

# 2016 Catalyst Honours Champions

Frank Vettese .....	2
Frank Vettese (En français) .....	5
Philip Grosch .....	8
Philip Grosch (En français).....	11
Carol Osler .....	14
Carol Osler (En français).....	17
Anna Tudela.....	20
Anna Tudela (En français) .....	23
Lara Di Gregorio .....	26
Lara Di Gregorio (En français).....	28
Shilpa Mandhan .....	31
Shilpa Mandhan (En français).....	34
Jenn Ocampo-King .....	37
Jenn Ocampo-King (En français) .....	39

# Frank Vettese

## **2016 Catalyst Canada Honours Champion, Company/Firm Leader**

### **Managing Partner and Chief Executive, Deloitte Canada**

Frank Vettese has been committed to advancing women and diversity and inclusion (D&I) throughout his entire career. Described as “relentlessly persistent, extraordinarily brave, and absolutely visionary,” Mr. Vettese recognizes that a diverse and inclusive work environment is both a business and a moral imperative and that inclusive behaviors are an essential leadership competency.

Mr. Vettese joined Deloitte in 2002, and has served as both the national and global leader of the financial advisory practice. He was elected Managing Partner and Chief Executive of Deloitte Canada in 2012. In 2016, he also became Deloitte’s Chief Inclusion Officer, signaling to the Firm that he is personally accountable for continuing to advance D&I at Deloitte, leveraging a number of critical D&I initiatives he has personally sponsored. For example, in 2006, Mr. Vettese co-founded the Canadian Women’s Initiative (CanWin) to unlock women’s potential and engage and retain women at Deloitte. After participating on Deloitte’s Global Inclusion Council as the representative for Financial Advisory, one of Deloitte’s five global services, he also started the Canadian Inclusion Council in 2013, which he chaired until assuming the Chief Inclusion Officer role.

Mr. Vettese is committed to creating a strong pipeline of successful women leaders, and he was the first CEO to place women on the Executive team and to require that a woman or a member of an underrepresented group be eligible for leading the firm’s biggest and most important clients. Over time, this has yielded impressive results. Women now constitute 40% of Deloitte Canada’s Board, and since Mr. Vettese became CEO, women’s representation as partners has increased by approximately 25%. Of the 2016 class of new partners, 42% are women, and more than 50% of the entire class are from underrepresented groups. Mr. Vettese sees this as a “Charter” moment for Deloitte, a term he uses to describe pivotal turning points in an organization’s thinking or behavior, just as the Canadian Charter of Rights and Freedoms was instrumental in recognizing and advancing human rights in a number of landmark cases. Beyond the partner class of 2016, a full 47% of managers and 45% of senior managers are women. Finally, women and men are hired at equal rates at all levels at Deloitte (including senior hires or “direct admit” partners), and visible minorities make up more than 20% of new hires, mirroring the overall Canadian population.

## **CanWin and ERG Leadership**

Mr. Vettese co-founded CanWin when he recognized a lack of diversity, particularly with regards to gender, in the financial advisory practice. He lobbied senior partners to actively participate in CanWin by making an argument for both the business case and the retention opportunities presented by the program. Today CanWin has chapters in every major city led by both male and female partners. Mr. Vettese also sponsors national leadership development programs for women senior managers across Deloitte. Graduates from the program are among the top performing partners at Deloitte.

Recently, Mr. Vettese invited all Deloitte employee resource group (ERG) leaders to present their 2017 fiscal plans to the Deloitte senior leadership team. All ERG funding was approved. This opportunity gave visibility to the ERG leaders and demonstrated Deloitte's commitment to ERGs as a mechanism for propelling business success.

## **Inclusive Leadership Through Accountability and Courage**

Mr. Vettese is a remarkably inclusive leader who demonstrates all four behaviors outlined in Catalyst's EACH model: Empowerment, Accountability, Courage, and Humility. As CEO, he is committed to developing and embedding processes and programs into Deloitte's culture that create a sustainable pipeline of successful women leaders and drive progress, including:

- The use of firm-wide performance measures that include D&I-related evaluation criteria linked to partners' compensation.
- A national succession-planning program in which slates are required to include at least one woman or member of an underrepresented group.
- A firm-wide mentoring and sponsorship program for senior managers, providing tailored support to prepare women and diverse candidates for partnership by focusing on networking, relationship development, work-life plans, and shaping their unique contributions and impact.
- Expanding the team that evaluates prospective partners from one or two senior leaders to all senior leaders, thereby decreasing the risk of unconscious bias unintentionally influencing promotion decisions.
- Introducing analytics as an innovative approach to validating how diverse teams deliver increased value to clients and improve the firm's overall performance.

Mr. Vettese also acted courageously when, recognizing the need for increased gender diversity on Deloitte's global board of directors, he worked with the board's chair and four other CEOs to increase the number of women on the board. At the time just one of the 32 board members was a woman. Mr. Vettese, together with the four other board members, vacated their board seats and were replaced by women. This decision resulted in the rapid addition of women to the global board, with women occupying one-quarter of the board seats in 2013. Since that time, Deloitte has also elected two female CEOs in Australia and the United States.

### **About Frank Vettese**

Frank Vettese became Managing Partner and Chief Executive of Deloitte Canada in 2012 and is also a member of Deloitte's global executive team. He has contributed to the development of specializations for chartered accountants in analytics valuation, forensic accounting, insolvency, accounting standards and principles, transactions, and corporate finance. He is also a highly regarded expert, mediator, and advisor in various courts. Under his leadership, Deloitte Canada became a Catalyst Accord Signatory. He is a member of the 30% Club and a founding member of the Canadian Board Diversity Council. In 2015, he became the first Canadian CEO to be recognized by the United Nations for his commitment to the advancement of women.

# Frank Vettese ([En français](#))

## **Prix honorifiques Catalyst Canada 2016—Catégorie Dirigeant de société ou d'entreprise**

### **Associé directeur général et chef de la direction, Deloitte Canada**

Frank Vettese a toujours eu à cœur, depuis le début de sa carrière, l'avancement des femmes ainsi que de la diversité et de l'inclusion. On le dit animé « d'une persévérance hors du commun, d'un courage exceptionnel et d'un esprit totalement visionnaire ». Pour M. Vettese, la diversité et l'inclusion dans le milieu de travail sont intrinsèquement liées tant à la conduite des affaires qu'à un devoir moral. Un comportement inclusif est une compétence essentielle chez un dirigeant d'entreprise.

M. Vettese a joint Deloitte en 2002 et a agi comme leader national et mondial du bureau de consultants financiers. Il a été promu au poste d'associé directeur général et chef de la direction de Deloitte Canada en 2012. En 2016, il a également été nommé directeur de l'inclusion, signalant à l'ensemble de l'organisation qu'il est personnellement responsable de l'avancement de la diversité et de l'inclusion au sein de Deloitte, et accordant tout son soutien à un certain nombre d'initiatives phares. Par exemple, en 2006, M. Vettese a cofondé l'Initiative canadienne envers les femmes (CanWin) pour libérer le potentiel des femmes et encourager Deloitte à embaucher des femmes et à les retenir. Après avoir siégé au Conseil de l'inclusion globale de Deloitte à titre de représentant des Services financiers, l'une des cinq branches globales de Deloitte, il a aussi lancé en 2013 le Conseil canadien de l'inclusion, prenant les rênes de la présidence jusqu'à ce qu'il assume le rôle de directeur de l'inclusion.

M. Vettese est déterminé à créer un riche bassin de femmes dirigeantes tournées vers le succès et il a été le premier chef de la direction à inviter des femmes à rejoindre l'équipe dirigeante et à exiger qu'une femme ou un membre d'un groupe sous-représenté puisse être responsable des dossiers des clients les plus prestigieux et importants du cabinet. Cela a conduit à des résultats impressionnants au fil du temps. Les femmes constituent maintenant 40 % des membres du conseil d'administration de Deloitte et depuis que M. Vettese a accédé au poste de chef de la direction, la représentation des femmes parmi les associés a augmenté de 25 %. Parmi le groupe des nouveaux associés de 2016, 42 % sont des femmes et plus de 50 % sont des représentants de groupes sous-représentés. Pour M. Vettese, Deloitte est ainsi entré dans l'ère de la « Charte » un terme qu'il n'hésite pas à utiliser pour décrire les moments pivot dans l'évolution des modes de pensée ou des

comportements d'une organisation, tout comme la Charte des droits et libertés a permis, grâce à une jurisprudence emblématique, de faire reconnaître et avancer les droits humains. Au-delà du groupe des associés de 2016, 47 % des gestionnaires chez Deloitte sont des femmes et parmi les hauts dirigeants, ce pourcentage atteint 45 %. Enfin, les femmes et les hommes y bénéficient de salaires identiques au moment du recrutement, quel que soit le niveau du poste (y compris les postes seniors et les associés « directement admis »). Les minorités visibles constituent plus de 20 % des nouvelles recrues, à l'image de l'ensemble de la population canadienne.

### **Le leadership CanWin et ERG**

M. Vettese a cofondé CanWin après avoir réalisé que la pratique du conseil financier manquait de diversité, surtout de diversité sexuelle. Il a fait pression sur les associés seniors pour qu'ils rejoignent CanWin, leur présentant les avantages du programme tant du point de vue des affaires que des occasions de rétention des talents. CanWin dispose aujourd'hui de divisions dans toutes les grandes villes, qui sont dirigées par associés femmes ou hommes. M. Vettese parraine également des programmes nationaux de développement du leadership pour les femmes cadres supérieures dans l'ensemble de l'organisation. Les femmes qui ont suivi le programme font partie des associés les plus performants de Deloitte.

M. Vettese a récemment invité tous les leaders du groupe ressource des employés de Deloitte (GRE) à présenter leur plan fiscal à l'équipe de la haute direction. Tout le financement du GRE a été approuvé. Cette initiative a donné de la visibilité aux leaders du GRE et a fait la preuve de l'engagement de Deloitte à l'égard du GRE en tant que mécanisme de dynamisation du succès en affaires.

### **Le leadership inclusif s'appuie sur la responsabilité et le courage**

M. Vettese est un leader remarquablement inclusif qui adhère aux quatre comportements mis de l'avant dans le modèle EACH de Catalyst : responsabilisation, responsabilité, courage et humilité (en anglais : *Empower, Accountability, Courage, et Humilit*). En tant que chef de la direction, il est déterminé à développer des processus et des programmes dans la culture de Deloitte afin de créer un bassin durable de femmes dirigeantes tournées vers le succès et le progrès, y compris :

- L'utilisation d'indicateurs de performance à travers toute l'organisation lesquels englobent des critères d'évaluation en matière de diversité et inclusion et qui sont liés à la rémunération des associés.

- Un programme de planification de la relève qui prévoit des postes réservés à au moins une femme ou un membre d'un groupe sous-représenté.
- Un programme de mentorat et de parrainage étendu à l'ensemble de l'organisation pour les dirigeants seniors, et qui procure du soutien sur mesure pour préparer les femmes et des candidats de types divers à devenir associés et qui met l'accent sur le réseautage, le développement des relations, des plans visant à équilibrer travail et vie personnelle et qui met en valeur leurs contributions et apports uniques.
- Élargir l'équipe qui évalue les associés potentiels d'un ou deux dirigeants seniors à tous les dirigeants seniors, diminuant de ce fait le risque de biais inconscients qui influencent involontairement les décisions en matière de promotion.
- Introduire des instruments d'analyse à titre d'approche innovante afin de valider le lien entre diversité et production de valeur accrue pour les clients et ultimement d'améliorer la performance générale de l'entreprise.

M. Vettese a en outre fait preuve de courage lorsque, reconnaissant le besoin d'accroître la diversité au sein du conseil d'administration de Deloitte, il s'est associé au président du conseil et à quatre autres chefs de la direction pour augmenter le nombre de femmes membres du conseil. À cette époque, une seule des 32 membres du conseil était une femme. M. Vettese a abandonné son siège, en même temps que quatre autres membres du conseil, pour être remplacé par des femmes. Cette décision a eu pour effet une expansion rapide de la participation des femmes au conseil global, celles-ci occupant un quart des sièges en 2013. Depuis lors, Deloitte a aussi élu deux femmes chefs de la direction en Australie et aux États-Unis.

### **Au sujet de Frank Vettese**

Frank Vettese est devenu associé directeur général et chef de la direction de Deloitte Canada en 2012 et il est aussi membre de l'équipe dirigeante mondiale du cabinet. Il a contribué au développement de pratiques de comptabilité spécialisées en évaluation analytique, juricomptabilité, faillite, normes et principes comptables, transactions et finances d'entreprise. Il est également un expert reconnu, médiateur et conseiller auprès de plusieurs tribunaux. Sous sa direction, Deloitte Canada a signé l'Accord Catalyst. Il est membre du *30 % Club* et membre fondateur du Conseil canadien pour la diversité administrative. En 2015, il s'est illustré comme premier chef de la direction reconnu par les Nations-Unies pour son engagement envers l'avancement des femmes.

# Philip Grosch

**2016 Catalyst Canada Honours Champion, Business Leader**

**National Digital Services Leader & National Marketing and Sales Leader, PwC Canada**

Philip Grosch has been a passionate role model and champion for the advancement of women through workplace inclusion. The effects of his advocacy and championship have been felt keenly at PwC Canada, where his focus on the advancement and retention of female talent has helped increase the number of women in senior roles throughout the Canadian firm, and created new opportunities for countless more.

As a partner and the national leader of both the firm's Digital Services practice and the National Marketing and Sales team, Mr. Grosch actively promotes the value of diversity and inclusion (D&I) with his fellow leaders, developing and sponsoring diverse talent and encouraging those around him to do the same. His reputation as a sponsor and champion of women led to his being named as PwC Canada's HeForShe Role Model—one of just four PwC role models worldwide.

## **The Women in Leadership Program**

Mr. Grosch's fundamental beliefs that men and women have equal parts to play, and that diverse organizations are stronger, lie at the heart of his efforts to advance the progression of women. Of his own accord, in 2011, he drove the business case and gained leadership support that led to his co-creating PwC's Women in Leadership (WiL) program, which supports women's personal and professional aspirations and growth.

WiL is a six-month journey based on four components: insight, tools, networks, and experience. Insight helps participants understand who they are as individuals and what they want to achieve in their personal lives and careers. Tools help participants develop skills such as effective goal setting and building resilience. Networks teach participants the differences between coaching, mentoring, and sponsorship, with an emphasis on the importance of sponsorship. Experience provides opportunities to practice and master new skills.

In developing WiL with PwC's Learning and Development team, Mr. Grosch engaged with other leaders early to build visibility for the new program and facilitate further buy-in and advocacy. He also constantly seeks participant feedback to help improve the program's design. Initially a pilot program in PwC's Consulting business, the program has been such



a success—both in terms of the feedback that the participants have provided, and the business impact that it has had—that the firm’s leadership sponsored an enhanced version across PwC Canada, which Mr. Grosch continues to champion and lead.

Since inception, more than 150 women have graduated from WiL, with a growing number entering PwC’s partner ranks. This year, more than 60 talented women will participate in this unique and impactful program. WiL has also been recognized externally by the Learning Engagement and Development (LEAD) Awards in two categories: Innovation in Leadership Development and Best Use of Social Collaboration and Knowledge Management.

### **Inclusive Leadership Through Empowerment and Humility**

Mr. Grosch is a role model for inclusive leadership, consistently practicing all four of the attributes in Catalyst’s EACH model: Empowerment, Accountability, Courage, and Humility. He displays humility as a leader by listening and learning from the people with whom he works, and has shown courage in standing up to do the right thing and not compromising his vision.

He has sponsored women at all levels of PwC Canada as well as in the community. Even those whom he has not helped or worked with directly at the firm will have a role model whom he has at some point helped to empower, or know a leader whose behaviors he has positively influenced. He is, in every sense of the word, a catalyst for change.

### **About Philip Grosch**

Working out of PwC’s Toronto office, Philip Grosch has more than 25 years of experience making a difference to the success of PwC’s clients, spanning the financial services, technology, and telecommunications sectors in Canada and the United States. Prior to PwC, he led the CRM Consulting practice for IBM in Canada. Mr. Grosch is actively involved with HeForShe, the United Nations’ movement for gender equality (of which PwC is a Founding Impact Champion), and he is an advisory board member for WXN’s Canada’s 100 Most Powerful Women. Also a passionate advocate for veterans, Mr. Grosch is a member of Canada Company, a board member of the Treble Victor (3V) Group, and has personally mentored many Canadian Veterans in their transition to their civilian careers. He was awarded a Queen Elizabeth II Diamond Jubilee Medal in 2012 by the True Patriot Love Foundation for the leadership he continues to show within the military community, and a commendation from the Canadian Minister of Veterans’ Affairs for his work in support of veterans.



# Philip Grosch ([En français](#))

## Prix honorifiques Catalyst Canada 2016—Personnalité du monde des affaires

### **Leader national du groupe Conseils en services numériques, et Leader national, Marketing et ventes, PwC Canada**

Philip Grosch s'est toujours passionnément consacré à son rôle de modèle et de champion de l'avancement des femmes par le biais de l'inclusion dans le milieu du travail. Son esprit de militant et de champion a eu un impact important au sein de PwC Canada, où son action ciblée en faveur de la promotion et de l'avancement des femmes a fait en sorte que celles-ci se retrouvent en plus grand nombre aux échelons supérieurs de l'entreprise à travers le Canada, et de créer de nouvelles occasions d'avancement pour un grand nombre d'entre elles.

À titre d'associé et de leader national du groupe Conseils en services numériques et de leader de l'équipe nationale du marketing et des ventes, M. Grosch est un ardent promoteur des valeurs liées à la diversité et à l'inclusion auprès de ses collègues leaders, développant et parrainant les talents issus de la diversité et incitant son entourage à faire de même. Sa réputation de parrain et de champion de la cause des femmes lui a valu d'être nommé « *HeforShe Role Model* » (Modèle HeforShe) de PwC Canada, l'un des quatre modèles au sein de PwC à travers le monde.

### **Le programme Femmes et leadership**

Les efforts de M. Grosch pour faire progresser les femmes reposent sur une profonde conviction selon laquelle les hommes et les femmes ont tout autant à contribuer, et que la diversité fait la force des organisations. De sa propre initiative, en 2011, il a fait en sorte de démontrer la rentabilité de la diversité, réussissant à obtenir l'appui de la haute direction, ce qui l'a amené à cofonder le programme Femmes et leadership de PwC (WiL) dont le but est de soutenir les aspirations et la progression personnelles et professionnelles des femmes.

L'aventure WiL dure six mois et comporte quatre éléments : analyse, outils, réseaux et expérience. L'analyse aide les participantes à mieux cerner leur individualité et ce qu'elles souhaitent accomplir au cours de leur vie personnelle et professionnelle. Les outils permettent aux participantes de développer des compétences, par exemple de savoir fixer des objectifs avec efficacité et développer sa résilience. Les réseaux permettent aux participantes de saisir les différences entre coaching, mentorat et parrainage, l'emphase

étant mise sur l'importance du parrainage. L'expérience est ce qui permet la mise en pratique et le perfectionnement de nouvelles compétences.

Tout en développant le programme Wil avec l'appui de l'équipe des apprentissages et du développement de PwC, M. Grosch a collaboré avec certains dirigeants dès le lancement du programme pour créer de la visibilité et faciliter l'adhésion ainsi que pour s'assurer de la continuité du soutien en sa faveur. M. Grosch est en outre toujours à l'affût des commentaires des participantes pour contribuer à l'amélioration de la structure du programme. D'abord un programme pilote, ce programme s'est renforcé et étendu à travers le Canada au fil du temps, à la faveur du succès rencontré — tant en termes de feedback des participants que de son impact sur les affaires — se méritant ainsi l'appui de la haute direction de l'entreprise. M. Grosch demeure le champion et le leader du programme renforcé.

Depuis la mise sur pied de WiL, 150 femmes ont complété le programme dont un nombre grandissant se sont jointes aux associés de PwC. Cette année, plus de 60 femmes talentueuses participeront à ce programme unique aux impacts remarquables. WiL a aussi acquis une notoriété à l'extérieur de l'entreprise se méritant des prix LEAD (*Learning Engagement and Development*) dans deux catégories : Innovation dans le développement du leadership et Meilleure utilisation de la collaboration sociale et de la gestion des connaissances.

### **Un leadership inclusif fondé sur la responsabilisation et l'humilité**

M. Grosch est un modèle en matière de leadership inclusif, adhérant aux quatre comportements inclusifs mis de l'avant par le modèle EACH de Catalyst : responsabilisation, imputabilité, courage et humilité (en anglais : Empowerment, Accountability, Courage, et Humility). Sa capacité à écouter et à apprendre des gens avec lesquels ils travaillent font de lui un leader humble tandis que son courage transparaît dans sa manière de défendre ce qu'il croit juste et de ne pas faire de compromis sur sa vision.

Il a servi de parrain à de nombreuses femmes à tous les échelons de PwC Canada ainsi que dans la communauté. Même celles qui n'ont pas été parrainées ou soutenues directement par lui dans l'entreprise ont bénéficié en quelque sorte de son influence : leur modèle a été formé ou encouragé à un moment donné par M. Grosch, ou bien ils connaissent un leader qui a bénéficié de l'influence positive de ce dernier. Dans tous les sens du terme, celui-ci est un catalyseur de changement.

## À propos de Philip Grosch

Philip Grosch a passé plus de 25 ans au sein du bureau de PwC à Toronto à contribuer par son talent au succès de ses clients, dans les domaines des services financiers, de la technologie et des télécommunications, au Canada et aux États-Unis. Avant de rejoindre PwC, il a dirigé le service de conseils en CRM au sein d'IBM Canada. M. Grosch est activement engagé dans le mouvement *HeForShe* initié par les Nations-Unies, qui promeut l'égalité des sexes (et dont PwC est un *Founding Impact Champion*) ; il est également membre du conseil consultatif de *100 Most Powerful Women* de WXN Canada. Grand défenseur des anciens combattants, M. Grosch est membre de Canada Company, membre du conseil d'administration du Groupe Treble Victor (3V) et il a personnellement servi de mentor à de nombreux anciens combattants canadiens dans leur transition vers une carrière civile. Il a reçu la *Queen Elizabeth II Diamond Jubilee Medal 2012* de la *True Patriot Love Foundation* en reconnaissance du leadership dont il continue de faire montre dans la communauté militaire et une récompense du ministre des Anciens Combattants pour son travail en faveur des anciens combattants.

# Carol Osler

## **2016 Catalyst Canada Honours Champion, Business Leader**

### **SVP, Financial Crimes & Fraud Management Group, TD Bank Group**

Carol Osler didn't grow up thinking that she was restricted by gender barriers, so when she encountered them in her first job in security, she stepped up to create change. Throughout every stage of her career, Ms. Osler has been a passionate advocate for diversity, initiating opportunities for women to flourish in Security and Business Operations Management. A true trailblazer, Ms. Osler has broken down barriers and opened the door for diversity in a typically male-saturated industry.

Ms. Osler is SVP Financial Crimes & Fraud Management Group at TD Bank Group. As a gay woman, Ms. Osler understands what it means to be marginalized, and she works tirelessly to give others a voice. Since beginning at TD in 2009, her leadership has been transformational. Within Fraud Management, Ms. Osler has re-structured the teams to become more diverse, developed a healthy talent pipeline of women, and acts as a strong advocate for the LGBT community throughout the Bank and the Canadian business community.

Ms. Osler is also heavily engaged in TD's Diversity and Inclusion (D&I) efforts and has been instrumental in fostering collaboration among its D&I groups. She serves on TD's Women in Leadership Committee and created the Women in Leadership Corporate Shared Services chapter to promote the development of women in security and investigations. She is also on TD's LGBT Committee. Ms. Osler leads by example, taking every opportunity possible to promote D&I within her department, the organization, and the outside community.

### **Cultivating Inclusive Policies in Securities and Fraud Management**

Promoting D&I is especially challenging in a male-dominated industry, and Ms. Osler's persistence and dedication have allowed her to drive change in every role she has occupied. When Ms. Osler began at TD, she led a predominantly male Global Investigative team. Motivated by the belief that her team should reflect the diversity of the people it serves, the first thing she did was restructure the team to include more women and individuals from diverse backgrounds. She did this by reassessing what skills were required to be successful and retooling capabilities to attract diverse candidates.

Through her professional mentoring of women in Fraud and Security, Ms. Osler continues her strong focus on leadership development of women in male-dominated industries. She takes a deliberate approach to mentoring women through various stages of their careers, developing a pipeline of talent, setting out a program that looks at each woman's skill set, personal goals, and aspirations and creating a unique development plan that includes growth opportunities within the company. Today, as a result of these efforts, her team of 700 people comprises approximately 60% women.

Prior to TD, Ms. Osler worked at the Metropolitan Toronto Housing Authority, where she played a pivotal role in restructuring how the organization attracts talented women. She was one of the first security leaders to advertise a job citing a preference for women. As more women submitted applications, Carol ensured bias was removed from the hiring process by speaking with senior leaders, helping them become aware of and address their own stereotypes.

### **Inclusive Leadership Through Courage**

The Catalyst model of inclusive leadership includes four key attributes: Empowerment, Accountability, Courage, and Humility, or EACH. From the day Ms. Osler began her career at an elite security company, through her work with Metropolitan Toronto Housing Authority to her current role at TD, she has exhibited true courage. While working as a security guard, Ms. Osler was excluded from performing certain tasks because of her gender. She was told to take self-defense classes only to be kicked out of the class when she showed up. Rather than give up, she carried out the tasks anyway, proving her abilities and forcing the organization to remove the gender barrier for others.

Understanding and experiencing the struggle of being gay in the business community, she promised herself that once she was in a position of leadership she would do all she could to ensure her employees felt included and had opportunities for advancement. Today, Ms. Osler makes a point of being transparent and speaking openly about her sexuality. She believes that at her level she has both the obligation and opportunity to make the workplace more inclusive for others. She is a mentor and sponsor to many, and freely shares personal stories to give junior colleagues the courage they need to bring their full selves to work.

### **About Carol Osler**

Ms. Osler has more than 30 years of experience in Security and Business Operations Management, including international work addressing security challenges in countries lacking strong law enforcement. An expert in leading large-scale transformation initiatives,

she has built and expanded corporate security programs within highly regulated, complex organizations. In 2015, she was named one of Canada's Most Powerful Women by The Women's Executive Network Top 100 Awards for the second year in a row. Ms. Osler was also recognized by the National Association of Professional Women as a 2015 VIP Woman of the Year. In 2012, she was named Security Director of the Year by *Canadian Security* magazine and received the Deloitte Out on Bay Street Professional Leadership Award.



## Carol Osler ([En français](#))

### **Prix honorifiques Catalyst Canada 2016 — Catégorie Personnalité du monde des affaires**

#### **Vice-présidente senior, Crimes financiers et Groupe de gestion de la fraude, Groupe TD**

Il ne serait jamais venu à l'esprit de Carol Osler, en grandissant, de se laisser intimider par les obstacles liés au sexe. Aussi, lorsqu'elle a fait face à ces obstacles dans son premier poste dans le domaine de la sécurité, sa réaction a tout naturellement été de vouloir changer les choses. À chaque étape de sa carrière, Mme Osler a fait montre d'une grande passion pour la diversité, créant des occasions permettant aux femmes de se réaliser pleinement dans le domaine de la gestion de la sécurité et de l'exploitation. Pionnière dans l'âme, elle a levé les obstacles pour que se déploie la diversité dans une industrie typiquement masculine.

Mme Osler est vice-présidente senior du groupe TD, et dirige la division Crimes financiers et Groupe de la gestion de la fraude. Étant lesbienne, Mme Osler comprend ce que signifie d'être marginalisé, et elle travaille sans relâche pour que les autres aient une voix au chapitre. Depuis ses débuts au sein de TD en 2009, elle a fait preuve d'un leadership transformationnel. Au sein du département de gestion des fraudes, elle s'est démarquée en restructurant les équipes pour qu'elles soient plus diversifiées, en mettant sur pied un réservoir de femmes talentueuses, et en agissant comme ardente défenseuse de la communauté LGBT dans l'ensemble de Banque TD ainsi que dans la communauté des affaires au Canada.

Mme Osler s'est aussi pleinement engagée dans la promotion des mesures de TD en matière de diversité et d'inclusion (D & I) et elle a joué un rôle clé dans l'intensification de la collaboration au sein des groupes D & I de l'entreprise. Elle siège sur le Comité des femmes dirigeantes de TD et a créé la division Femmes dirigeantes et services corporatifs communs pour promouvoir le développement des femmes œuvrant en sécurité et enquêtes. Elle est également active au sein du comité LGBT. Le leadership de Mme Osler est fondé sur l'exemple, comme en témoigne son souci constant de promouvoir les D & I au sein de son département, dans toute l'organisation et jusque dans la communauté.

#### **Cultiver les politiques inclusives dans le domaine de la sécurité et de la gestion des fraudes**

Promouvoir les D & I dans une industrie dominée par les hommes est une tâche particulièrement difficile. Pourtant, grâce à sa persévérance et à son engagement, Mme Osler a réussi à introduire le changement dans toutes les fonctions qu'elle a occupées. Lorsqu'elle est entrée à la TD, elle s'est retrouvée à la tête d'une équipe chargée des enquêtes globales composée majoritairement d'hommes. Mue par la conviction que son équipe devait refléter la diversité des personnes qu'elle sert, sa première réalisation a été la restructuration de l'équipe afin d'inclure un plus grand nombre de femmes et d'individus de divers horizons. Elle a procédé en réévaluant les compétences requises pour assurer le succès et en remodelant les ressources pour attirer des candidats issus de la diversité.

Par le biais de son mentorat des femmes dans le département des fraudes et de la sécurité, Mme Osler continue d'axer ses efforts sur le développement du leadership des femmes dans les industries dominées par les hommes. Elle adopte une approche systématique lorsqu'elle agit comme mentor pour accompagner les femmes au cours des étapes de leur carrière, développant un bassin de talents, établissant un programme qui tient compte des talents particuliers, des objectifs personnels et des aspirations de chacune, tout en élaborant un plan unique de développement qui englobe les opportunités d'avancement au sein de l'entreprise. Grâce à ces mesures, son équipe de 700 personnes compte aujourd'hui 60 % de femmes.

Avant de rejoindre la Banque TD, Mme Osler a travaillé à la Metropolitan Toronto Housing Authority, où elle a assuré un rôle pivot en transformant la manière d'attirer des femmes talentueuses au sein de l'organisation. Elle était l'une des premières dirigeantes à offrir un poste en affichant une préférence pour des candidatures féminines. À mesure que le nombre de femmes candidates augmentait, Carol s'assurait que les préjugés disparaissent du processus d'embauche en s'adressant aux hauts dirigeants, les aidant à prendre conscience des stéréotypes et à lutter contre leurs stéréotypes.

### **Un leadership inclusif se doit d'être courageux**

Le modèle Catalyst de leadership inclusif comporte quatre caractéristiques principales : la responsabilisation, la responsabilité, le courage et l'humilité (en anglais EACH : Empowerment, Accountability, Courage, et Humility). Dès le début de sa carrière, puis à travers son travail au sein de la Metropolitan Toronto Housing Authority, jusqu'à sa fonction actuelle au sein de la TD, Mme Osler a fait preuve d'un courage exemplaire. Alors qu'elle travaillait comme agente de sécurité, Mme Osler s'est vue empêchée de réaliser certaines tâches en raison de son sexe. On l'a exhortée à suivre des cours d'autodéfense pour ensuite se faire rejeter lorsqu'elle s'est présentée au cours. Au lieu de baisser les

bras, elle a exécuté les tâches exigées d'elle, démontrant qu'elle était à la hauteur et obligeant ainsi l'organisation de retirer les obstacles pour celles qui allaient lui succéder.

Mme Osler comprend et a fait l'expérience de ce que représente le défi d'être gai dans le monde des affaires. Elle s'est promis que lorsqu'elle aurait atteint un poste de leadership, elle ferait tout ce qu'elle peut pour favoriser le sentiment d'inclusion auprès de ses employés et pour qu'ils aient accès à des occasions d'avancement. La transparence est aujourd'hui une question de principe pour Mme Osler, et elle n'hésite pas à afficher ouvertement son orientation sexuelle. Elle est convaincue que sa position de dirigeante ne lui donne pas seulement l'occasion, mais qu'elle lui impose de chercher à accroître la diversité pour les autres. Elle partage avec de nombreuses personnes, dans son rôle de mentor et de marraine, ses anecdotes personnelles, convaincue que cela donne à ses jeunes collègues le courage dont elles ont besoin pour se réaliser pleinement.

### **Au sujet de Carol Osler**

Mme Osler a plus de 30 années d'expérience dans le domaine de la sécurité et de la gestion de l'exploitation dans l'entreprise, y compris à l'international, œuvrant dans des pays dont les forces de l'ordre sont déficientes et qui sont confrontés à des défis en matière de sécurité. Experte en pilotage d'initiatives transformatives de grande envergure, elle a mis sur pied et développé des programmes de sécurité d'entreprise au sein d'organisations hautement régulées et complexes. En 2015, pour la deuxième année consécutive, elle a été désignée l'une des Femmes les plus influentes du Canada, parmi les 100 plus prestigieuses distinctions décernées par le Women's Executive Network. Elle a aussi été reconnue en 2015 par l'Association nationale des femmes professionnelles comme la Femme la plus influente de l'année. En 2012, la revue Canadian Security l'a désignée Security Director of the Year (Directrice de la sécurité de l'année) et a reçu le Out on Bay Street Professional Leadership Award décerné par Deloitte (Prix du leadership professionnel de Bay Street).

# Anna Tudela

**2016 Catalyst Canada Honours Champion, Business Leader**

**Vice-President, Diversity, Regulatory Affairs and Corporate Secretary, Goldcorp Inc.**

A dynamic and passionate leader, Anna Tudela is a champion for women at her organization and is an inspiring role model for all leaders in the traditionally male-dominated mining industry. Ms. Tudela understands the importance of retaining and fostering diverse talent, which is especially crucial in an industry where women are underrepresented, and her unwavering commitment to women's advancement has impacted the lives and careers of countless women across all levels of Goldcorp Inc.

Her work was sparked on a business trip to South America where she realized there were no Goldcorp women in the region above the Director level, and that women generally seemed to be in a similar place as they were when she emigrated from Peru 20 years earlier. To take action, she founded Creating Choices and Growing Choices, two training, development, and mentorship programs for women at Goldcorp. To date, 1,550 women have graduated from these programs with new skills to unleash their voices and take charge of their careers.

Because of Ms. Tudela's advocacy for advancing women and the success of the programs she developed, she was made Vice President, Diversity, in addition to her other duties. As Chair of Goldcorp's Diversity Committee, she encourages other senior leaders at the company, including the CEO, to embrace diversity and inclusion. In her new role, Ms. Tudela has launched multiple partnerships, including two with UBC and Carleton to foster and develop female talent in STEM and another with the Minerva Foundation in BC. In addition, Ms. Tudela developed Goldcorp's first diversity policy in response to the new OSC disclosure requirements, and under her leadership, Goldcorp became the first mining company to sign the Catalyst Accord in 2015.

## **Creating Choices and Growing Choices**

Creating Choices was established in 2010 to provide women with the tools and assistance they need to drive their careers, thus improving their lives, their families, and their communities. With support from the CEO, 16 women from countries spanning the Americas started the program to learn how to establish their authentic leadership styles and use their voices as a powerful tool to accelerate their careers. Offered in three

different languages, the multi-day program has participants from all functions, levels, and geographical locations.

Creating Choices met with such success that alumnae were eager for more. Ms. Tudela created Growing Choices as a follow-up program that helps women learn the unwritten rules and how to brand themselves, maintain a work-life balance, and navigate sponsorship and mentorship. Both Creating Choices and Growing Choices have provided women at Goldcorp with opportunities they may not have had otherwise. Women have been promoted, changed roles, taken on leadership positions, and simply gained the confidence to speak up. In addition, in 2013, Ms. Tudela headed Goldcorp's first women's conference, Believe to Achieve, which brought together 100 graduates of Creating Choices and Growing Choices.

Senior leaders are visibly committed to both programs, and often speak about D&I in town halls. In addition, both Goldcorp's CEO and COO acted as mentors in Creating Choices and supported Ms. Tudela's vision for women in mining from the beginning. When faced with pushback from managers who claimed the program would be too costly or time-consuming, she sat down with them one-on-one to call on their sense of fair play to help to make the organization better.

### **Inclusive Leadership Through Empowerment**

Catalyst has identified four key attributes of an inclusive leader: Empowerment, Accountability, Courage, and Humility (EACH). Ms. Tudela exhibits empowerment by trusting employees from across all levels and functions of Goldcorp to lead and facilitate Creating Choices and Growing Choices. Rather than bringing in an external team, she chose to train a variety of Goldcorp women to deliver the program. These women gain a sense of ownership, and many have developed into great leaders, which has created a pipeline of women leaders at Goldcorp.

Ms. Tudela is a firm believer in collaborating, listening, and working with women from across different geographies and cultures, understanding that when the program is embedded into the community, it will become truly successful.

### **About Anna Tudela**

Anna Tudela has more than 30 years of experience working with public companies in the securities and corporate finance areas, both in the United States and Canada. She joined Goldcorp in 2005 after working at the law firm of Davis LLP in the Securities and Corporate Finance Department. In 2013, Ms. Tudela received the Peter Dey Governance Achievement

Award, and recently she was named one of the 100 Global Inspirational Women in Mining for 2016. Ms. Tudela's work to advance women in leadership has also been recognized by the Association of Women in Finance, which named her a Champion at the 2016 PEAK Awards.

# Anna Tudela ([En français](#))

## **Prix honorifiques Catalyst Canada 2016—Personnalité du monde des affaires**

### **Vice-présidente, Diversité et affaires réglementaires et secrétaire générale, Goldcorp inc.**

Leader dynamique et passionnée, Anna Tudela est une championne de la cause des femmes au sein de son organisation, et un modèle inspirant pour tous les leaders dans ce secteur traditionnellement dominé par les hommes que sont les mines. Mme Tudela a saisi l'importance de retenir et de favoriser les talents issus de la diversité, ce qui est particulièrement crucial dans un secteur industriel où les femmes sont sous-représentées, et son engagement indéfectible envers l'avancement des femmes a eu un impact sur la vie et la carrière d'un nombre incalculable de femmes à tous les niveaux hiérarchiques de Goldcorp inc.

Son action a pris naissance lors d'un voyage d'affaires en Amérique du Sud, alors qu'elle s'est rendu compte que Goldcorp ne comptait aucune femme cadre dans la région, et que les femmes semblaient en général être au même endroit qu'elles étaient au moment où elle-même avait émigré au Pérou, 20 ans auparavant. Il fallait agir, et c'est pourquoi elle a créé Créer des choix, et sa suite, Développer des choix, deux programmes de formation, développement et mentorat au sein de Goldcorp. À ce jour, 1 550 femmes sont diplômées de ces programmes, acquérant de nouvelles compétences leur permettant de faire entendre leurs voix et de prendre leur carrière en main.

Les efforts déployés par Mme Tudela en faveur de l'avancement des femmes et le succès des programmes créés par elle lui ont valu d'être nommée vice-présidente, Diversité, en plus de ses autres fonctions. À titre de présidente du comité de la diversité de Goldcorp, elle encourage d'autres membres de la direction, notamment le PDG, à s'engager envers la diversité et l'inclusion. Dans ses nouvelles fonctions, Mme Tudela a créé plusieurs partenariats, par exemple avec les Universités UBC et Carleton, pour encourager et développer le talent féminin dans les STIM, et un autre avec la Fondation Minerva, en Colombie-Britannique. De plus, Mme Tudela a développé la première politique en matière de diversité de Goldcorp, en réponse aux nouvelles exigences de divulgation de la CVMO, et sous son leadership, Goldcorp est devenue, en 2015, la première société minière à signer l'Accord Catalyst.

### **Les programmes Créer des choix et Développer des choix**

Créer des choix a été créé en 2010 en vue de fournir aux femmes les outils et le soutien nécessaires pour leur développement de carrière, améliorant ainsi leurs vies, leurs familles et leurs communautés. Pouvant compter sur le soutien du PDG, 16 femmes originaires des Amériques ont participé au lancement du programme, pour apprendre à renforcer leur style authentique de leadership, et à faire usage de leurs voix comme étant un outil puissant pour accélérer leurs carrières. Offert en trois langues, le programme d'une durée de plusieurs jours accueille des participants occupant toutes les fonctions, et de tous les niveaux hiérarchiques et provenances géographiques.

Créer des choix a remporté un tel succès que les participantes en ont voulu plus. Mme Tudela a alors créé Développer des choix, un programme de suivi qui aide les femmes à comprendre les règles non écrites et à se démarquer, à maintenir un équilibre travail-vie personnelle, et à mieux comprendre le fonctionnement du parrainage et du mentorat. Les programmes Créer des choix et Développer des choix ont procuré aux femmes des occasions auxquelles elles n'auraient pas eu accès autrement. Des femmes ont été promues, ont changé de fonction, ont assumé des postes de direction, et ont simplement acquis cette confiance en elles qui leur permet de se faire entendre. De plus, en 2014, Mme Tudela a dirigé la première conférence de Goldcorp relative aux femmes, *Believe to Achieve*, qui a réuni une centaine de diplômées des programmes Créer des choix et Développer des choix.

Les cadres supérieurs de l'organisation sont clairement engagés dans ces deux programmes et font fréquemment mention de la diversité et de l'inclusion lors des rencontres de discussion. De plus, le PDG et le chef de l'exploitation de Goldcorp se sont eux-mêmes engagés à titre de mentors dans le cadre du programme Créer des choix et ont soutenu, dès qu'elle s'est manifestée, la vision de Mme Tudela relative aux femmes dans l'industrie minière. Lorsque confrontée à la résistance de gestionnaires selon lesquels le programme serait trop coûteux ou prendrait trop de temps, celle-ci a pris le temps de s'asseoir avec chacun d'eux, faisant appel à leur sens du franc-jeu pour faire en sorte que Goldcorp devienne une meilleure organisation.

### **Leadership inclusif fondé sur la responsabilisation**

Catalyst a identifié quatre comportements qui font d'un leader qu'il est inclusif : responsabilisation, imputabilité, courage et humilité (en anglais EACH : *Empowerment, Accountability, Courage, et Humility*). Mme Tudela a fait preuve de responsabilisation en faisant confiance aux employés de tous les niveaux et fonctions de Goldcorp en dirigeant et en faisant la promotion des programmes Créer des choix et Développer des choix. Plutôt que d'avoir recours à une équipe externe, elle a choisi de former des femmes issues



de différents secteurs de Goldcorp afin qu'elles puissent elles-mêmes offrir le programme. Ces femmes ont développé un sentiment d'appartenance et plusieurs d'entre elles sont devenues des leaders remarquables, ce qui a contribué à la création d'un bassin de femmes talentueuses chez Goldcorp.

Pour Mme Tudela, la collaboration et l'écoute sont essentielles dans le travail avec des femmes de différentes provenances géographiques et cultures. Elle a compris que pour que le programme remporte un réel succès, il doit être intégré dans la communauté.

### **À propos de Anna Tudela**

Anna Tudela compte plus de 30 ans d'expérience au sein de sociétés ouvertes dans les domaines des valeurs et du financement d'entreprises, autant aux États-Unis qu'au Canada. Elle s'est jointe à Goldcorp en 2005, après avoir travaillé au sein du champ de pratique Valeurs mobilières et financement d'entreprises du cabinet d'avocats Davis S.E.N.C.R.L. En 2013, Mme Tudela a reçu le prix *Peter Dey Governance Achievement Award*, et a récemment été désignée comme l'une des 100 femmes les inspirantes du secteur minier au monde (« *100 Global Inspirational Women in Mining for 2016* »). Le travail accompli par Mme Tudela pour l'avancement des femmes a également été reconnu par l'*Association of Women in Finance*, qui l'a désignée Championne lors de la cérémonie des Prix PEAK de 2016.

# Lara Di Gregorio

**2016 Catalyst Canada Honours Champion, Emerging Leader**

**Manager, Acquisitions & Asset Management, Crestpoint Real Estate Investments Ltd.**

In the conservative, male-dominated industry of commercial real estate, Lara Di Gregorio was an authentic leader committed to diversity and inclusion (D&I) who used her voice to advocate for underrepresented groups in her industry, including women and the LGBT community. Recognizing the difficulty young women face in commercial real estate, she co-founded a women's networking group called Women in Real Estate Drinks (WiRED). Other than identifying as a woman working in the commercial real estate industry, there are no membership requirements or fees, which effectively removes all barriers to entry and thereby creates a very inclusive environment, a rarity in the sector.

As the Vice Chair, Membership Committee, in the Toronto chapter of the leading commercial real estate association, National Association of Industrial and Office Properties (NAIOP), Ms. Di Gregorio made it part of her mandate to recruit new women members and develop inclusive networking and education sessions. The group has 1,000 members in the greater Toronto area. As an outspoken LGBT ally, when employed by Jones Lang Lasalle, she founded the Canadian chapter of the organization's LGBT ERG known as Building Pride. She also coordinated and hosted Jones Lang Lasalle's first global Building Pride educational conference call.

Ms. Di Gregorio was committed to holding her organization's peers and leaders accountable for acting inclusively in the workplace. She was fearless in interrupting exclusionary behavior within both the workplace and the broader industry by having challenging conversations about the need for increased diversity.

## **WiRED**

Many professional organizations within the commercial real estate industry require an application, a fee, and sometimes references to join them, and there are few such organizations specifically for women. Seeing a need, Ms. Di Gregorio and two of her industry colleagues created WiRED to provide a forum for networking and to discuss the unique challenges that women in commercial real estate face. Membership continues to increase, and WiRED has expanded its activities to include senior-level women speakers discussing their career experiences with WiRED participants. Ms. Di Gregorio and her

WiRED co-founders gathered support for the initiative and engaged with corporate sponsors to fund WiRED's activities.

### **Inclusive Leadership Through Courage**

As a leader, Ms. Di Gregorio exhibited all of the inclusive leadership behaviors outlined in Catalyst's EACH model: Empowerment, Accountability, Courage, and Humility. However, perhaps her most compelling inclusive leadership trait was courage. Her guiding principle was to "be the change you want to see" in the industry. It is this belief that inspired her to lead by example.

For Ms. Di Gregorio, there was no question that active, intentional, inclusive leadership is required to create change in her industry. Her passion and belief that promoting diversity is "the right thing to do" was what drove her to co-found WiRED. It is also what led her to establish the Canadian arm of Jones Lang Lasalle's Building Pride ERG. Ms. Di Gregorio was outspoken on women's and LGBT issues in her industry and engaged in difficult conversations even though the culture in many commercial real estate companies may not be conducive to such discussions.

### **About Lara Di Gregorio**

Ms. Di Gregorio started her career in the real estate industry at Cushman & Wakefield as an account manager and financial analyst in the office leasing division. Prior to joining Crestpoint in 2015, she worked at LaSalle Investment Management on the asset management team and as the asset and leasing manager at a merchant developer responsible for negotiating offers and leases on a development portfolio of more than 3 million square feet. Ms. Di Gregorio earned a bachelor's degree with honors in urban development from the University of Western Ontario and was active in multiple commercial real estate associations.

Lara Di Gregorio passed away on 22 December 2023.

# Lara Di Gregorio ([En français](#))

## Leader en devenir—Prix honorifiques Catalyst Canada 2016

### **Directrice, Gestion des acquisitions et des actifs, Crestpoint Real Estate Investments Ltd.**

Au sein de l'industrie de l'immobilier commercial, un secteur très conservateur dominé par les hommes, Lara Di Gregorio se démarque comme une leader authentique, engagée envers la diversité et l'inclusion, qui agit à titre de porte-parole pour défendre les groupes sous-représentés dans son secteur, notamment les femmes et la communauté LGBT. Constatant les difficultés que les jeunes femmes rencontrent dans le domaine de l'immobilier commercial, elle a cofondé un groupe de réseautage de femmes qui porte le nom de *Women in Real Estate Drinks* (WiRED). Outre le fait de devoir s'identifier comme étant une femme qui œuvre dans le domaine de l'immobilier commercial, aucune autre exigence ou aucuns frais ne sont imposés, ce qui a l'effet d'éliminer d'entrée de jeu tous les obstacles, et crée ainsi un environnement très inclusif, chose très rare dans ce secteur d'activité.

À titre de vice-présidente du comité de l'adhésion de la division torontoise de la plus grande association en immobilier commercial, la *National Association of Industrial and Office Properties* (NAIOP), Mme Di Gregorio s'est fait un devoir de recruter des femmes et de mettre en œuvre des activités de réseautage et des ateliers de formation inclusifs. Le groupe compte 1000 membres dans la grande région de Toronto. Étant une alliée reconnue de la communauté LGBT pendant qu'elle était à l'emploi de Jones Lang Lasalle, elle a fondé la division canadienne du groupe-ressource d'employés LGBT de l'organisation, connue sous le nom de *Building Pride*. Elle a également coordonné et animé la première conférence éducative téléphonique mondiale de *Building Pride* de Jones Lang Lasalle.

Mme Di Gregorio est résolue à tenir ses collègues et les leaders de son organisation imputables d'adopter un comportement inclusif dans le milieu de travail. Elle n'hésite jamais à intervenir promptement pour interrompre des comportements exclusifs, au bureau comme ailleurs dans l'industrie, en ayant des conversations enflammées au sujet du besoin de promouvoir une plus grande diversité.

### **WiRED**

Un grand nombre d'associations professionnelles au sein de l'industrie de l'immobilier commercial exigent, pour que l'on y adhère, que l'on fasse une demande, que l'on paye

des frais et parfois même que l'on fournisse des références. Peu d'entre elles sont destinées spécifiquement aux femmes. Ayant identifié ce besoin, Mme Di Gregorio et deux de ses collègues de l'industrie ont créé WiRED afin de fournir un forum de réseautage et pour discuter des défis uniques rencontrés par les femmes dans le secteur de l'immobilier commercial. Le membership continue d'augmenter, et WiRED a étendu ses activités pour inclure des conférencières de haut niveau pour discuter de leur expérience professionnelle avec des membres de WiRED. Mme Di Gregorio et les cofondatrices de WiRED continuent de recueillir du soutien pour cette initiative et commencent à établir des liens avec des commanditaires corporatifs pour financer certaines activités de WiRED.

### **Leadership inclusif fondé sur le courage**

Comme leader, Mme Di Gregorio a fait preuve de chacun des comportements inclusifs constituant le modèle EACH de Catalyst : responsabilisation, imputabilité, courage et humilité (en anglais : *Empowerment, Accountability, Courage, et Humility*). Toutefois, la caractéristique principale de son leadership est le courage. Son principe directeur est qu'« il faut être le changement que vous voulez voir » dans l'industrie. C'est cette conviction qui l'inspire à diriger par l'exemple.

Pour Mme Di Gregorio, il n'y a pas de doute qu'un leadership actif, intentionnel et inclusif est requis pour provoquer un changement dans son secteur industriel. Sa passion et sa croyance que la promotion de la diversité est « la chose à faire » est ce qui l'a amenée à cofonder WiRED. C'est également ce qui l'a amenée à créer la division canadienne du Building Pride de Jones Lang Lasalle. Mme Di Gregorio est connue pour être franche et directe lorsqu'il est question des problématiques relatives aux femmes et à la communauté LGBT dans son secteur d'activité, et n'hésite pas à s'engager dans des conversations difficiles même si la culture au sein d'un grand nombre de sociétés œuvrant dans le domaine de l'immobilier commercial n'est parfois pas favorable à ce genre de discussions.

### **À propos de Lara Di Gregorio**

Mme Di Gregorio a commencé sa carrière dans le secteur de l'immobilier chez Cushman & Wakefield, comme responsable de comptes et analyste financière dans le département de la location de bureaux. Avant de se joindre à Crestpoint en 2015, elle a travaillé auprès de LaSalle Investment Management, au sein de l'équipe de gestion d'actifs et, plus récemment, comme gestionnaire des actifs et des baux auprès d'un promoteur responsable de la négociation d'offres et de baux pour un portefeuille de développement de plus de 3 millions pieds carrés. Mme Di Gregorio détient un baccalauréat avec mention

en développement urbain de la *University of Western Ontario* et est active auprès de plusieurs associations œuvrant dans le domaine de l'immobilier commercial.

# Shilpa Mandhan

**2016 Catalyst Canada Honours Champion, Emerging Leader**

## **Former Associate Director, Client Services, Precima (LoyaltyOne)**

Shilpa Mandhan was a young consultant for Accenture early in her career working on an engagement at a well-known North American retailer when she realized two things. At her firm, female representation at the executive level dropped off dramatically, and women, in general, did not experience the same level of confidence when working on client teams as their male counterparts.

Seeing a need, Ms. Mandhan decided to push for change. Seeking and gaining buy-in, Ms. Mandhan established a women's network chapter for Accenture's large on-site team. Eventually, the network expanded to include women from her client's team, which not only benefitted the client's employees but also strengthened Accenture's relationship with the key client.

During her time as a Client Services Associate Director for Precima, a LoyaltyOne Company, Ms. Mandhan was a highly respected and inclusive leader committed to advancing women in corporate Canada. In her role as an advisor for Precima's Women's Leadership Initiative (WLI), LoyaltyOne's women's employee resource group (ERG), she is credited with leading the ERG's revitalization, which involved refreshing objectives and goals and expanding the ERG internationally to the UK operations.

### **Revitalizing Precima's Women's Leadership Initiative**

Quickly realizing that one of the challenges facing Precima's WLI was a lack of understanding across the broader organization of the group's mandate and strategic purpose, Ms. Mandhan worked with other WLI advisors to revamp its mission and strategy, increase inclusion, and add value to the business. WLI advisors sought to engage more employees across the company, including men, who, while supportive of the group's efforts, were uncertain what role they should and could play in promoting the WLI's goals.

Expanding participation to a wider audience involved ensuring that WLI activities not only offered employee learning and development opportunities, but also included an element of fun. At one networking event, the WLI included mixology activities to attract more employees from across the organization. The WLI also gained traction with men by ensuring that any speaking events had at least one male panelist.

The revitalization resulted in increased attendance at WLI-organized events and activities, which are now more inclusively open to women and men across functions and levels at the company. The 2016 International Women's Day event spearheaded by Ms. Mandhan was particularly successful: men represented 25% of attendees, and half of LoyaltyOne's senior executive team participated.

Following the success of WLI's revitalization, Ms. Mandhan led its expansion by establishing a chapter at Precima's UK office. Recognizing the need for buy-in from Precima's UK leadership, she deftly enlisted support from Precima's President, Brian Ross, a great advocate of the WLI's mission. Mr. Ross endorsed the WLI, which helped gain local leadership support in creating the WLI's UK chapter.

### **Inclusive Leadership Through Empowerment**

As a Precima leader, Ms. Mandhan exhibited elements of all of the inclusive leadership behaviours outlined in Catalyst's EACH model: Empowerment, Accountability, Courage, and Humility. It was by focusing on empowerment within the teams she led that she was able to ensure her efforts to advance women in Canadian business were impactful and sustainable.

Ms. Mandhan described the revitalization of the WLI as a learning exercise for the entire group. As an advisor, she oversaw WLI's various events, where she ensured that team members were given a range of responsibilities for parts of each event, identified and used the strengths of each team member to help execute plans, and implemented and documented new processes to help others not only run but improve future events.

### **About Shilpa Mandhan**

Ms. Mandhan joined Precima in 2013, where she worked closely with retailers to improve the quality of their decision-making by leveraging the power of data and analytics. Prior to joining Precima, she held positions at Accenture and Epicor Retail. Ms. Mandhan holds an MBA from the University of Toronto's Rotman School of Management and a bachelor's degree in Electrical Engineering from McGill University. Currently Ms. Mandhan is a Project Leader at Tulip Retail Inc., a fast-growing retail technology company.

Outside of her job, Ms. Mandhan volunteers with Indus Action, an organization dedicated to promoting free education and access to top schools for children from lower-income and disadvantaged groups in India. As a woman of Indian descent who has had access to educational opportunities in Canada, this cause is dear to her. In her spare time, she



enjoys fitness activities, engaging in conversations about behavioural economics and human-centered design, and traveling.

# Shilpa Mandhan ([En français](#))

## Leader en devenir—Prix honorifiques Catalyst Canada 2016

### Ancienne directrice adjointe, Service à la clientèle, Precima (LoyaltyOne)

Shilpa Mandhan était une jeune consultante auprès d'Accenture, tôt dans sa carrière, engagée dans la réalisation d'un mandat auprès d'un détaillant américain bien connu, lorsqu'elle a constaté deux choses importantes : la très faible représentation des femmes au sein de la haute direction de son entreprise, et le fait que les femmes en général n'avaient pas le même niveau de confiance en elles que leurs collègues masculins, lorsqu'elles travaillaient au sein des équipes clients.

Constatant un besoin, Mlle Mandhan a décidé de promouvoir le changement. Ses efforts se sont conclus par l'obtention d'un soutien qui lui a permis d'ouvrir une nouvelle division d'un réseau de femmes spécifiquement destinée à accueillir la grande équipe des femmes d'Accenture sur place. Le réseau s'est éventuellement élargi, pour inclure les femmes faisant partie des équipes de ses clients, ce qui a non seulement apporté des avantages aux employés des clients, mais a également renforcé les relations d'Accenture avec le client clé.

Tout au long de son mandat comme directrice adjointe du service à la clientèle de Precima, une compagnie du groupe LoyaltyOne, Mlle Mandhan s'est révélée être une leader inclusive très respectée, résolue à faire avancer les femmes dans le monde des affaires canadien. Conseillère pour le groupe-ressource d'employées (GRE) de LoyaltyOne, la *Women's Leadership Initiative* (WLI) de Precima, on lui doit d'avoir mené la revitalisation du GRE, notamment d'en avoir rafraîchi les objectifs et les buts, et l'expansion du GRE à l'échelle internationale, aux activités au Royaume-Uni.

### La revitalisation de la Women's Leadership Initiative de Precima

Ayant rapidement constaté que l'un des défis de la WLI de Precima était un manque de compréhension, à travers l'ensemble de l'organisation, du mandat du GRE et de ses objectifs stratégiques, Mlle Mandhan a collaboré avec d'autres conseillers WLI pour revamper sa mission et sa stratégie, augmenter l'inclusion et apporter de la valeur ajoutée à l'entreprise. Les conseillers WLI ont cherché à susciter l'engagement d'un plus grand nombre d'employés à travers de la société, incluant des hommes qui, tout en soutenant les efforts du GRE, vivaient une certaine inquiétude quant au rôle qu'ils devaient et qu'ils pouvaient jouer dans le cadre de la promotion des objectifs de la WLI.

L'expansion de la participation de la WLI à un auditoire plus large exigeait que l'on s'assure que les activités de la WLI n'offrent pas uniquement des occasions d'apprentissage et de développement aux employés, mais qu'elles joignent l'utile à l'agréable. Lors de l'un des événements de réseautage, la WLI a offert des activités de mixologie, pour attirer davantage d'employés venant de l'ensemble de l'organisation. La WLI a également remporté un bon succès auprès des hommes en s'assurant qu'au moins un homme participe à chaque réunion-débat, à titre de paneliste.

La revitalisation a résulté en une augmentation de la participation aux événements et activités de la WLI, qui accueillent aujourd'hui, de manière plus inclusive, des femmes et des hommes occupant des fonctions diverses à tous les échelons de la compagnie. La Journée internationale des femmes 2016, pilotée par Mlle Mandhan, a remporté un succès particulièrement retentissant : les hommes représentaient 25 % des participants, et la moitié de l'équipe de la haute direction de LoyaltyOne était présente.

Suite au succès de la revitalisation de la WLI, Mlle Mandhan a poursuivi la progression de cette initiative en implantant une nouvelle division dans les bureaux de Precima au Royaume-Uni. Reconnaisant le besoin impératif de rallier la haute direction britannique de Precima, elle a habilement convaincu le président de Precima, Brian Ross, de lui apporter son soutien, celui-ci étant un ardent défenseur de la mission de la WLI. M. Ross a endossé la WLI, ce qui a contribué à gagner le soutien de la direction locale et à la création d'une division de la WLI au Royaume-Uni.

### **Leadership inclusif par le biais de la responsabilisation**

En tant que leader de Precima, Mlle Mandhan a fait preuve des qualités qui correspondent à chacun des comportements inclusifs qui composent le modèle EACH de Catalyst : responsabilisation, imputabilité, courage, humilité (en anglais : *Empowerment, Accountability, Courage, et Humility*). C'est en apportant une attention soutenue à la responsabilisation au sein des équipes qu'elle dirigeait qu'elle a pu s'assurer que ses efforts en vue de l'avancement des femmes au sein du monde des affaires canadien avaient de l'impact et étaient durables.

Mlle Mandhan a décrit la revitalisation de la WLI comme un exercice d'apprentissage pour le groupe en entier. À titre de conseillère, elle supervisait les divers événements de la WLI, où elle s'assurait que les membres de l'équipe se voyaient confier une variété de responsabilités relatives à certains aspects de chacun des événements, elle identifiait et mettait à contribution les forces de chaque membre de l'équipe pour aider à la réalisation des plans, et elle mettait en application et documentait de nouveaux processus pour

soutenir ses collègues non seulement dans l'organisation mais aussi dans l'amélioration des événements dans le futur.

### **À propos de Shilpa Mandhan**

Mlle Mandhan a joint les rangs de Precima en 2013, où elle a travaillé étroitement avec des détaillants pour améliorer la qualité de leur processus de prise de décision en ayant recours aux données et aux analyses. Avant de se joindre à Precima, elle a occupé des postes au sein d'Accenture et d'Epicor Retail. Mlle Mandhan détient un diplôme de MBA de la *Rotman School of Management* de l'Université de Toronto et un baccalauréat en génie électrique de l'Université McGill. Elle est actuellement chef de projet chez Tulip Retail inc., un fournisseur de solutions en technologie pour la vente au détail qui est en pleine croissance.

Mlle Mandhan est active à titre bénévole auprès d'Indus Action, une organisation dédiée à la promotion d'une éducation gratuite et d'un accès aux écoles les plus reconnues pour les enfants de familles à faible revenu et de groupes désavantagés en Inde. Étant une femme de descendance indienne qui a eu accès à une éducation au Canada, cette cause lui est chère. Pendant ses temps libres, elle aime pratiquer des activités sportives, discuter d'économie comportementale et de design centré sur l'humain, et voyager.

# Jenn Ocampo-King

**2016 Catalyst Canada Honours Champion, Emerging Leader**

**Director, Prime Brokerage, TD Securities, TD Bank's Wholesale Bank**

Jenn Ocampo-King is a passionate and lifelong advocate of inclusion in the workplace and beyond. She started in the industry at 15, living on her own while working to help support her family. Having benefitted from the support and sponsorship of others, Ms. Ocampo-King is dedicated to ensuring that people following behind her receive similar help and guidance in navigating their careers.

As a high-potential employee who has won several awards, Ms. Ocampo-King's influence is felt across TD Securities. The co-founder and chair of the TD Securities Women in Leadership (WIL) Champion Network, she has secured executive sponsorship and buy-in from senior leaders, planned more than 50 mentor/mentee events, co-manages a virtual community on the TD Bank intranet with nearly 200 members, and runs regular networking and panel events with senior-level executives. She also is the Toronto board member for 100 Women in Hedge Funds, a global organization with more than 13,000 members committed to making a difference in their industries and communities through educational programming, professional leverage initiatives, and philanthropy.

Ms. Ocampo-King is considered a role model for all women at TD Securities, constantly seeking opportunities to develop junior women and devoting significant time to mentoring. She is an exemplary leader who has made a meaningful impact at TD Securities and beyond, and she continues to influence both corporate and community leaders.

## **The TD Securities Women in Leadership Champion Network**

The TD Securities WIL Champion Network was established to cascade the work and benefits of TD Bank's overall WIL network to its Wholesale Bank. Its goals are to engage women at the grassroots level by raising awareness of the WIL's message of inclusion, development, and advancement and to provide networking opportunities with senior leaders through mentoring connections and leader lunches.

Ms. Ocampo-King leveraged senior leadership support for the WIL's diversity and inclusion (D&I) efforts and engaged them as mentors. She practiced transparent communication to raise awareness about and promote the WIL's networking and mentoring opportunities, increasing participation within the organization. Ms. Ocampo-King regularly enters into

conversations with employees across all levels of TD Securities to discuss what changes they would like to see in the organization as well as what the WIL can do to create an inclusive organizational culture and provide career development opportunities to all.

### **Inclusive Leadership Through Humility and Empowerment**

The Catalyst model of inclusive leadership includes four key attributes—Empowerment, Accountability, Courage, and Humility (EACH). In both her professional and volunteer work, Ms. Ocampo-King role models humility and empowerment by remaining open to and learning from those who are different from her, such as homeless youths, many of whom she mentors and for whom she advocates tirelessly. She values feedback from others and views it as a positive aspect of all of her relationships.

Ms. Ocampo-King also empowers others by consistently encouraging those around her to get involved in TD Securities' D&I initiatives. Her message to those she mentors is that an individual can be a leader at any level of the organization, and that you don't necessarily need to lead a group to have a positive impact on someone else's life or career by sharing and offering help.

### **About Jenn Ocampo-King**

Ms. Ocampo-King joined TD Securities in 2003 as a relationship manager on the Prime Brokerage desk. She is now a Director on the Securities Lending Team and covers a portfolio of large hedge funds and pension plans in North America. She is a co-chair of TD Securities' WIL Champions Network and co-chairs the Associates Challenge for the annual TD Securities Underwriting Hope Campaign & Auction.

Within her community, Ms. Ocampo-King is a longtime mentor with Eva's Initiatives for Homeless Youth; she has served two terms on its board, and currently serves on the organization's Resource Development and Capital Campaign Committee (CCC). Through the CCC, Ms. Ocampo-King is working to raise more than \$10 million to build a new youth homeless shelter in Toronto. She also co-chairs Eva's Initiative's Taste Matters Charity Auction, which raises more than \$150,000 annually. She lives in Toronto with her husband and six-year-old daughter. She also sits on the Havergal College Parents Association at her daughter's school, and co-chairs the school's Celebration Saturday charity auction, which raises money for the school's community partners.

# Jenn Ocampo-King ([En français](#))

## **Leader en devenir—Prix honorifiques Catalyst Canada 2016**

### **Directrice, Courtage de premier ordre, Valeurs Mobilières TD, Services bancaires de gros**

Jenn Ocampo-King est une défenseure ardente et passionnée de l'inclusion dans les milieux de travail, et au-delà de ceux-ci. Elle a fait ses débuts dans le milieu de la finance à l'âge de 15 ans. Elle vivait seule et travaillait pour aider à subvenir aux besoins de sa famille. Ayant eu la chance de bénéficier du soutien et du parrainage des autres, Mme Ocampo-King est résolue à faire en sorte que les personnes de son entourage reçoivent une aide et des conseils semblables à ceux qu'elle a reçus, dans leur cheminement de carrière.

L'influence de Mme Ocampo-King, une employée à fort potentiel qui a remporté plusieurs prix, se fait sentir à la grandeur de Valeurs Mobilières TD. Cofondatrice et présidente du réseau *Women in Leadership* (WIL) de Valeurs Mobilières TD, elle a mis en place un système de parrainage par des cadres supérieurs, obtenant pour ceci l'engagement de hauts dirigeants, planifié plus de 50 événements réunissant mentors et mentorés, coadministré une communauté virtuelle sur l'intranet de la Banque TD qui compte près de 200 membres, et elle organise régulièrement des événements de réseautage et des tables rondes accueillant des cadres de haute direction. Elle représente également la ville de Toronto au sein du conseil d'administration de *100 Women in Hedge Funds*, une organisation mondiale qui compte plus de 13 000 membres résolus à faire une différence au sein de leurs secteurs industriels et leurs communautés par le biais de programmes éducatifs, d'initiatives ayant un effet de levier professionnel, et de philanthropie.

Mme Ocampo-King est considérée comme un modèle pour toutes les femmes au sein de Valeurs Mobilières TD, cherchant sans cesse de nouvelles occasions visant le développement de carrière des femmes qui entrent sur le marché du travail, et dévouant un temps important au mentorat. Elle est une leader exemplaire qui a fait une différence significative à la fois au sein de Valeurs Mobilières TD et hors de ses murs, et elle continue d'influencer les leaders d'entreprises et les communautés.

### **Le réseau des champions de *Women in Leadership* de Valeurs mobilières TD**

Le réseau *Women in Leadership* (WIL) de Valeurs Mobilières TD a été créé pour étendre le travail et les avantages de l'ensemble du réseau WIL de la Banque TD au Service bancaire

de gros de TD. Ses objectifs sont de susciter l'intérêt des femmes qui se trouvent à la base afin qu'elle s'engagent, en les sensibilisant au message d'inclusion, de développement et d'avancement du réseau WIL, et de leur fournir des occasions de réseautage avec de hauts dirigeants par le biais de liens de mentorat et de déjeuners avec des leaders.

Mme Ocampo-King a recruté de hauts dirigeants pour participer aux efforts de diversité et d'inclusion du réseau WIL, et ceux-ci agissent à titre de mentors. Elle a, par le biais d'une communication transparente, fait la promotion du réseau WIL et de ses occasions de réseautage, augmentant par le fait même la participation au sein de l'organisation. Mme Ocampo-King participe régulièrement à des échanges avec les employés de tous les niveaux de Valeurs Mobilières TD, discutant des changements que ceux-ci aimeraient voir se produire au sein de l'organisation, et de ce que le réseau WIL peut faire pour favoriser la création d'une organisationnelle inclusive et fournir des occasions de développement de carrière à tous.

### **Leadership inclusif par le biais de l'humilité et de l'autonomisation**

Le modèle de leadership inclusif de Catalyst inclut quatre comportements inclusifs clés : la responsabilisation, l'imputabilité, le courage et l'humilité (en anglais EACH : *Empower, Accountability, Courage, et Humility*). Dans le cadre de ses responsabilités professionnelles et bénévoles, le modèle représenté par Mme Ocampo-King en est un d'humilité et de responsabilisation; elle demeure ouverte aux gens qui sont différents d'elle et à ce que ceux-ci peuvent lui apporter, par exemple les jeunes sans-abri dont elle défend les droits sans relâche, et agit comme mentor pour un grand nombre d'entre eux. Elle apprécie toute rétroaction des autres, et considère que c'est un aspect positif de toutes ses relations.

Mme Ocampo-King responsabilise également les autres en encourageant sans cesse ceux qui font partie de son entourage à s'impliquer dans les initiatives de diversité et inclusion de Valeurs Mobilières TD. Son message à ses mentorés est le suivant : un individu peut être un leader à tout niveau de l'organisation, il n'est pas nécessaire de diriger un groupe pour avoir un impact positif sur la vie ou la carrière d'une autre personne par le biais du partage et du soutien.

### **À propos de Jenn Ocampo-King**

Mme Ocampo-King a joint les rangs de Valeur Mobilières TD en 2003 à titre de gestionnaire des relations avec la clientèle au bureau du Courtage de premier ordre. Elle est actuellement directrice de l'équipe des prêts de titres et couvre un portefeuille



d'important fonds de couverture et de régimes de retraite en Amérique du Nord. Elle est coprésidente du réseau WIL et copréside le défi annuel des employés dans le cadre de la vente aux enchères et de la campagne du *TD Securities Underwriting Hope*.

Au sein de sa communauté, Mme Ocampo-King agit à titre de mentor depuis longtemps auprès de l'organisation *Eva's Initiatives for Homeless Youth*; elle a siégé à son conseil pendant deux mandats et est actuellement membre du comité du développement des ressources et de la campagne de financement de celle-ci. Par le biais de ce comité, Mme Ocampo-King vise à amasser plus de 10 millions de dollars pour la construction d'un refuge pour jeunes sans-abri à Toronto. Elle copréside également l'encan de charité *Taste Matters* de la même organisation, qui recueille plus de 150 000 \$ chaque année. Elle habite Toronto avec son mari et sa fille de six ans. Elle est membre de l'association des parents d'élèves du Collège Havergal College que fréquente sa fille, et copréside la vente caritative *Celebration Saturday* de l'école, qui recueille des fonds pour les partenaires de la communauté de l'école.