

2019 Catalyst Honours Champions

Sandra Stuart..... 2
 English 2
 French 4
Norie Campbell..... 8
 English 8
 French 11
Alison Jeffrey..... 15
 English 15
 French 18
Michael Cherny 22
 English 22
 French 25
Thomas O’Neill 29
 English 29
 French 31

Sandra Stuart

English

2019 Catalyst Canada Honours Company/Firm Leader Champion

Group General Manager, President & CEO, HSBC Bank Canada

Sandra Stuart joined HSBC in 1982 and has held numerous roles with increasing responsibilities domestically and abroad culminating with her appointment as President and Chief Executive Officer for HSBC Bank Canada in 2015. HSBC is the world's largest trade bank, with a network spanning 66 countries and connecting 90% of the world's trade and capital flows.

She describes her work in emerging markets as bringing home to her the economic challenges faced when there is a lack of access to education and opportunities—particularly for women. And her own experience as an outsider in another culture has made her more aware of the challenges and opportunities inherent in a diverse work environment prompting her personal commitment to ensuring equal opportunities and fair treatment for everyone—no matter the difference.

As a result, Sandra has promoted an organizational culture in which diversity and inclusion are part of the everyday dialogue among leaders and their team members.

How She Made Change

When Sandra joined the HSBC Bank Canada Board in 2010, women comprised just 20% of its members. As the Chief Operating Officer and the Chair of the Diversity and Inclusion Committee she emphasized the importance of data and metrics to identify trends affecting recruiting, development, promotion, and retention of diverse employees to ensure targeted solutions were developed to cultivate a diverse workforce.

As the Chair of HSBC Bank Canada's National Diversity Council, Sandra led the development of policies and initiatives that resulted in an increase in the proportion of diversity appointments, especially women, to senior executive roles and Board positions.

Sandra ensured particular attention was focused on Board composition. Through her efforts, gender equality on HSBC Bank Canada's Board, as well as on her senior leadership team, has increased: the Board achieved gender parity in 2013 and maintains it today.

Sandra champions gender-balanced recruitment and succession slates for her senior executive team. When gender balance goals were first set, HSBC Bank Canada had women in 30% of executive positions. Under Sandra's leadership and advocacy, gender equity at the executive level was achieved in less than two years. Women now represent 60% of her senior management team.

HSBC Bank Canada also regularly reviews compensation to ensure it is fair to all employees with the most recent report showing that there was no gender pay gap.

Sandra sponsors and mentors emerging leaders within HSBC's talent pool, taking time to engage with them about their goals and aspirations and encouraging them to constantly challenge themselves. She reminds her junior colleagues to stay focused on the "long-game" and not allow frustrations or the fear of failure to derail them from achieving their career goals.

She ensures that strategic developmental opportunities are accessible to men and women equitably. She enables "stretch moves," promotions to international roles, skills and leadership training, and practical management experiences. She provides rising talent with ample opportunities to present to and lead discussions with senior executives and the Board of Directors, an experience that she knows is valuable and empowering for them.

Sandra believes in people and helps them believe in themselves. She has personally coached some of her current leaders regarding career advancement opportunities that they might otherwise have had reservations about, encouraging them not to hold back.

Thanks to Sandra's input, all leaders at HSBC in Canada have achieved, or have been challenged to achieve, gender balance within their own teams of direct reports. The company's rapid shift toward gender parity has resulted in the profitable exchange of different perspectives, conversations, and dynamics.

Sandra is very proud to lead an organization that has been recognized three years in a row by the federal Minister of Employment, Workforce Development and Labour with an Employment Equity Award, was named one of Canada's Best Diversity Employers in 2019, and has been named to Corporate Knights' 50 Best Corporate Citizens in Canada every year since 2012 and as their Top Performer, Gender Diversity for the Financial Services Sector in 2017.

Inclusive Leadership: Empowerment, Accountability, Courage, and Humility

Sandra embodies the traits of Catalyst’s inclusive leadership research: empowerment, accountability, courage, and humility. In particular, she holds herself and her executive committee **accountable** for gender representation targets, making these goals a part of everyday dialogue, embedding them into annual scorecards, and collectively reaching established goals.

This extends beyond gender parity to create an environment where all employees are valued and respected regardless of age, gender, sexual orientation, gender identity, ethnicity, religion, physical ability, or any aspect of personal difference. For example, HSBC has eight Employee Resource Groups (ERGs) championing education and awareness programs, facilitating open discussion of workplace issues, and consulting with senior leadership.

About Sandra Stuart

Sandra is the President and Chief Executive Officer for HSBC Bank Canada and a member of its Board of Directors. She chairs the Board of HSBC Global Asset Management (Canada) Limited. She is a member of the Faculty Advisory Board of the University of British Columbia’s Sauder School of Business, Member of the Business Council of Canada, and a Governor of the Business Council of BC.

French

Lauréate, Prix honorifiques 2019 de Catalyst Canada, catégorie Dirigeante de société ou d’entreprise

Présidente et chef de la direction, Banque HSBC Canada

Sandra Stuart s’est jointe à la Banque HSBC Canada en 1982, et a occupé depuis de nombreux postes avec des responsabilités croissantes au pays et à l’étranger, jusqu’à sa nomination à titre de présidente et chef de la direction, en 2015. HSBC est la plus grande banque commerciale au monde, comptant un réseau qui couvre 66 pays et relie 90 % des flux commerciaux et de capitaux mondiaux.

Sandra décrit son travail dans les marchés émergents comme un moyen pour elle de saisir les défis économiques auxquels on est confrontés lorsqu'on est en présence d'un manque d'accès à l'éducation et aux possibilités qui peuvent se présenter — en particulier pour les femmes. Son expérience personnelle en tant qu'étrangère au sein d'une autre culture l'a sensibilisée aux défis et aux possibilités inhérentes que l'on retrouve dans un milieu de travail diversifié, l'amenant à s'engager personnellement envers la promotion de l'égalité des chances et d'un traitement équitable pour tous, peu importe les différences.

Par conséquent, Sandra a toujours favorisé une culture organisationnelle au sein de laquelle la diversité et l'inclusion font partie du dialogue quotidien entre les leaders et les membres de leur équipe.

Comment elle a instauré le changement

Lorsque Sandra s'est jointe au conseil d'administration de la Banque HSBC Canada en 2010, les femmes ne représentaient que 20 % des membres. À titre de chef de l'exploitation et de présidente du comité de promotion de la diversité et de l'intégration de la banque, elle a fait valoir l'importance des données et de paramètres mesurables qui permettent de cerner les tendances ayant une influence sur le recrutement, le perfectionnement, les promotions et le maintien en poste des employés issus de la diversité. Ceci permet de s'assurer que des solutions ciblées soient élaborées pour former un effectif diversifié.

En tant que présidente du conseil national sur la diversité de la Banque HSBC Canada, Sandra a dirigé l'élaboration de politiques et d'initiatives qui ont entraîné une augmentation de la proportion de nominations de personnes issues de la diversité, particulièrement chez les femmes, à des postes de cadres supérieures et de membres du conseil.

Sandra s'est assurée qu'une attention particulière soit portée à la composition du conseil. Grâce à ses efforts, la parité des sexes au sein du conseil d'administration de la Banque HSBC Canada et de son équipe de haute direction a fait des progrès remarquables : le conseil compte un même nombre d'hommes et de femmes depuis 2013, et maintient cette parité encore aujourd'hui.

Sandra se fait la championne de l'équilibre entre les sexes dans le recrutement et la relève au sein de son équipe de direction. Lorsque des objectifs en matière d'équilibre entre les sexes ont été fixés pour la première fois, seuls 30 % des postes de direction à la Banque HSBC Canada étaient occupés par des femmes. Sous la direction de Sandra et grâce à son

soutien, la parité entre les sexes au sein de la direction a été atteinte en moins de deux ans. Les femmes représentent maintenant 60 % de son équipe de direction.

La Banque HSBC Canada revoit aussi de façon régulière la rémunération pour s'assurer qu'il y a équité pour tous les employés, le rapport le plus récent démontrant qu'il n'y avait pas d'écart de rémunération entre les sexes.

Sandra parraine et offre du mentorat à des leaders émergents au sein du bassin de talents de la HSBC, prenant le temps de discuter avec eux de leurs objectifs et de leurs aspirations, et les encourageant à constamment se remettre en question. Elle rappelle à ses collègues juniors de rester concentrés sur le « long terme » et de ne pas laisser les frustrations ou « la peur de ne pas réussir » les empêcher d'atteindre leurs objectifs de carrière.

Elle veille à ce que les occasions de développement stratégique soient équitablement accessibles aux hommes et aux femmes. Elle rend possibles des « affectations de dépassement » du personnel, des promotions à des rôles internationaux, de la formation en développement du leadership et pour acquérir des compétences, et des expériences pratiques de gestion. Elle offre aux talents émergents de nombreuses occasions de présenter et de diriger des discussions avec des cadres supérieurs et les membres du conseil d'administration, une expérience qu'elle sait précieuse et stimulante pour eux.

Sandra a confiance en ses employés et les aide à avoir confiance en eux-mêmes. Elle a personnellement conseillé certains de ses dirigeants actuels au sujet de possibilités d'avancement professionnel au sujet desquelles ceux-ci auraient pu avoir des réserves si elle ne leur en avait par parlé, les encourageant « à se laisser aller ».

Grâce à l'apport de Sandra, tous les dirigeants de HSBC au Canada ont atteint, ou ont été mis au défi d'atteindre au sein de leurs propres équipes de subordonnés directs, la parité des sexes. L'évolution rapide de l'entreprise vers un équilibre entre les sexes s'est traduite par un échange fructueux de perspectives, de conversations et de dynamiques différentes.

Sandra est très fière de diriger une organisation qui a été reconnue trois années de suite par le ministre fédéral de l'Emploi, du Développement de la main-d'œuvre et du Travail, en lui décernant un prix d'équité en matière d'emploi, qui a été désignée comme étant l'un des meilleurs employeurs pour la diversité au Canada en 2019 et qui s'est classée chaque année depuis 2012 parmi les 50 meilleures entreprises citoyennes au Canada, selon le palmarès Corporate Knights. La Banque HSBC Canada a également remporté, en 2017, le

prix du meilleur rendement en matière de parité des sexes dans le secteur des services financiers.

Leadership inclusif : Autonomisation, responsabilisation, courage et humilité

Sandra incarne les caractéristiques de la recherche sur le leadership inclusif de Catalyst : autonomisation, responsabilisation, courage et humilité. Notamment, elle se tient – avec son comité exécutif – **responsable** des objectifs en matière de représentation des femmes, et intègre ces objectifs dans ses conversations de tous les jours, en les inscrivant dans des tableaux de résultats annuels, et en atteignant collectivement les objectifs fixés.

Sa passion va bien au-delà de la parité hommes-femmes. Elle cherche à créer un environnement au sein duquel tous les employés sont valorisés et respectés, quels que soient leur âge, leur sexe, leur orientation sexuelle, leur identité sexuelle, leur origine ethnique, leur religion, leurs aptitudes physiques ou tout aspect d'une différence personnelle. Par exemple, la HSBC compte huit groupes-ressources d'employés (GRE) qui se font les champions de programmes d'éducation et de sensibilisation, qui encouragent les discussions ouvertes sur des questions liées au milieu de travail, et qui consultent des cadres supérieurs.

À propos de Sandra Stuart

Sandra est présidente et chef de la direction de la Banque HSBC Canada et membre de son conseil d'administration. Elle préside le conseil d'administration de HSBC Global Asset Management (Canada) Limited. Elle est membre du Faculty Advisory Board de la Sauder School of Business de l'Université de la Colombie-Britannique, membre du Conseil canadien des affaires et gouverneure du Business Council of BC.

Norie Campbell

English

2019 Catalyst Canada Honours Business Leader Champion

Group Head, Customer and Colleague Experience, TD Bank

Norie Campbell has held numerous leadership roles at TD Bank since joining in 2000. She is a member of the senior executive team where she is the Group Head, Customer & Colleague Experience, and she chairs TD's global Inclusion and Diversity Leadership Council (IDLC). She previously led TD Bank's Women In Leadership (WIL) Network, which grew under her direction to include nearly 15,000 online members with 30 chapters across North America.

Norie is a steadfast supporter of inclusion and diversity, both of which are core values at TD Bank, and she embeds these priorities into initiatives, policies, and business practices that she puts forward. With her guidance, TD has created numerous programs that have attracted, retained, and promoted diverse leaders across the enterprise. Her commitment to these causes is grounded in her belief that TD's future success depends on the engagement of diverse colleagues—including women from all communities and backgrounds, and at all stages of their career—achieving their full potential.

How She Made Change

An integral member of TD Bank's senior leadership team, Norie has leveraged her influence to support substantial transformation in a number of the company's areas.

Norie and her team introduced TD's corporate citizenship platform, The Ready Commitment. This is a \$1 billion pledge to make the world a better, more inclusive place through efforts such as affordable housing, job training, green spaces, art initiatives, health and nutrition programs, and community engagement.

While she was Chair of TD's WIL Network, Norie led an overhaul of its strategy, resulting in a new focus on both qualitative and quantitative measures of success. An integral part of this refresh was a bank-wide listening tour of millennials designed to solicit feedback and

insights from the next generation of female leaders. In addition, Norie sought to understand the needs of women from diverse backgrounds through hosting roundtable discussions, networking events, and working groups. She captured their perspectives to ensure that their unique needs were being reflected in everything WIL does across the organization.

As part of the strategy refresh, WIL has renewed its commitment to increase the representation of women from all communities and backgrounds at TD Bank, to support the success of women at all stages of their careers, and to encourage its leaders to activate forward-thinking programs and policies that benefit all colleagues. As a result of Norie's efforts, the percentage of women at the vice president level and above increased from 36% in 2016 to 39% in 2018, and the overall representation of women in leadership roles has increased by 60% since 2005.

Norie's commitment to the advancement of women reaches beyond WIL. It includes company-wide events that specifically call on all senior leaders—both men and women—to contribute to the success of women across the organization. In addition, she launched an enterprise-wide Mutual Mentoring initiative that provides the opportunity for up-and-coming talent to engage with members of TD's senior leadership team to share experiences and insights. This initiative has engaged over 1,000 people from across all lines of business and functions, including the CEO.

In 2018, Norie implemented important advancements to TD's benefits program to recognize the diverse and evolving needs of all employees, including people with disabilities, members of the LGBTQ+ community, Indigenous peoples, and people of colour. Initiatives include doubling the time period from 6 to 12 weeks for its childcare top-up of 100% salary in Canada, an expansion of medical supplies benefits to include breast pumps, an increase in coverage for transgender procedures to a lifetime maximum of \$25,000, and an expansion of gender-neutral facilities across Canadian corporate office locations.

Inclusive Leadership: Empowerment, Accountability, Courage, and Humility

Norie's vision of and personal commitment to diversity and inclusion at TD has been an inspiration to everyone who knows her. She believes that we can always do more to enrich lives, build careers, and open doors for people, with the goal of a more inclusive future for all.

Norie **empowers** leaders to take ownership of the colleague experience. She sets clear expectations for measurable improvement, from TD's annual employee experience survey

to driving **accountability** and enabling others to lead and grow. She has also empowered several aspiring TD women through active sponsorship, including offering new and challenging opportunities with significant exposure to executive leaders who can provide the support and guidance to help them grow into higher levels of leadership.

Norie's **humility** is evident in her combined approach of listening, drawing on insights from others, and intentionally seeking out other points of view.

Norie leads with **courage**. Recognizing the importance of conversations around the #TimesUp and #MeToo movements, she has been instrumental in guiding WIL's efforts to engage men at TD—through education, awareness, and story-telling—enabling them to understand the importance of their role in helping achieve equality in the workplace. In an open conversation published across the entire enterprise, Norie shared her views on the #MeToo movement and TD's commitment to creating an inclusive and supportive environment for all colleagues. While stating that some issues are clear-cut, such as the importance of supporting inclusion and diversity and providing a safe and respectful workplace, she also had the courage to acknowledge that there is no one-size-fits-all rule that dictates conduct in every interaction.

About Norie Campbell

Norie has held a number of high-profile positions at TD Bank. She became General Counsel in 2011 and was named to TD's senior executive team in 2013. Recently, Norie led a team of Legal, Compliance, Anti-Money Laundering, Financial Crimes and Fraud Management, and Enterprise Project professionals. She currently leads the TD teams responsible for Human Resources, Marketing, Corporate and Public Affairs, and Enterprise Projects. She is the Chair of TD's enterprise-wide Inclusion and Diversity Leadership Council.

Norie has served as co-chair of TD Bank Group's annual United Way Campaign and has received several awards and accolades during her distinguished career. She has been awarded Canada's "Top 40, Under 40" distinction, recognized as one of Canada's Most Powerful Women by the Women's Executive Network, is a 2018 WXN Hall of Fame Inductee, and was honoured by the Directors Roundtable with a World Recognition of Distinguished General Counsel award.

Prior to joining TD, Norie practiced business law at McCarthy Tétrault LLP. She obtained her LLB and her LLM from Osgoode Hall Law School.

French

Lauréate, Prix honorifiques 2019 de Catalyst Canada, catégorie Personnalité du monde des affaires

Chef de groupe, Expérience client et Expérience collègue, Banque TD

Norie Campbell a occupé de nombreux postes de direction à la Banque TD depuis son arrivée en 2000. Elle fait partie de l'équipe de la haute direction du Groupe Banque TD, à titre de chef de groupe, Expérience client et Expérience Collègue. Elle est également présidente du Conseil de la diversité et de l'inclusion de la direction de la TD. Elle a auparavant dirigé le comité Femmes dirigeantes de la Banque TD, qui s'est développé sous sa direction pour éventuellement atteindre le nombre de 15 000 membres en ligne et compter 30 sections en Amérique du Nord.

Norie est une partisane inébranlable de l'inclusion et de la diversité, deux valeurs fondamentales de la Banque TD, et elle intègre ces priorités dans les initiatives, les politiques et les pratiques commerciales qu'elle met de l'avant. Grâce à ses conseils, la Banque TD a créé de nombreux programmes qui ont permis d'attirer, de retenir et d'accorder des promotions à des dirigeants de l'entreprise issus de la diversité. Son engagement envers ces causes repose sur sa conviction que le succès futur de la Banque TD dépend de l'engagement de ses collègues issus de la diversité à réaliser leur plein potentiel, y compris des femmes de toutes les collectivités et de tous les milieux, et à toutes les étapes de leur carrière.

Comment elle a instauré le changement

Membre à part entière de l'équipe de la haute direction de la Banque TD, Norie a su tirer parti de son influence pour soutenir une transformation importante dans un certain nombre de divisions de l'entreprise.

Norie et son équipe ont mis en place la plate-forme de TD sur la responsabilité sociale de l'entreprise, la « Promesse Prêts à agir ». Il s'agit d'un engagement d'un milliard de dollars pour rendre le monde meilleur et plus inclusif grâce à des efforts tels le logement abordable, la formation professionnelle, les espaces verts, les initiatives artistiques, les programmes de santé et de nutrition et la participation communautaire.

Pendant qu'elle était présidente du conseil d'administration du réseau Femmes dirigeantes de la Banque TD, Norie a dirigé une refonte de sa stratégie, ce qui lui a permis de mettre l'accent sur des mesures qualitatives et quantitatives de la réussite. Une partie intégrante de cette refonte a consisté en une tournée des « Millenials » (la « génération Y ») à l'échelle de la Banque pour rencontrer et solliciter les commentaires et les points de vue de la prochaine génération de femmes leaders. De plus, Norie a cherché à comprendre les besoins des femmes des milieux de la diversité en organisant des tables rondes, des activités de réseautage et des groupes de travail. Elle voulait saisir leurs points de vue pour s'assurer que leurs besoins uniques se reflètent dans tout ce que fait Femmes dirigeantes de la TD, à l'échelle de la Banque.

Dans le cadre du renouvellement de sa stratégie, Femmes dirigeantes de la TD a réitéré son engagement d'accroître la représentation des femmes de toutes les collectivités et de tous les milieux à la Banque TD, d'appuyer la réussite des femmes à toutes les étapes de leur carrière et d'encourager ses dirigeants à mettre en œuvre des programmes et des politiques d'avant-garde qui profitent à tous leurs collègues. Grâce aux efforts de Norie, le pourcentage de femmes au niveau de la vice-présidence et au-dessus est passé de 36 % en 2016 à 39 % en 2018, et la représentation globale des femmes aux postes de direction a augmenté de 60 % depuis 2005.

Mais l'engagement de Norie envers l'avancement des femmes va bien au-delà du réseau Femmes dirigeantes de la TD. Il comprend l'organisation d'événements à l'échelle de la Banque qui font appel à tous les cadres supérieurs, hommes et femmes, pour contribuer à la réussite des femmes dans l'ensemble de l'organisation. De plus, elle a lancé une initiative de mentorat mutuel qui donne l'occasion aux nouveaux talents de créer des liens avec les membres de l'équipe de la haute direction de la Banque, pour partager leurs expériences et leurs connaissances. Cette initiative a mobilisé plus de 1 000 personnes de tous secteurs d'activité et toutes fonctions, y compris le chef de la direction.

En 2018, Norie a mis en œuvre d'importantes améliorations au programme d'avantages sociaux de la Banque afin de reconnaître les besoins diversifiés et changeants de tous les employés, y compris les personnes handicapées, les membres de la communauté LGBTQ, les peuples autochtones et les personnes de couleur. Parmi les mesures d'amélioration apportées, la période de temps du supplément au salaire de 100 % pour les services de garde d'enfants au Canada a été portée de 6 à 12 semaines, les prestations de fournitures médicales ont été augmentées notamment pour inclure les tire-lait, la couverture pour les interventions de transition d'un sexe à l'autre ont été augmentées jusqu'à un maximum viager de 25 000 \$ et le nombre des installations sans distinction de sexe a été augmenté dans les bureaux canadiens de l'organisation.

Leadership inclusif : Autonomisation, responsabilisation, courage et humilité

La vision de Norie et son engagement personnel envers la diversité et l'inclusion à la Banque TD ont été une source d'inspiration pour tous ceux qui la connaissent. Elle croit que nous pouvons toujours faire plus pour enrichir nos vies, bâtir des carrières et ouvrir des portes aux gens, en visant un avenir plus inclusif pour tous.

Norie faire preuve d'**autonomisation** en donnant aux dirigeants les moyens de s'approprier l'expérience de leurs collègues. Elle établit des attentes claires en matière d'améliorations mesurables, depuis le sondage annuel de La Banque TD sur l'expérience des employés jusqu'à la **responsabilisation** et au fait de permettre aux autres de diriger et de grandir. Elle a également aidé plusieurs femmes aspirant à devenir des dirigeantes de la Banque TD en les parrainant activement, entre autres en leur fournissant de nouvelles occasions stimulantes et en les mettant en contact avec des leaders de haut niveau qui peuvent les aider et les guider dans leur cheminement vers des niveaux supérieurs de leadership.

L'**humilité** de Norie est évidente dans son approche combinée d'écoute, de mise en œuvre des idées des autres et de recherche intentionnelle de points de vue différents du sien.

Norie dirige avec **courage**. Reconnaisant l'importance des discussions autour des mouvements #TimesUp et #MeToo, elle a joué un rôle déterminant dans l'orientation des efforts de Femmes dirigeantes de la TD en vue d'engager la participation des hommes à la Banque – en passant par la formation, la sensibilisation et le récit d'histoires – en leur permettant de comprendre l'importance de leur rôle dans l'atteinte de l'égalité dans le milieu du travail. Au cours d'une discussion ouverte publiée dans l'ensemble de l'entreprise, Norie a fait part de son point de vue sur le mouvement #MeToo et sur l'engagement de la TD à créer un environnement inclusif et positif pour tous ses collègues. Tout en affirmant que certaines questions sont claires, par exemple l'importance d'appuyer l'inclusion et la diversité et d'offrir un milieu de travail sécuritaire et respectueux, elle a aussi eu le courage de reconnaître qu'il n'existe pas de règle universelle qui dicte la conduite pour tous les types d'interactions.

À propos de Norie Campbell

Norie a occupé un certain nombre de postes prestigieux à la Banque TD. Elle est devenue chef du contentieux en 2011 et s'est jointe à l'équipe de la haute direction de la TD en 2013. Récemment, Norie a dirigé une équipe de professionnels du groupe Service juridique, Conformité, Lutte contre le blanchiment d'argent et Gestion des fraudes et du

Bureau de la gestion de projets de l'entreprise. Elle dirige actuellement les équipes des Ressources humaines, du Marketing, des Affaires internes et publiques ainsi que de la gestion de projets. Elle est présidente du Conseil de la diversité et de l'inclusion de la direction de la TD.

Norie a été coprésidente de la campagne annuelle Centraide du Groupe de la Banque TD et a reçu plusieurs prix et distinctions au cours de sa brillante carrière. Elle a été désignée parmi « les 40 Canadiens performants de moins de 40 ans », a été nommée parmi les femmes les plus influentes au Canada par le Réseau des femmes exécutives, a été intronisée au Temple de la renommée du Réseau des femmes exécutives en 2018, et son excellence a été reconnue par le prix World Recognition of Distinguished General Counsel de la Directors Roundtable.

Avant son arrivée à la TD, Norie pratiquait le droit des affaires au cabinet McCarthy Tétrault s.r.l. Elle détient un baccalauréat et une maîtrise en droit de la faculté de droit Osgoode Hall de l'Université York de Toronto.

Alison Jeffrey

English

2019 Catalyst Canada Honours Business Leader Champion

Senior Adviser, Strategic Initiatives & Client Development Coaching, Blake, Cassels & Graydon LLP

Among Alison's many achievements, she became one of the first female Chief Client Relations and Marketing Officers for a law firm in Canada and held that role for more than 21 years. She embodies many of the characteristics typically associated with change-makers: charisma, passion, dedication, and self-discipline. Ultimately, Alison's greatest strength may be her live-action empathy, as each of the initiatives she has undertaken and driven forward matters profoundly to the people it is designed to support.

How She Made Change

Alison has been both insightful and nimble in her creation and execution of pipeline programs and initiatives designed to ensure the retention and promotion of women lawyers both within Blakes and at client companies and firms.

In September 2013, Alison was part of a core team who launched an internal development program at Blakes, Preparing for Rain, designed to provide networking and practical business development training and mentorship to women lawyers. She played a leadership role in both the creation and execution of the program, she taught workshops and provided ongoing mentorship to women associates.

Alison is perceptive of next-step needs of women lawyers and strategically designs advancement programs in an incremental manner. For example, graduates of the Preparing for Rain program continue to participate in ongoing leadership development programs to further enhance their business acumen. Several graduates have become partners at Blakes, while other senior women associates have significantly developed their practices. This program has contributed to women lawyers accounting for 40% of new income partners and general partners in the last five years.

Alison has also encouraged women attorneys outside of Blakes by developing programs for women serving as in-house corporate counsel. In 2014, she co-lead the creation of Stepping Up: Preparing to Be a GC—the first program of its kind in Canada to focus on leadership development for the next generation of women general counsels—and since 2017, she has led the continued development and expansion of the program. Initially operated in partnership with Deloitte and now with Women General Counsel Canada, Stepping Up has served 143 women in Toronto, Calgary, and, most recently, Montreal. To date, its eight development workshops have focused on leadership-skills training, financial acumen, and mentorship. More than 70 general counsels, a quarter of them male, have supported the program as faculty. Of the women across the country who have participated in the program, 41% have advanced to more senior positions within their own organizations or new companies and 12% have advanced to the role of general counsel.

Alison's forward-thinking program development can also be seen in Women GCs on Boards, a program created in 2017 to support women general counsels who aspire to become board members. The workshops help women leverage their business and strategy skills by developing their value proposition in support of their board aspirations. In 2018, Alison spearheaded a new supplementary study of in-house leaders in Canadian public companies, examining the board pipeline of women general counsels and revealing the need to continue developing a strategic network of female general counsels and chief legal officers (CLOs). Since its launch, more than 250 senior in-house women lawyers have participated in Women GCs on Boards workshops and more than 50 corporate directors have served as faculty and facilitators. As of November 2018, the number of general counsels in Canada holding board positions has increased from 58 to 74, with women general counsels occupying 59% of these positions.

To build on Women GCs on Boards, Alison launched Stepping Beyond: Future Opportunities, in 2018 geared toward women general counsels who want to position themselves for opportunities beyond their role as general counsel. More than 100 women general counsels and senior in-house leaders have participated in the program and benefitted from the insights of prominent women business leaders in the field.

In addition to her ability to design and execute effective pipeline programs, Alison is a trusted mentor, sponsor, and coach to both women and men at Blakes and within the broader legal community. She played a key role in developing the Women@Blakes network in 2007 which continues to be a strong affinity group at the firm. Alison is a member of the Steering Committee for the 30% Club Canada and she has helped Blakes to achieve its commitment with the organization: in 2019, 45% of Blakes' Executive Committee members were women (Partners and Senior Advisers/Administrative Professionals). Notably, Alison

engages male leaders—as advocates, sponsors, and mentors—in every external program she has initiated. She has prompted several influential male colleagues to increase their engagement with the advancement of diverse talent within Blakes.

Inclusive Leadership: Empowerment, Accountability, Courage, and Humility

Alison demonstrates **empowerment** through her efforts to build a pipeline of women lawyers who possess the tools they need to be successful. Alison supports and advocates for the women she works with, and they, in turn, become inspirational leaders who support and mentor the men and women they work with. This virtuous circle begins with her unselfish and unflagging determination to create a corporate culture that embraces the value of each person's contribution.

Alison has shown **courage** by using both her senior executive role and her position on Blakes' Executive Committee as a platform to continually challenge the status quo, positively influence the firm's practices regarding the advancement of women, instigate real change, and gain widespread buy-in for the benefit of women lawyers.

Alison has demonstrated **humility** throughout her career by always listening, learning, and respecting diverse points of view.

About Alison Jeffrey

Alison provides senior advisory counsel to Blake, Cassels & Graydon LLP on strategic initiatives, served as an advisory member on the firm's Executive Committee, and was Chief Client Relations Officer for 21 years. She was instrumental in increasing Blakes' focus on client feedback and insuring that client teams, service delivery, training, and operations all respond to and benefit from intelligence gained through that process. Alison brings a big-picture, client-centric perspective to her advisory role.

Alison is also a certified executive coach with the Hudson Institute of Coaching. In recent years, she has focused on providing support and training that enables women lawyers to optimize their business development potential and enhance their skills. Her coaching activities have provided a natural platform for her to pursue her passion for helping women in the fields of law and business succeed and advance into leadership positions aligned with both their career goals and the needs of their organizations.

French

Lauréate, Prix honorifiques 2019 de Catalyst Canada, catégorie Personnalité du monde des affaires

Conseillère senior, Initiatives stratégiques et mentorat en prospection de clients, Blake, Cassels & Graydon S.E.N.C.R.L./s.r.l.

Alison est l'une des premières femmes à être chef, Marketing et service à la clientèle au sein d'un cabinet d'avocats au Canada, une fonction qu'elle a occupée pendant plus de 21 ans. Elle incarne bon nombre des caractéristiques typiquement associées aux artisans du changement : le charisme, la passion, le dévouement et l'autodiscipline. En fin de compte, la plus grande force d'Alison est peut-être son « empathie par l'action », car chacune des initiatives qu'elle a entreprises et qu'elle a menées a eu un impact fondamental auprès des gens qui étaient ciblés par celles-ci.

Comment elle a instauré le changement

Alison a été à la fois perspicace et agile dans la création et la mise en œuvre de programmes et d'initiatives visant à assurer la rétention et la promotion des avocates au sein de Blakes et dans les entreprises et cabinets clients.

En septembre 2013, elle a fait partie d'une équipe qui a lancé un programme de formation à l'interne chez Blakes, Preparing for Rain, conçu pour offrir aux avocates une formation en réseautage et en développement des affaires ainsi que du mentorat. Elle a joué un rôle de leader dans la création et la mise en œuvre du programme, a animé des ateliers et offert du mentorat de manière continue aux femmes.

Alison est à l'écoute des besoins à venir des avocates et conçoit stratégiquement des programmes d'avancement progressif. Par exemple, les diplômés du programme Preparing for Rain participent à des programmes continus de développement du leadership afin d'améliorer leur sens des affaires. Plusieurs diplômées ont acquis le statut d'associée chez Blakes, tandis que d'autres avocates chevronnées ont considérablement développé leur pratique. Ce programme a contribué à ce que les avocates représentent 40 % des nouveaux associés sans participation et des associés commandités au cours des cinq dernières années.

Alison a également encouragé les avocates qui ne travaillent pas chez Blakes en élaborant des programmes à l'intention des femmes qui sont conseillères juridiques en entreprise.

En 2014, elle a assuré la codirection du programme Visez haut : passez à la prochaine étape, le premier programme du genre au Canada à mettre l'accent sur le développement du leadership pour la prochaine génération de femmes chefs de contentieux – et depuis 2017, elle se voue à l'expansion et au développement incessants du programme. Initialement opéré en partenariat avec Deloitte – et désormais géré par Women General Counsel Canada, ce programme a été suivi par 143 femmes de Toronto, Calgary et, plus récemment, Montréal. À ce jour, ses huit ateliers de formation ont mis l'accent sur l'enseignement des compétences en leadership, le sens des finances et le mentorat. Plus de 70 avocats généraux, dont le quart sont des hommes, ont participé au programme à titre de professeurs. Parmi les femmes venant de tous les coins du pays qui ont participé au programme, 41 % ont accédé à des postes supérieurs au sein de leur propre organisation ou de nouvelles entreprises et 12 % d'entre elles sont désormais chefs de contentieux.

L'élaboration du programme avant-gardiste d'Alison se reflète également dans le programme Femmes dans les CA de Blakes, un programme lancé en 2017 qui vise à épauler les femmes chefs de contentieux qui aspirent à des postes d'administratrices. Les ateliers aident les femmes à tirer parti de leurs compétences en affaires et en stratégie en renforçant leur proposition de valeur à l'appui de leur aspiration à siéger à un CA. En 2018, Alison a été à l'origine d'une étude comparative sur les hauts dirigeants des sociétés ouvertes canadiennes, examinant le bassin de femmes chefs de contentieux au sein des conseils d'administration et révélant la nécessité de continuer à développer un réseau stratégique de femmes chefs de contentieux et de directrices des affaires juridiques. Depuis son lancement, plus de 250 avocates d'expérience en entreprise ont participé aux ateliers de Femmes dans les CA et plus de 50 femmes membres de conseils d'administration ont agi à titre de professeures et d'animatrices. En novembre 2018, le nombre de chefs de contentieux au Canada occupant des postes au sein de conseils est passé de 58 à 74, les femmes occupant 59 % de ces postes.

Pour faire suite au programme Women GCs on Boards, Alison a lancé en 2018 le programme Visez plus loin : élargissez vos horizons, destiné aux femmes chefs de contentieux qui souhaitent se positionner afin de mieux saisir les occasions qui leur permettront d'aller au-delà de leur rôle. Plus de 100 femmes chefs de contentieux et chefs d'entreprise ont participé au programme et ont bénéficié des conseils de femmes chevronnées dans ce domaine.

En plus de sa capacité de concevoir et de mettre en œuvre des programmes d'accompagnement efficaces, Alison agit à titre de mentor, de marraine et de coach reconnue auprès de femmes et d'hommes travaillant chez Blakes et de la communauté

juridique en général. Elle a joué un rôle clé dans le développement du réseau Women@Blakes en 2007, qui continue d'être un solide groupe d'intérêts au sein du cabinet. Alison est membre du comité de direction du Club 30 % du Canada et elle a aidé Blakes à atteindre son objectif : en 2019, 45 % des membres du comité exécutif de Blakes étaient des femmes (associées et conseillers principaux/professionnels dans l'administration). Alison est reconnue pour inciter des leaders masculins à participer – en tant que défenseurs, de parrains et de mentors – à tous les programmes externes qu'elle a lancés. Elle a ainsi amené plusieurs collègues masculins influents à s'engager davantage dans l'avancement des membres issus de la diversité au sein du cabinet.

Leadership inclusif : Autonomisation, imputabilité, courage et humilité

Alison fait preuve d'**autonomisation** par ses efforts pour constituer un bassin de femmes avocates qui possèdent les outils dont elles ont besoin pour réussir. Alison appuie et défend les femmes avec lesquelles elle travaille, et elles deviennent à leur tour des leaders inspirantes qui apportent leur soutien et encadrent les hommes et les femmes avec qui elles travaillent. Ce cercle vertueux commence par sa détermination désintéressée et inébranlable à créer une culture d'entreprise qui tient compte de la valeur de la contribution de chaque personne.

Alison a fait preuve de **courage** en se servant de son rôle de cadre supérieure et de son poste au sein du comité exécutif de Blakes pour remettre constamment en question le statu quo, influencer positivement les pratiques du cabinet en matière d'avancement des femmes, susciter de véritables changements et obtenir l'adhésion générale des femmes avocates.

Alison a fait preuve d'**humilité** tout au long de sa carrière en écoutant, en apprenant et en respectant les divers points de vue.

À propos d'Alison Jeffrey

En plus d'être conseillère senior auprès de Blakes Cassels & Graydon S.E.N.C.R.L./s.r.l. en matière d'initiatives stratégiques, Alison a siégé à titre de membre consultatif au comité de direction du cabinet et a occupé le poste de chef, Marketing et service à la clientèle pendant 21 ans. Elle a joué un rôle déterminant dans le fait que le cabinet place les clients au centre de ses préoccupations en recueillant leurs commentaires, s'assurant par le fait même que les équipes clients, la prestation de services, la formation et les opérations tirent avantage de ces précieuses données. Alison ajoute à la fois une perspective globale et une approche axée sur les clients à son rôle de conseillère.

Alison est également agréée par le Hudson Institute of Coaching en coaching de cadres supérieurs (Certified Executive Coach). Au cours des dernières années, elle s'est concentrée sur le soutien au mentorat et la formation afin d'aider les femmes avocates à optimiser leur potentiel en développement des affaires et à améliorer leurs compétences. Ses activités de mentorat et de formation ont servi de tremplin pour déployer sa passion : appuyer les femmes dans les domaines du droit et des affaires pour les aider à réussir et à obtenir des postes de direction alignés à la fois sur leurs objectifs de carrière et les besoins de leurs organisations.

Michael Cherny

English

2019 Catalyst Canada Honours Emerging Leader Champion

Chief of Staff, Audit Public Practice, Deloitte

As the Chief of Staff for the Audit Public Practice at Deloitte, Michael Cherny has been a positive inspiration and driving force for a more caring and thoughtful corporate culture. His dedication to creating inclusive environments, both within Deloitte and in Canadian society, has been at the forefront of his career.

Michael has a true passion for people and is continuously looking for better ways to engage and communicate across all levels and practices within Deloitte. He doesn't shy away from tough conversations; he instead finds ways to facilitate constructive dialogues about difficult topics. His innate ability to communicate inclusively and effectively is enhanced by his calm nature, which allows him to easily navigate potentially charged discussions. As Treasurer of Pride Toronto from 2015 to 2018, for example, Michael successfully managed difficult conversations with various stakeholders in the event, showing them respect and actively listening to their concerns.

Michael brought the phrase "Your difference is the difference" to Deloitte. It is now used widely across the firm, setting a tone of inclusion and encouraging employees to celebrate and respect one other. He has a talent for finding common threads that connect people across differences. He proactively handles issues in innovative ways, in turn providing others at Deloitte with tools that enable them to be creative in how they work and develop talent.

How He Made Change

Michael has led several initiatives that highlight both the work of marginalized groups and Deloitte's inclusive culture. An example is the partnership he created between Deloitte and the Nia Centre for the Arts, a Toronto-based organization whose mission is to support and showcase art from across the African diaspora. Michael campaigned to have works of art from the Nia Centre prominently displayed in Deloitte's Toronto office for both staff

and clients to enjoy. This project followed a series of conversations that Michael led around intersecting identities, inclusion, and the desire to share different perspectives through art.

When Michael joined Deloitte in 2011, he became a member of the organization's Pride Employee Resource Group, an ERG that he now leads. Michael always looks for ways to put inclusive values into action and goes for maximum positive impact. To celebrate Pride Month in June 2018, he spearheaded a campaign to have the Toronto and Montreal Deloitte office buildings display large Pride rainbows in their windows.

Michael has been a Champion in several other ways. He has been the driving force behind conversations around transgender individuals and transitioning, and he helped create new Gender Transitioning Guidelines for Deloitte. As a result of his work, three transgender employees received robust HR support through their transitions and others currently in the process of transitioning are also being supported. Michael's work on the Gender Transitioning Guidelines has also had an impact outside of Deloitte—other leading organizations are now using it as a model to develop their own guidelines, implement inclusive workplace policies, and educate staff members.

As Michael's role at Deloitte expanded to have a national focus, he has been able to have a larger role in supporting and advising the firm's leadership team on practical and systematic ways to improve the talent experience. He has promoted a more intentional focus on advancing women and other underrepresented groups, and his work has created more open and active dialogue within leadership around advancing diverse talent. Michael's respectful communication style enables him to lead discussions with individuals across all levels of the firm effectively, challenging assumptions without creating conflict.

Michael has been making an impact in the community beyond Deloitte by equipping corporate and nonprofit leaders across Canada with the tools necessary to meet the needs of underrepresented groups at their firms. He has worked with Chartered Professional Accountants of Ontario, encouraging conversations and engaging its members at the Toronto Pride Parade. He has also fostered an alliance between Deloitte and RBC to find innovative ways to ally through the sponsorship of national nonprofits. He has been a vocal advocate for boardroom diversity among Canada's nonprofits, and he ensures that Deloitte considers a nonprofit organization's board diversity as criteria for collaborating with them.

Inclusive Leadership: Empowerment, Accountability, Courage, and Humility

Michael has used his personal journey and lived experiences as a transgender man to support the creation of inclusive workplaces accepting of all individuals. He courageously shared his personal transition story publicly in 2018 via LinkedIn where he posted “today is my first day living my truth.” He made the decision to publish his own story to highlight the importance of being a role model in corporate society and to provide an opportunity for others to see themselves reflected in the organization and its leaders. His **courage** has contributed to a positive movement toward a more inclusive environment at Deloitte and beyond.

Michael is generous with his time and frequently supports Deloitte teams and leaders by providing tools and training aimed at creating a more inclusive workplace. He **empowers** those around him to live their true selves while continuing to seek opportunities to learn and discover something new. He has been highly effective at fostering a psychologically safe environment where people feel comfortable providing input and know that their unique opinions will be heard. He puts his values into action and has proven over and over that one person can make a lasting, positive impact in a large corporation.

About Michael Cherny

Michael is the Chief of Staff to the Audit Public Practice at Deloitte, where he leads small- and large-scale initiatives that encourage innovation and drive operational excellence. He joined Deloitte as a summer student in 2011, and his influence and impact grew from there. In 2015, Michael took a voluntary leave of absence from Deloitte to create change for the better by strategically supporting the Ten Oaks Project, a nonprofit based in Ottawa. He returned to Deloitte in 2016 with an increased commitment to advance inclusion within the company. He has been featured in various media outlets, including *IN* magazine, *The New York Times*, and the *Toronto Star*. He was recently profiled by CPA Canada as an accountant who “thinks unconventionally” and was featured in the organization’s national campaign for the profession.

In addition to his work with Deloitte, Michael currently serves on the board of The 519, a nonprofit organization committed to the health, happiness, and full participation of LGBTQ communities, and supports Chartered Professional Accountants of Ontario’s involvement with Pride Toronto. He previously served on multiple nonprofit boards and volunteered with Pride Toronto, Start Proud, and the Ten Oaks Project.

French

Lauréat, Prix honorifiques 2019 de Catalyst Canada, catégorie Leader en devenir

Chef de cabinet de la division Audit public chez, Deloitte

Responsable de la pratique d'audit chez Deloitte, Michael Cherny a été une source d'inspiration positive et la force motrice du développement d'une culture d'entreprise plus attentionnée et éclairée au sein du cabinet. Son dévouement envers la création d'environnements inclusifs, tant chez Deloitte qu'à l'échelle de la société canadienne tout entière, a occupé une place de premier plan dans sa carrière.

Michael est véritablement passionné par les gens et il cherche continuellement de meilleures façons d'intéresser ses collègues de tous les échelons et de tous les champs de pratique au sein de Deloitte, et de communiquer avec eux. Il ne redoute pas les conversations difficiles : il trouve plutôt des moyens pour qu'elles se transforment en dialogues constructifs qui abordent des sujets difficiles. Sa capacité innée à communiquer de façon inclusive et efficace est rehaussée par son tempérament calme, qui lui permet de naviguer facilement dans des échanges qui pourraient être laborieux. Par exemple, à titre de trésorier de Pride Toronto, de 2015 à 2018, Michael a réussi à gérer avec succès des interactions plutôt difficiles avec divers intervenants, faisant preuve de respect et étant attentif à leurs préoccupations.

On doit à Michael le slogan « Votre différence fait la différence », chez Deloitte. Ce slogan circule désormais partout dans l'organisation, y insufflant un ton d'inclusion et encourageant les employés à se célébrer et à se respecter mutuellement. Il a un véritable talent pour trouver des points communs entre les gens, bien au-delà de leurs différences. Il aborde les problèmes de façon proactive et innovatrice, fournissant aux autres employés de Deloitte des outils qui leur permettent d'être créatifs dans leur façon de travailler et de développer leurs compétences.

Comment il a instauré le changement

Michael a dirigé plusieurs initiatives qui mettent en vedette à la fois le travail des groupes marginalisés et la culture inclusive de Deloitte. Il a créé, par exemple, un partenariat entre Deloitte et le Nia Centre for the Arts, un organisme torontois dont la mission est de soutenir et de faire connaître l'art de la diaspora africaine. Michael a fait campagne pour

que les œuvres d'art du Nia Centre soient exposées bien en vue au bureau de Deloitte à Toronto, afin que le personnel et les clients puissent les admirer. Ce projet faisait suite à une série d'échanges menés par Michael sur les questions du croisement des identités, de l'inclusion et du désir de partager différents points de vue par l'entremise de l'art.

Lorsque Michael s'est joint à Deloitte en 2011, il est devenu membre du Réseau de la fierté de Deloitte, qu'il dirige aujourd'hui. Il est toujours à la recherche de moyens pour instaurer des valeurs inclusives en visant un impact positif maximal. Pour célébrer le Mois de la fierté en juin 2018, il a mené une campagne pour que les édifices à bureaux Deloitte de Toronto et de Montréal arborent de grands arcs-en-ciel dans leurs fenêtres.

Michael a démontré qu'il était un champion de nombreuses autres façons. Il a été la force motrice des conversations portant sur les personnes transgenres et sur la transition entre les sexes, et il a aidé à créer de nouvelles lignes directrices à cet égard chez Deloitte. Grâce à son travail, trois employés transgenres ont bénéficié d'un solide soutien du service des RH au cours de leur transition, et d'autres employés actuellement en cours de transition en bénéficient également. Les efforts de Michael dans le cadre de l'élaboration des lignes directrices sur la transition entre les sexes a également eu un impact à l'extérieur de Deloitte. D'autres organisations de premier plan s'en servent maintenant comme modèle pour élaborer leurs propres lignes directrices, mettent en œuvre des politiques inclusives en milieu de travail et s'emploient à sensibiliser le personnel.

Au fur et à mesure que le rôle de Michael chez Deloitte s'étendait à l'échelle nationale, il a été en mesure de conseiller et d'apporter son soutien à l'équipe de direction du cabinet pour trouver des moyens pratiques et systématiques d'améliorer l'expérience des employés. Il a été l'instigateur d'une initiative plus ciblée sur l'avancement des femmes et d'autres groupes sous-représentés, et son travail a créé un dialogue plus ouvert et plus actif au sein de la haute direction sur l'avancement des talents issus de la diversité. Le style de communication respectueux de Michael lui permet de mener efficacement des discussions avec des personnes de tous les échelons de l'entreprise et de remettre en question le statu quo sans créer de conflits.

Le travail de Michael a rejoint la communauté d'affaires bien au-delà des murs de Deloitte, en dotant les dirigeants d'entreprises et d'organismes sans but lucratif de tout le Canada des outils nécessaires pour répondre aux besoins des groupes qui sont sous-représentés dans leurs entreprises. Il a travaillé avec l'Institut des comptables agréés de l'Ontario, favorisant les échanges et mobilisant ses membres pour qu'ils participent au défilé de la fierté gaie de Toronto. Il a également encouragé une alliance entre Deloitte et la RBC afin de trouver des façons novatrices de s'allier grâce au parrainage d'organismes nationaux

sans but lucratif. Un ardent défenseur de la diversité au sein des conseils d'administration des organismes sans but lucratif du Canada, il veille à ce que Deloitte considère la diversité au sein du conseil d'administration d'un organisme sans but lucratif comme une condition de sa collaboration avec eux.

Leadership inclusif : Autonomisation, responsabilisation, courage et humilité

Michael s'est servi de son parcours personnel et de son expérience en tant qu'homme transgenre pour soutenir la création de milieux de travail inclusifs, qui acceptent tous les individus. Il a courageusement partagé publiquement son histoire personnelle de transition en 2018 via LinkedIn, en déclarant « *Today is my first day living my truth* » (« *Aujourd'hui, je vis pour la première fois ma vérité* »). Il a pris la décision de faire connaître sa propre histoire pour souligner l'importance d'être un modèle dans le milieu des affaires et pour donner à ses collègues l'occasion de se voir eux-mêmes reflétés au sein de l'organisation et des membres de la direction. Son **courage** a contribué à un mouvement positif vers un environnement plus inclusif chez Deloitte mais aussi à l'externe.

Michael est généreux de son temps et il soutient fréquemment les équipes et les dirigeants de Deloitte en leur fournissant des outils et de la formation visant à créer un milieu de travail plus inclusif. Il fait preuve d'**autonomisation** en procurant à ceux qui l'entourent les moyens de vivre « leur vraie nature » tout en continuant à chercher des occasions d'apprendre et de découvrir quelque chose de nouveau. Il s'est avéré très efficace pour créer des environnements psychologiquement sûrs où les gens se sentent à l'aise de donner leur avis et savent que leur opinion personnelle sera entendue. Il met ses valeurs en pratique et a prouvé à maintes reprises qu'une seule personne peut avoir un impact positif et durable dans une entreprise d'envergure.

À propos de Michael Cherny

Michael est responsable de la pratique d'audit au sein du cabinet d'experts-comptables en vérification Deloitte, où il dirige des initiatives de petite et de grande envergure qui encouragent l'innovation et dynamisent l'excellence opérationnelle. Il s'est joint à Deloitte en tant qu'étudiant à l'été 2011, et son influence et son impact n'ont cessé de croître depuis. En 2015, Michael a pris un congé sans solde de Deloitte aux fins d'apporter son appui stratégique au projet Ten Oaks, un organisme sans but lucratif établi à Ottawa. Il est ensuite revenu chez Deloitte en 2016, plus que jamais résolu à vouloir faire avancer l'inclusion au sein de l'entreprise. Il a fait l'objet de reportages dans divers médias, notamment dans le IN magazine, The New York Times et le Toronto Star. Récemment présenté par CPA Canada comme étant un comptable qui « pense de façon non

conventionnelle », il a été mis en vedette dans le cadre de la campagne nationale de l'organisation pour la profession.

Outre son emploi chez Deloitte, Michael siège actuellement au conseil d'administration de The 519, un organisme sans but lucratif voué à la santé, au bonheur et à la pleine participation des communautés LGBTQ, et il participe à l'engagement des comptables professionnels agréés de l'Ontario auprès de Pride Toronto. Il a siégé auparavant à de nombreux conseils d'administration d'organismes sans but lucratif et fait du bénévolat pour Pride Toronto, Start Proud et le projet Ten Oaks.

Thomas O’Neill

English

2019 Special Recognition Catalyst Canada Honours Champion

Retired Canadian Business Leader

Thomas O’Neill passed away on April 3, 2020. Tom had an enormous impact on the lives and careers of many women in corporate Canada. He had an impressive career, which included serving as CEO and Chair of the Board of then-Price Waterhouse, COO of PricewaterhouseCoopers (PWC) LLP Global, and CEO of PricewaterhouseCoopers LLP, Canada. He also had extensive corporate board involvement, including as Chair of both BCE and Scotiabank. Over the course of his career, Tom mentored, sponsored, and coached many talented women he encountered along the way.

How He Made Change

Tom used his position on the corporate boards on which he served to advocate for an increase in the representation of women. Today, the boards of two of those companies, Scotiabank and Loblaws, comprise approximately 40% women—well above the [16.4% average](#) of TSX-listed companies.

Throughout his career, when Tom saw talent, he took notice and invested in that individual’s development and success by taking on the role of their sponsor. In so doing, he presented opportunities, provided visibility among senior leadership, and generally advocated for that person. Tom saw the success of the accomplished people he sponsored as an investment in their future and an organizational imperative, to ensure the retention of top talent. The women whom he sponsored over the years have gone on to become CEOs, esteemed corporate directors, and C-suite executives, as well as leaders in nonprofit organizations, academia, and more. To say he had an impact on the Canadian corporate landscape would be an understatement.

At PWC, Tom noticed the firm was losing women as they progressed further into their careers. These numbers told him that the company’s policies needed updating to ensure they were keeping the best talent and remaining competitive.

He saw a need, and he took action.

In the 1980s, he began by updating the firm's policy for reimbursing partners for club membership dues, stating that clubs that did not allow women would no longer be covered. He went on to update the firm's expense rules to include additional reimbursement options for childcare. This change gave parents the flexibility to participate in career development or networking opportunities that fell outside a typical workday. In the 1990s the firm expanded its inclusive practices by looking at career progression, particularly that of women. The goal was to make the firm a great place for all individuals.

On a more individual level, Tom took notice of the added stress women and parents were experiencing as they tried to manage their work and life commitments. While at PWC, long before flexible work arrangements were offered, Tom helped develop a reduced workweek policy for partners, making PWC the first big Canadian accounting firm to do so.

Inclusive Leadership: Empowerment, Accountability, Courage, and Humility

Tom's actions over the course of his career were a testament to the idea that one individual can have a lasting effect on the lives of many. His protégés have described him as their "quiet warrior," who, while always exemplifying **humility**, didn't hesitate to **empower** them throughout their careers. They knew he was always in their corner, offering advice and advocating for them when a career development opportunity arose.

[Research](#) shows that men are often promoted on potential, whereas women receive promotions based on proven performance. Tom saw these women's potential and their talent and advocated for them. In 2019, more than 30 of the women he sponsored over the course of his career came together to celebrate him, recognizing the lasting impact he had on their careers.

About Thomas O'Neill

Thomas O'Neill was the former CEO and Chair of the Board of Price Waterhouse, COO of PricewaterhouseCoopers LLP Global, and CEO of PricewaterhouseCoopers LLP, Canada. Tom went on to become a board member for many some of Canada's largest institutions including Scotiabank, Loblaw Companies Ltd., and BCE Inc.

Tom earned his Bachelor of Commerce from Queen's University and was a chartered accountant and a Fellow of the Institute of Chartered Accountants of Ontario. He received an Honorary LLD from Queen's University and was a member of the Advisory Board of Queen's University Smith School of Business.

In 2013 he received the ICAO Award of Outstanding Merit, CPA Ontario's highest honour, which recognized his contributions to both the profession and the community. In 2018 Tom received the Peter Dey Governance Achievement Award in recognition of his outstanding and ongoing achievement in the area of corporate governance.

French

Lauréat d'une reconnaissance spéciale, Prix honorifiques 2019 de Catalyst Canada

Chef d'entreprise canadien à la retraite

Thomas O'Neill est décédé le 3 avril 2020. Tom a eu un impact considérable sur la vie et la carrière de nombreuses femmes évoluant dans le monde canadien des affaires. Au cours de son impressionnante carrière, il a été PDG et président du conseil de la société autrefois nommée Price Waterhouse, chef de l'exploitation de PricewaterhouseCoopers s.r.l. Global et PDG de PricewaterhouseCoopers s.r.l., Canada. Il a également siégé au sein de nombreux conseils d'administration de sociétés, notamment ceux de BCE et de la Banque Scotia, à titre de président du conseil. Tom a par ailleurs agi à titre de mentor, de parrain et de coach auprès de nombreuses femmes de grand talent, rencontrées au fil du temps.

Comment il a instauré le changement

Tom s'est servi de son poste au sein des conseils d'administration où il siégeait comme d'un levier pour plaider en faveur de l'augmentation de la représentation des femmes. Aujourd'hui, les conseils d'administration de deux de ces sociétés, la Banque Scotia et Loblaws, comptent environ 40 % de femmes, ce qui est bien au-dessus de la moyenne des sociétés cotées à la TSX, soit [16,4 %](#).

Tout au long de son parcours, lorsque Tom croisait des personnes en qui il percevait du talent, il soulignait ce talent et investissait dans leur perfectionnement et leur succès, en adoptant auprès d'elles un rôle de parrain. Ce faisant, il leur ouvrait un monde de possibilités, leur donnait de la visibilité auprès de la haute direction et, de façon générale, défendait leurs intérêts. Tom considérait le succès des personnes qu'il parrainait comme un investissement dans leur avenir et un impératif organisationnel, ceci permettant

d'assurer la rétention des meilleurs talents. Les femmes qu'il a parrainées pendant sa carrière sont devenues des PDG, des membres estimées de conseils d'administration, des cadres de haute direction, de même que des leaders au sein d'organismes sans but lucratif, du milieu universitaire, et d'autres milieux. Dire qu'il a eu un impact sur le paysage corporatif canadien serait un euphémisme.

À PWC, Tom a constaté que l'entreprise perdait des femmes à mesure qu'elles avançaient dans leur carrière. Ces chiffres lui ont fait comprendre que les politiques internes devaient être mises à jour pour faire en sorte que le cabinet conserve les meilleurs talents et qu'il demeure concurrentiel.

Il a perçu un besoin et il a pris les mesures qui s'imposaient.

Au cours des années 1980, il a commencé par mettre à jour la politique du cabinet en matière de remboursement des cotisations des associés, déclarant que les clubs qui n'acceptaient pas l'adhésion des femmes ne seraient plus couverts. Il a ensuite mis à jour les règles du cabinet en matière de dépenses afin d'inclure des options de remboursement supplémentaires pour les frais de garde d'enfants. Ce changement a donné aux parents la possibilité de participer à des activités de perfectionnement professionnel ou de réseautage qui souvent ne se tenaient pas pendant les heures normales de travail. Dans les années 1990, le cabinet a élargi ses pratiques inclusives en se penchant sur l'évolution des carrières, en particulier celles des femmes. L'objectif était de faire de l'entreprise un milieu de travail remarquable pour tous les individus, autant les femmes que les hommes.

Sur un plan plus individuel, Tom a remarqué le stress supplémentaire que les femmes et les parents ressentaient lorsqu'ils essayaient de gérer leurs engagements professionnels et personnels. Pendant qu'il travaillait à PWC, bien avant que des modalités de travail flexibles ne soient une option, Tom a contribué à l'élaboration d'une politique de réduction de la semaine de travail pour les partenaires, faisant de PWC le premier grand cabinet comptable canadien à le faire.

Leadership inclusif : Autonomisation, responsabilisation, courage et humilité

Les actions de Tom au cours de sa carrière témoignent de l'effet marquant que peut avoir une seule personne sur la vie d'un grand nombre de personnes. Ses protégés l'ont décrit comme leur « guerrier tranquille » qui, tout en étant toujours un modèle **d'humilité**, n'a pas hésité à leur permettre d'être **autonomes**, tout au long de leur carrière. Ils savaient qu'il veillait toujours sur eux, les conseillant et faisant leur promotion lorsqu'une occasion de perfectionnement professionnel se présentait.

[La recherche](#) démontre que les hommes sont souvent promus en fonction de leur potentiel, tandis que les femmes reçoivent des promotions en fonction de leur rendement reconnu. Tom a décelé le potentiel et le talent de ces femmes et a défendu leur cause. En 2019, plus de 30 des femmes qui ont bénéficié du parrainage de M. O'Neill se sont réunies pour lui rendre hommage et le remercier, reconnaissant ainsi l'impact marquant qu'il a eu sur leur carrière.

À propos de Thomas O'Neill

Thomas O'Neill a été PDG et président du conseil de Price Waterhouse, chef de l'exploitation de PricewaterhouseCoopers s.r.l. Global, et PDG de PricewaterhouseCoopers s.r.l., Canada. Il a siégé auprès de nombreux conseils d'administration de certaines des institutions les plus reconnues au Canada, dont la Banque Scotia, les Compagnies Loblaw limitée et BCE inc.

Titulaire d'un baccalauréat en commerce de l'Université Queen's, Tom était comptable agréé et fellow de l'Institut des comptables agréés de l'Ontario. Il détenait un doctorat honorifique en droit de l'Université Queen's et est membre du conseil consultatif de la Queen's University Smith School of Business.

En septembre 2013, il a reçu l'ICAO Award of Outstanding Merit, la plus haute distinction décernée par CPA Ontario, en reconnaissance de sa contribution à la profession et à la collectivité. En 2018, Tom a reçu le Prix Peter Dey Governance Achievement en reconnaissance de ses réalisations exceptionnelles et continues dans le domaine de la gouvernance d'entreprise.