au bureau, la qualité de votre travail est ce qui compte et il parle de lui-même. ”

L'essentiel

Ce que j'ai appris, c'est que peu importe le nombre de jours par semaine où vous êtes au bureau, la qualité de votre travail est ce qui compte et il parle de lui-même. La plupart des gens ne savent même pas qu'en fait je compte uniquement pour 0,8 ETP, ce qui m'indique que je fais de l'excellent travail! Le fait de travailler à temps partiel ne signifie pas que vous

deviez sacrifier un travail stimulant et à haute visibilité. Mais vous devez être flexible : si l'entreprise vous soutient, vous devez être en mesure de la soutenir à votre tour.

Avantages cachés de l'option de travail flexible

Rivka Elfaks



Je m'appelle Rivka Elfaks et j'ai le plaisir de diriger une équipe de personnes qui profitent pleinement de nos options de travail flexibles, entre notre bureau au centre-ville et notre établissement à Markham. La dynamique de cette équipe est mixte, ses membres sont d'âges variés et sont rendus à différentes étapes de la vie. Par conséquent, nous récoltons tous les avantages des options de travail flexibles de façons différentes et pour diverses raisons.

Mettez de côté tout ce que vous avez entendu au sujet des options de travail flexibles pour un instant. Mon but n'est pas de vanter les mérites du gain de temps et des économies que nous réalisons tous les jours grâce à cet avantage, bien que nous sachions qu'ils sont nombreux!

Gagnons-nous du temps et économisons-nous de l'argent à nous rendre au centre-ville tous les jours?

Oui! (Désolée, la TTC...)

Avons-nous plus de temps à consacrer à nos enfants, à notre famille et à nos amis? **Oui!**

Avons-nous plus de temps à consacrer à nos domaines d'intérêt personnels ou à nos objectifs de perfectionnement? **Oui!**

Notre capacité à choisir l'établissement où être en poste a eu un résultat connexe étonnant. Selon ce que j'ai observé auprès de mon équipe, je peux affirmer que cette option a élevé le moral de l'équipe et la satisfaction personnelle des employés.



Ce qui est venu ensuite m'a réellement surprise, car j'ai observé une amélioration des compétences en communication.

Ce qui est venu ensuite m'a réellement surprise, car j'ai observé une amélioration des compétences en communication. L'utilisation du téléphone ou de Microsoft Communicator a aidé les membres de l'équipe à respecter le temps et l'espace de chacun. Au lieu de se tenir derrière l'épaule d'une personne pour régler quelque chose, les membres de l'équipe vont prévoir un moment pour examiner les problèmes et trouver la meilleure

option pour le client. « Hé! Pouvez-vous regarder cela maintenant? » est devenu « Avez-vous des suggestions pour que nous corrigeons cela ensemble? »

Le fait que notre équipe est répartie également dans deux lieux a poussé chacun des membres de l'équipe à consacrer plus d'efforts à la résolution de problèmes ou à l'explication des enjeux complexes.

Secrètement, je soupçonne que chacun des membres de l'équipe compense le fait qu'il n'est pas sur place et essaie d'en faire un peu plus pour combler l'écart.

Qui est gagnant ici? Employés heureux, clients heureux!

Rendre le milieu de travail flexible pour les employés

Alec Morley



“La flexibilité consiste à trouver des solutions de travail permettant aux employés d’être plus productifs et mobilisés, ce qui nous sert tous.”

Le milieu de travail évolue constamment, et à la TD, nous visons continuellement à créer un milieu de travail avec une culture unique et inclusive pour tous les employés. Pour attirer et fidéliser les employés talentueux, nous devons explorer les occasions d’appuyer la flexibilité. La flexibilité consiste à trouver des solutions de travail permettant aux employés d’être plus productifs et mobilisés, ce qui nous sert tous.

Grâce à notre programme d’options de travail flexibles, les employés de la TD au

Canada disposent de flexibilité pour choisir la manière et le moment de satisfaire à leurs responsabilités au travail, à la maison et dans leur collectivité, en fonction de leurs besoins et de ceux de l’entreprise et des clients. En plus de notre programme d’options de travail flexibles, nous continuons de tirer parti de la technologie et des programmes relatifs à la gestion des immeubles, comme le bureau flexible pour montrer notre engagement à l’égard d’un milieu de travail flexible. Grâce aux étages de bureaux flexibles utilisant la

technologie sans fil, les technologies de collaboration comme LiveMeeting et Office Communicator et les Services d'accès à distance, la TD continue d'investir dans la flexibilité pour ses employés.

Dans certains bureaux de la Société au Canada et aux États-Unis, notre programme de bureau flexible est conçu pour fournir un espace qui motive les employés à collaborer et à travailler efficacement en équipes interfonctionnelles. Nous nous sommes engagés à étendre le programme de bureau flexible à l'échelle de la TD. Pour plus de renseignements et pour voir nos nouveaux postes de travail, visionnez la vidéo récemment publiée dans le Globe & Mail <http://www.theglobeandmail.com/report-on-business/careers/the-future-of-work/video-a-new-look-for-td-banks-headquarters/article8741181/>.

Nous cherchons également à développer des programmes d'apprentissage qui continueraient de soutenir la mise en application de la flexibilité dans le milieu de travail. Restez à l'affût des plus amples détails à venir au printemps! Comment puis-je faire en sorte que cela fonctionne pour moi?

- Consultez les options du programme canadien accessible sur la page des options de travail flexibles dans l'intranet [FWO Intranet](#) ou joignez-vous à la communauté FWO (Options de travail flexibles) [FWO Connections](#) pour lire des articles et des blogues suscitant la réflexion.
- Discutez avec votre gestionnaire de personnel et votre équipe et invitez-les à évaluer des idées qui sortent de

l'ordinaire; il revient à chacun de nous de trouver ces occasions et d'explorer les moyens d'en faire des réussites.

- Utilisez les services bancaires sept jours sur sept et les heures prolongées des Services bancaires de détail, du service administratif ou des centres de contact pour créer des occasions d'offrir de la flexibilité pour l'établissement des horaires ou des possibilités de travail à temps partiel.

Concrètement, différents postes permettent la flexibilité et les options de travail flexibles de diverses façons. Lorsque le bureau flexible est mis en place d'une façon réfléchie et en collaboration, il peut être avantageux pour les employés ainsi que pour l'entreprise.

Maximiser les occasions d'utiliser les options de travail flexibles

Jason Cawthorn



Je suis arrivé à la TD il y a un peu moins de deux ans. Dans mon ancien poste, pendant plus de trois ans, j'ai travaillé à domicile tous les jours. Ces modalités de travail avaient des avantages, mais je ressentais également le besoin d'avoir plus d'interactions avec mes collègues. À la TD, je profite pleinement de la gamme de modalités de travail et j'utilise un modèle hybride d'horaire de travail partagé entre le bureau et le télétravail pour moi et mes employés (auparavant, ils travaillaient principalement au bureau). J'ai découvert que la combinaison du meilleur des deux mondes a permis d'augmenter ma propre productivité et celle de mon équipe également.

Le télétravail permet réellement d'intégrer les tâches courantes aux activités professionnelles :

- Les rendez-vous personnels (p. ex., le dentiste) ne requièrent généralement pas de s'absenter une demi-journée, seulement une heure ou deux.
- Conduire les enfants à la garderie ou à l'école est beaucoup plus facile.
- Les réunions tôt le matin ou en début de soirée sont moins contraignantes pour l'équilibre travail et vie personnelle.
- Les restrictions alimentaires, les allergies ou les invalidités sont généralement plus faciles à gérer à la maison.
- Les risques de propagation de la contagion sont réduits (p. ex., la grippe), tout en permettant au membre de l'équipe de contribuer dans une certaine mesure.
- Le temps passé en voiture ou dans les transports en commun est réduit (diminution de l'aggravation et du stress et plus de temps réellement consacré à travailler).

Le travail au bureau permet de faire ce qui suit :

- Établir une relation avec l'équipe et les collègues (contact humain!)
- Profiter d'occasions d'encadrement ou de mentorat
- Imprimer ou numériser (les appareils domestiques ne suffisent pas à la tâche)
- Rencontrer en personne les intervenants

Depuis la mise en œuvre de ce modèle dans mon équipe, j'ai reçu beaucoup de commentaires sur la diminution du stress vécu par mes employés et la manière dont ils apprécient de pouvoir gérer leur vie à l'extérieur du travail grâce à cette flexibilité. La productivité a atteint des sommets, tout comme le moral. Parfait!

Voici les principaux apprentissages tirés de notre expérience :

- Utilisez Lync! Le partage de poste de travail et la messagerie instantanée peuvent réellement soutenir les réunions à distance. Je m'attends à ce que les membres de mon équipe ouvrent une session dans Lync lorsqu'ils travaillent. Cela me rassure de savoir que je peux les joindre au besoin.
- Utilisez le téléphone pour communiquer entre vous, plutôt que seulement le courriel. C'est plus rapide et cela procure un élément humain au dialogue.
- Assurez-vous que votre connexion Internet à la maison est suffisante, puisque les sauvegardes de fichiers et les volumes importants de courriels peuvent créer de gros goulots d'étranglement.

- Rencontrez-vous en personne pour les réunions d'équipe et individuelles. Rien ne remplace les interactions en personne, particulièrement pour l'encadrement.
- Veillez à avoir un endroit privé (et tranquille) où travailler à la maison. Le son de l'aspirateur, de la chasse d'eau ou les aboiements du chien peuvent déranger une importante conférence téléphonique!

Les options de travail flexibles sont un formidable avantage offert par la TD et font souvent partie des préoccupations des candidats que je rencontre en entrevue pour des postes à pourvoir.



Chapitre 4

Les parents au travail

Trois raisons pour lesquelles je célèbre le fait d'être une mère au travail

Jasmine Surti



L'année dernière dans la communauté des femmes dirigeantes (clavardage en direct), Colleen Johnston a suggéré que nous changions notre propos. Cette année, à la fête des Mères, au lieu de parler des difficultés, des sacrifices ou des défis quotidiens, parlons des avantages d'être des mères au travail! Voici trois choses pour lesquelles je suis reconnaissante en tant que parent qui travaille.

Curiosité

J'occupe un nouveau poste depuis peu, et je suis en mode « hyperactif » pour apprendre le plus possible au sujet de ma nouvelle unité. Je rencontre beaucoup de gens et me familiarise avec les nouveaux projets et ceux en cours. Sheryl Sandberg serait fière de moi – je vais vers l'avant avec toute mon énergie! Je suis en poste depuis deux mois et il me semble que

j'ai à peine effleuré la surface. J'espère ne jamais perdre ce sentiment « d'être une débutante » que je vis maintenant. À titre de praticienne de Lean Six Sigma, il m'incombe de demander constamment POURQUOI jusqu'à ce que j'obtienne la vraie réponse à la question : Cette activité ajoute-t-elle ou non de la valeur pour nos clients? Je crois que la curiosité est le meilleur terme pour décrire l'apprentissage d'un nouvel emploi. La curiosité comporte l'acceptation que l'on ne sait pas tout ce qu'il y a à savoir ainsi qu'un empressement à le découvrir, à demander pourquoi...

À la maison, c'est moi qui dois répondre à ma famille. POURQUOI dois-tu aller au travail? Que fais-tu au travail? Mes filles, de cinq et sept ans, sont curieuses à propos de ce que je fais et de l'utilité

de ce que je fais. Récemment, pour l'anniversaire de ma fille de sept ans, un de nos amis lui a offert le livre *If You Made a Million* de Steven Campbell. C'est un livre illustré et amusant qui aide les enfants à comprendre la valeur de l'argent, la manière dont nous utilisons l'argent dans notre société ainsi que le fonctionnement des banques. Il commence par expliquer combien il faut de cents pour faire un cinq cents, comment on peut gagner cette somme et ce qu'elle pourrait nous procurer, et il continue de cette façon jusqu'à l'obtention d'un prêt d'un demi-million de dollars. J'ai trouvé formidable d'enfin pouvoir expliquer à mes filles ce que font les banques et pourquoi elles sont nécessaires. Je ne suis pas seulement « une personne assise devant un ordinateur qui parle au téléphone toute la journée ».

Tout comme en affaire, nous avons toujours le choix, nous pouvons utiliser notre position pour dominer, contrôler et obtenir de forces les résultats voulus.

Influencer

En tant que mère, je suis une dirigeante et mes enfants sont les intervenants sur lesquels j'exerce mon influence. Tout comme en affaire, nous avons toujours le choix, nous pouvons utiliser notre position pour dominer, contrôler et obtenir de forces les résultats voulus. Ou, nous pouvons utiliser des techniques de persuasion plus subtiles pour favoriser

l'adhésion à notre point de vue et obtenir la collaboration pour que les mesures souhaitées soient prises.

Voulant être un bon parent, j'ai lu beaucoup de livres, dont *Redirecting Children's Behavior*, par Katherine Kvols. Ce livre est l'un de mes préférés et je ne me lasse pas de le relire. Il contient beaucoup de conseils pour traiter

différents comportements difficiles et apprendre à décoder les besoins réels d'une personne plutôt que de s'arrêter à la manière dont elle se comporte. Mais surtout, il s'agit d'habiliter les enfants plutôt que de les supplanter, de leur apprendre à prendre leurs propres décisions plutôt que de leur dire ce qu'il faut faire. Cela vous dit quelque chose? Cela ressemble à l'encadrement et au mentorat...

Confiance

Il y a quelque chose d'envahissant dans l'art d'être parent qui rend difficile de se souvenir de la vie avant d'avoir des enfants, mais à posteriori, je crois que ces années m'ont permis de gagner en assurance. J'apprends à canaliser, dans tous les aspects de ma vie, l'amour, la confiance et la prise en charge de soi

Être un parent vous apprend à agir sur-le-champ, l'inattendu est toujours prêt à survenir.”

que je souhaite montrer à mes enfants. Sans mentionner qu'être parent vous apprend à agir sur-le-champ, l'inattendu est toujours prêt à survenir et vous devez être prêt à réagir d'une manière qui cadre avec vos valeurs. Puisque nous agissons souvent par habitude, il faut beaucoup s'exercer pour maîtriser cette compétence qui est également utile dans le milieu professionnel. De plus, il est prouvé que les enfants dont la mère travaille ont également plus confiance en eux, selon [cet article](#) paru dans le site healthland.time.com qui affirme que

les enfants dont la mère travaillait alors qu'ils avaient moins de trois ans étaient plus tard évalués par leurs enseignants comme ayant un meilleur rendement et moins de problèmes de dépression et d'anxiété.

Modèles de cadre (avec enfants!)

Jane Walker



Il y a environ 10 ans, j'ai réalisé que j'aspirais à occuper un poste de cadre supérieur à la TD, mais j'avais également un profond désir de fonder une famille durant cette même période. J'ai cherché dans mon cadre de référence immédiat des femmes dirigeantes qui pourraient me servir de modèles. Cet exercice s'est avéré très frustrant pour moi à cette époque. Je soutenais des femmes motivées et inspirantes, qui sont encore aujourd'hui des sources d'inspiration pour moi, mais aucune n'avait d'enfant, encore moins une jeune famille. Elles ont toutes eu des vies enrichissantes, mais elles ne pouvaient pas me dire s'il était possible d'avoir une jeune famille et être cadre en même temps. J'ai commencé à me demander s'il n'y avait pas une tendance qui se dégageait : pour répondre aux demandes d'un poste de direction, fallait-il être sans enfant ou un

homme? En tant qu'employée de niveau 6, je n'étais pas vraiment à l'aise de poser cette question aux cadres, homme ou femme, que je rencontrais.

À peu près à la même époque, les activités du Comité des femmes dirigeantes commençaient à prendre leur élan. Je me souviens avoir assisté à une des premières tables rondes et aucune des femmes dirigeantes ne ressemblait à ce que je voulais devenir. Elles étaient toutes des leaders formidables, mais encore une fois, aucune n'avait d'enfant. Six mois plus tard, j'ai assisté à une table ronde où j'ai trouvé mon premier modèle. Suellen Wiles, première vice-présidente, Grand Toronto à l'époque, parlait de son expérience dans le cadre de sa réinstallation avec la TD alors qu'elle avait une très jeune famille. Elle

était transparente et vraie dans le récit de son parcours professionnel. Elle est la première personne que j'ai entendue parler des défis et des possibilités de conjuguer une jeune famille avec un poste de cadre. C'était possible! Son message m'est resté longtemps à l'esprit et par un heureux hasard, j'ai eu l'honneur de travailler pour Suellen dans mon premier poste de VPA à la TD.

Maintenant que j'ai atteint mes objectifs de devenir cadre supérieur et d'avoir une famille (je suis actuellement en congé de maternité pour mon deuxième enfant), j'ai eu le temps de réfléchir sur ce sujet. Lorsque je lis les blogues de la communauté des femmes dirigeantes et que je vois fréquemment des discussions sur la manière dont les gens jonglent avec les demandes familiales, je réalise

Je réalise maintenant que j'ai le potentiel pour être un de ces modèles que je cherchais au début de ma carrière.

que nous avons fait de grands progrès en 10 ans. Maintenant, lorsque je regarde autour de moi, je vois beaucoup plus de femmes qui sont cadres et ont de jeunes familles tout comme moi, prouvant que c'est possible.

Je réalise maintenant que j'ai le potentiel pour être un de ces modèles que je cherchais au début de ma carrière. Je me devais de partager mon expérience lorsqu'on m'a invitée à le faire pour

que personne ne craigne d'amorcer le dialogue comme c'était mon cas. Je suis persuadée de parler pour bon nombre de mes collègues, hommes et femmes, lorsque je dis « vous pouvez compter sur nous ». Nous serions heureux d'offrir du soutien et des encouragements à la prochaine génération de cadres supérieurs qui veulent être conseillés sur la manière de réaliser tous leurs objectifs.



Chapitre 5

Les hommes en tant
que champions

Appuyer les femmes dirigeantes de demain : perspective du Réseau de succursales

Tom Dyck



Les efforts de la TD en matière de diversité mettent un accent clé sur l'augmentation du nombre de femmes occupant des postes de direction. Pour moi, c'est essentiel étant donné le nombre de femmes dans le Réseau de succursales. J'ai aussi une fille de 22 ans qui m'amène à réfléchir plus souvent et différemment à ce sujet.

Beaucoup de travail a été fait pour faire connaître encore plus et soutenir le Comité des femmes dirigeantes à la TD. Des progrès formidables ont été accomplis, mais dans les faits, nous devons en faire encore plus. Il y a de cela six mois, j'ai décidé de me pencher sur la question pour voir comment je pourrais soutenir nos efforts collectifs. Depuis, j'ai parlé à des douzaines de femmes individuellement et participé à des séances de groupe du Comité des femmes dirigeantes à la

grandeur du pays. J'ai également regardé à l'extérieur de la TD pour avoir une perspective. J'aimerais vous faire part de quelques-unes de mes observations. Ce qui est revenu le plus souvent, c'est que de nombreuses femmes ayant un fort potentiel ne savent pas à quel point elles sont bonnes (par conséquent, la plupart des responsables du recrutement ne le savent pas également). Ainsi, elles ont souvent l'impression de ne pas être prêtes à assumer des rôles de leadership.

Elles décrivent des situations où elles n'ont pas présenté leur candidature pour un affichage de poste parce qu'elles n'avaient pas toutes les compétences requises. Cela est en partie dû au fait qu'elles ne réalisent pas que presque personne ne possède toutes les compétences recherchées et que la majorité des gestionnaires s'attendent à

aider les candidats sélectionnés à parfaire leurs compétences et à croître dans leurs fonctions. De mon point de vue, la situation présente une excellente occasion pour les leaders et les gestionnaires de personnel de faire un meilleur travail pour encourager les femmes à prendre plus de risques et à présenter leur candidature pour des postes qui les intéressent, même si cela leur semble en dehors de leur zone de confort.

J'ai également découvert que les gens hésitaient souvent à parler de l'incidence de la vie familiale sur leur disposition et de leur capacité à accepter un emploi dans une autre ville. C'est certainement une réalité du Réseau de succursales où les rôles de leadership sont répartis à la grandeur du pays. J'ai entendu les femmes dire qu'elles se sentaient plus responsables de

« Ce qui est revenu le plus souvent, c'est que de nombreuses femmes ayant un fort potentiel ne savent pas à quel point elles sont bonnes (par conséquent, la plupart des responsables du recrutement ne le savent pas également). »

la stabilité familiale et que, plus souvent que les hommes, elles ressentent la pression de tenir compte de l'incidence qu'un déménagement aurait sur la carrière de leur conjoint. J'ai également parlé à beaucoup d'hommes qui ressentent également de plus en plus cette pression. Il y a des mesures que nous pouvons prendre pour soutenir nos employés en ce sens. Par exemple, nous pourrions revoir notre

approche pour soutenir l'ensemble de la famille durant un déménagement. De l'excellent travail a déjà été fait sur ce point. Nous pourrions également encourager les femmes à changer de poste et de lieu de travail plus tôt dans leur carrière, alors que leurs obligations familiales pourraient être différentes, de manière à ce qu'elles comprennent les avantages et les défis associés à de telles expériences.

Nous sommes-nous engagés à intégrer consciemment plus de femmes, plutôt que d'en faire abstraction inconsciemment?

Joe Culos



J'ai récemment eu l'occasion de lire le billet publié sur le blogue HBR, intitulé Three Reasons Men Should Read Lean In de Nilofer Merchant : http://blogs.hbr.org/cs/2013/03/three_reasons_men_should_read.html et de regarder Sheryl Sandberg, directrice des opérations de Facebook dans la conférence TED Why we have too few women leaders. En tant que père de deux merveilleuses filles, les deux m'ont porté à réfléchir à la question de Sheryl Sandberg, « Pourquoi partout dans le monde les femmes ne gravissent-elles pas tous les échelons, peu importe la profession? »

Est-ce vrai aussi à la TD? À la TD, à l'heure actuelle, les femmes occupent 35 % des postes de VP et des échelons supérieurs. Si les femmes comptent pour 50 % de l'ensemble de l'effectif, ne devraient-elles pas occuper 50 % des postes de direction?

Dans son article, Nilofer Merchant explique trois des raisons pour lesquelles tous les gestionnaires devraient lire le livre En avant toutes :

-
- 1 Se sensibiliser davantage à l'égard du paradoxe avec lequel les femmes sont aux prises;
 - 2 Commencer à intégrer consciemment les femmes, plutôt que d'en faire abstraction inconsciemment;
 - 3 Changer notre système.
-

Donc, est-ce que les hommes dirigeants à la TD font inconsciemment abstraction des femmes? Après mûres réflexions et observations, j'en suis venu à la conclusion que nous ne sommes pas

différents de l'ensemble de la population et que malheureusement, nous faisons inconsciemment abstraction des femmes.

J'ai mené une étude non officielle, durant une rencontre récente des dirigeants de la TD, j'ai observé les hommes en train de parler avec passion des finales de la Coupe Stanley, chaque fois qu'une femme faisait un commentaire sur les finales, son commentaire n'a soit pas été pris en compte ou l'a été seulement par politesse, mais la discussion ne s'est nettement pas élevée au même niveau qu'avec les autres hommes. Bon, on parle de hockey et non d'affaires, mais je crois que si cela se produit relativement à quelque chose d'aussi fondamental que le hockey, cela se produit inconsciemment dans de nombreuses autres situations et tous les jours à la TD.

Pourquoi partout dans le monde, les femmes ne gravissent-elles pas tous les échelons, peu importe la profession?

Nous avons un excellent leadership, des programmes de mentorat, du soutien, des événements et des programmes pour appuyer le Comité des femmes dirigeantes et nous devrions être extrêmement fiers des progrès réalisés. Cependant, nous avons une importante occasion en tant qu'entreprise et particulièrement, en tant qu'hommes dirigeants, d'aller vers l'avant. Je viens de me procurer le livre de Sandberg et je planifie de le lire et comme Nilofer Merchant le dit, d'en faire mon problème.

Voici deux questions pour susciter votre réflexion :

- 1 Est-ce que les hommes dirigeants à la TD font inconsciemment abstraction des femmes?
- 2 Prendrez-vous consciemment la décision de vous joindre à moi pour aller vers l'avant?

Conversation avec



Tim
Thompson





Je sais que vous avez travaillé dans de nombreuses unités différentes de la TD. Pouvez-vous décrire votre cheminement de carrière à la TD?

Je suis à la TD depuis 24 ans et j'ai fait beaucoup de choses. J'ai passé la plupart de ces années au sein de Gestion de Placements TD. J'y suis entré en 1990 et j'ai occupé divers postes au cours des 16 années suivantes. Puis, je suis passé aux Relations avec les investisseurs, dans le secteur des Finances, pendant quatre ans. Par la suite, je suis resté trois ans à TD Canada Trust. Je suis revenu à Gestion de Placements TD en mars de cette année.



Les gens veulent toujours savoir comment passer d'une unité à une autre. Avez-vous des conseils à donner sur ce point?

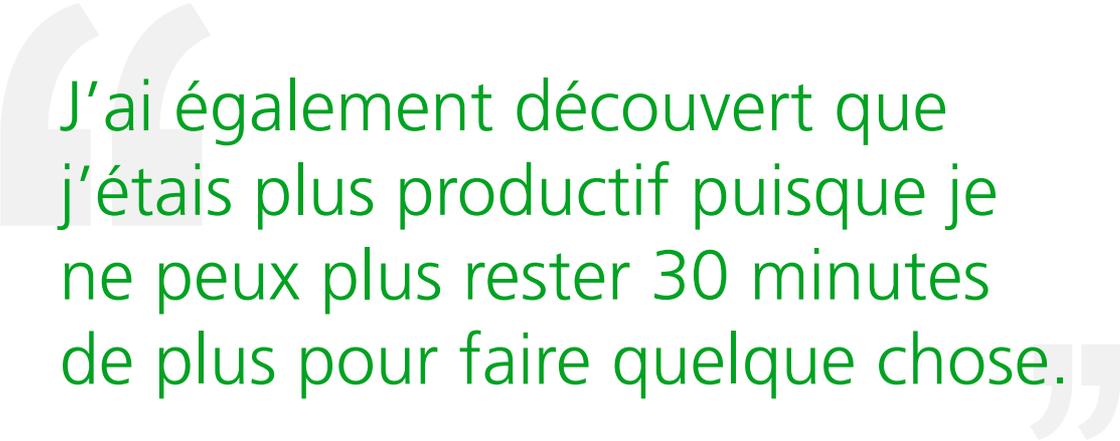
Il y a deux façons d'aborder cela, il faut soit trouver un poste dans une autre unité qui ressemble beaucoup à son poste actuel (p. ex., vous êtes analyste financier pour Gestion de patrimoine et devenez analyste financier pour Assurance) ou faire un virage à 90 degrés. La première façon est plus facile à exécuter que la deuxième. Dans les deux cas, vous devez faire le gros du travail au départ : rencontrer les gens dans l'unité où vous souhaitez travailler, comprendre le plus possible les activités de cette unité, consulter fréquemment le site Possibilités d'emploi à la TD pour être

au courant des types de rôles offerts et réfléchir à l'ensemble de votre expérience professionnelle pour articuler clairement ce que vous pouvez apporter à un nouveau supérieur et à une nouvelle unité. Ce dernier point est essentiel si vous voulez faire un virage à 90 degrés; il vous incombe de réfléchir attentivement à votre expérience et de la formuler simplement pour qu'une autre personne soit en mesure de comprendre en quoi elle consiste. Un autre point au sujet du virage à 90 degrés, vous devez finalement obtenir d'une personne qu'elle prenne un risque avec vous, ne l'oubliez pas. Vous devrez dépasser ses attentes et faire en sorte que ce risque soit payant pour elle.



Vous et votre partenaire avez récemment fondé une famille. Quelle en a été l'influence sur votre carrière?

Oui! Les 15 derniers mois ont été des plus enrichissants. Du point de vue de la carrière, j'ai constaté deux principaux changements, les deux touchent la quantité de temps que je passe au travail. Pour commencer, avant qu'Elliette arrive, je restais tard ou je travaillais le weekend au bureau durant les périodes occupées afin d'être à jour dans mon travail. Maintenant, j'apporte du travail à la maison pour le faire le soir ou les weekends. J'ai également découvert que j'étais plus productif puisque je ne peux plus rester 30 minutes de plus pour faire quelque chose. J'y pense souvent, peut-être que je gaspillais beaucoup de temps



J'ai également découvert que j'étais plus productif puisque je ne peux plus rester 30 minutes de plus pour faire quelque chose.

avant! Ensuite, j'ai découvert qu'il était plus difficile de conjuguer les activités qui ont lieu en dehors des heures normales de travail avec la nécessité de retourner à la maison. Parfois, les soupers et les événements sont des aspects importants pour l'exécution du travail, alors je ne peux pas toujours refuser. Cependant, certains soirs c'est à mon tour d'être le « papa de service », alors je dois tout simplement y renoncer.



Étant donné que vous travaillez tous les deux à temps plein, comment gérez-vous les détails courants de la vie de famille?

Pour être honnête, c'est difficile. Mon partenaire, Matthew, et moi avons des emplois prenants, ce qui signifie que nous devons étroitement coordonner nos horaires. Nous tenons une réunion de planification familiale tous les dimanches

soirs! Nous devons planifier afin de ne pas manquer de nourriture, de couches et de vêtements de la bonne taille, les enfants grandissent si vite! Nous avons également réalisé que nous avons besoin de quelqu'un pour nous aider, nous n'arrivions pas à tout faire, puisque nous n'avons pas de famille à proximité. Nous avons donc engagé une bonne d'enfants, même si cela voulait dire que nous devions renoncer à d'autres choses pour y parvenir.



Quels sont les secrets de votre réussite que vous pouvez partager avec d'autres parents qui travaillent?

J'ai deux conseils et ils sont connexes. Premièrement, prenez du temps pour vous. Nous avons constaté dès le départ que travailler, prendre soin de notre enfant et

dormir utilisaient facilement les 24 heures de la journée. Alors, Matthew et moi avons délibérément fait des efforts précis pour prendre du temps ensemble. Ce n'est pas toujours facile et cela demande une part de coordination, mais nous avons fait une priorité de sortir de la maison sans notre fille. Et lorsque nous sortons, nous avons comme règle de ne pas discuter de la logistique des soins à notre fille, nous le faisons déjà suffisamment!

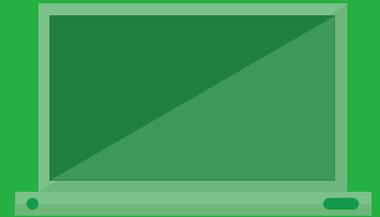
Deuxièmement, faites des choix qui fonctionnent pour vous. Nous avons appris que la vie était une question d'équilibre et l'équilibre comporte des choix. Je crois qu'il est possible d'avoir une vie formidable, enrichissante et équilibrée, avec des amis, la famille et le travail, mais il faut aussi faire des choix stratégiques quant à la manière d'utiliser

son temps et son énergie. Les premiers mois, je me dépêchais à revenir à la maison à temps pour voir Elliette avant qu'elle se couche. Mais il est rapidement devenu évident que ce ne serait pas possible tous les soirs. C'est pour cette raison que nous avons instauré une soirée de planification familiale pour nous aider à déterminer qui serait à la maison et à quel moment. Ce qui fonctionne est différent pour chacun, l'important est de trouver ce qui fonctionne pour vous.

Conversation avec



Neil
Parmenter





Pouvez-vous me décrire votre cheminement de carrière, y compris les postes que vous avez occupés à la TD et ailleurs?

J'ai travaillé dans le secteur des affaires publiques durant mes 20 ans de carrière. J'ai commencé chez Capgemini Ernst & Young, j'ai travaillé quelque temps dans l'agence de relations publiques d'Environics Communications, puis plusieurs années dans une autre institution financière (pensez à des lions et à des chapeaux melon), pour ensuite faire la transition dans une société de logiciels de paiements électroniques avant d'entrer en fonction à la TD il y a près de 12 ans. Depuis, j'ai occupé divers postes aux Affaires internes et publiques, y compris trois ans aux États-Unis durant l'intégration de Commerce

Bank et Banknorth. J'ai été muté à mon poste actuel en septembre 2010.



Voici venue la période de l'année où les employés de l'ensemble de la TD ont des entretiens sur leur perfectionnement. Par conséquent, quels conseils pouvez-vous prodiguer aux employés de la TD qui se préparent pour leur entretien? Avez-vous des conseils particuliers pour les gestionnaires de personnel?

Comme je vois la vie en vert et que l'avenir de la TD me tient beaucoup à cœur, je souhaite vraiment que nous ayons de meilleurs entretiens sur le perfectionnement. Plus particulièrement, je me demande si un trop grand nombre

d'employés n'ont pas tendance à adopter une approche « universelle ». J'aime bien établir une analogie avec un certain sport en disant que je prépare mon équipe à faire un plongeon de haut vol pour la première fois. Chaque membre d'une équipe est différent – j'ai eu des employés qui ont discuté de leurs ambitions de façon précise, succincte et assurée et qui ont plongé tête la première dans leur perfectionnement. J'ai aussi eu des employés plus discrets et réservés qui, pour toutes sortes de raisons, étaient plus réservés quand venait le moment d'exprimer leurs ambitions ou à postuler un emploi comportant plus de responsabilités. Pourquoi ces employés incroyablement talentueux et accomplis se retenaient-ils? Était-ce en raison de leur patrimoine culturel, de leurs antécédents familiaux ou de leur expérience avec d'autres employeurs? J'ai

appris à tenir compte de ces facteurs et à explorer d'autres façons de faire avancer la conversation – en poussant doucement ces employés vers le bord du tremplin.

Les entretiens sur le perfectionnement dont je suis le plus fier sont ceux qui ont fait en sorte que l'employé s'est avancé, grâce à mes encouragements, jusqu'au bord du tremplin... et a plongé!

Pour se préparer à un entretien sur le perfectionnement, beaucoup d'employés prennent le temps de réfléchir à leurs « compétences » et à leurs « lacunes ». Que pensez-vous de cette approche?

Bon, je dois vous faire un aveu : je n'aime vraiment pas le mot « lacune »!

“ Je n'aurais pas atteint cette étape de ma carrière si des leaders extraordinaires n'avaient pas eu confiance en moi. ”

Ce terme laisse entendre qu'il manque quelque chose. Je préfère le terme « point d'interrogation ». Souvent, la lacune est simplement perçue comme telle parce que l'employé n'a pas eu l'occasion de montrer ses capacités à la TD ou chez un employeur précédent. Ce sont des facteurs dont nous devons tenir compte en tant que gestionnaires de personnel. Et même lorsqu'il n'y a pas d'antécédents visibles, il existe toutes sortes de façons de solliciter une rétroaction et de faire preuve de jugement pour répondre à ces points d'interrogation. En fin de compte, à titre de gestionnaire de personnel, je crois qu'il

m'incombe de tout faire pour dire « oui » plutôt que de me contenter d'un simple « non ». Je n'aurais pas atteint cette étape de ma carrière si des leaders extraordinaires n'avaient pas eu confiance en moi et trouvé une façon de voir au-delà des points d'interrogation en répondant « oui ».





Vous avez déjà parlé de l'importance d'« établir une image de marque personnelle ». Pouvez-vous nous dire en quoi consiste votre « image de marque personnelle » sur le plan professionnel – et ce que vous pouvez faire pour la promouvoir et l'améliorer?

(Attention, alerte aux propos enflammés!) J'éprouve une véritable passion pour l'image de marque personnelle. Songez à quelques-unes de vos marques préférées – les miennes sont Nike, Apple, Oreos, Tim Hortons et Disney, pour n'en nommer que quelques-unes. Toutes ces marques se distinguent clairement des autres. Elles ont un caractère qui leur est propre, elles sont authentiques, elles reflètent des antécédents solides et constants, et elles combent un besoin

clairement défini ou exaucent un souhait précis en offrant quelque chose de plus. Eh oui, je parle bien d'Oreos! Il en va de même de votre marque personnelle. En quoi au juste êtes-vous crédible, unique, extraordinaire, positif, talentueux, sollicité et utile? Bref, qu'est-ce qui vous distingue des autres? Prenez une minute pour coucher sur papier les éléments de votre marque personnelle, y compris vos aspirations. Vous ne savez pas comment les formuler? Jetez un coup d'œil au profil de leadership de la TD. Vous y trouverez tout ce qui caractérise une grande marque. Une fois que vous savez qui vous êtes ou ce que vous voulez devenir, vous devez constamment, chaque jour, montrer ce que vous avez dans le ventre et exécuter votre stratégie, et « vendre » les points forts et capacités qui vous distinguent d'une façon qui est visible et attrayante pour les autres.



Les Communications, Affaires publiques, Affaires gouvernementales, les Services de traduction – ce sont toutes des équipes qui relèvent de vous, et plusieurs ne fonctionnent pas selon un horaire de 9 h à 17 h. Comment aidez-vous votre équipe à concilier travail et vie personnelle? Croyez-vous qu'AIP met beaucoup l'accent sur l'équilibre entre travail et vie personnelle?

En tant que dirigeant d'une équipe de professionnels responsables de la protection et de l'amélioration de la marque et de la réputation de la TD dans une ère de nouvelles en continu, un univers média de 500 canaux et l'ubiquité

des médias sociaux, c'est la question que l'on me pose le plus souvent.

Il faut comprendre que, en 2014, il y a des dizaines de définitions de l'expression « conciliation travail-vie personnelle », mais celle qui importe le plus est la vôtre (et celle de votre partenaire et de vos proches). En ce qui me concerne, je crois que j'arrive à bien concilier travail et vie personnelle, mais je suis certain que bien des gens seraient persuadés que j'ai perdu la tête. Je le confesse : j'ai raté des dizaines de pièces de théâtre et de récitals présentés à l'école de mes enfants, troqué d'innombrables matchs de soccer contre des réunions et des conférences téléphoniques et annulé ou écourté plus de vacances que je ne pourrais l'admettre. Pourtant, je me sens extrêmement proche de ma famille. J'ai la

Faites fi de ce que les autres pensent de la façon dont vous conciliez travail et vie personnelle – ce n'est pas leur vie, c'est la vôtre.

chance d'avoir une famille compréhensive qui me soutient, avec qui je discute de mon horaire avec ouverture et honnêteté. C'est en maximisant le temps et l'énergie que je consacre à ma femme et à mes deux filles (âgées de 10 et 7 ans) que je peux avoir une vie équilibrée.

Mon travail et ma vie familiale sont indissociables, et cela fonctionne bien pour nous. Il n'est pas facile de jongler avec des priorités conflictuelles, mais cette aptitude est tout à fait essentielle à

certains emplois. En fait, je ne m'attends pas à ce que les membres de mon équipe fassent les mêmes sacrifices que moi, mais ce poste particulier l'exige. Mon conseil est donc le suivant : discutez de conciliation travail-vie personnelle avec vos proches et soyez suffisamment souples pour préconiser des options qui sont adaptées à votre style de vie et à votre poste à la TD. Enfin, faites fi de ce que les autres pensent de la façon dont vous conciliez travail et vie personnelle – ce n'est pas leur vie, c'est la vôtre.



À la TD, bâtir des équipes formidables est notre priorité
et étendre les occasions de leadership pour les femmes joue un rôle vital.

Pour en savoir plus, visitez td.com/wil