



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

# Histoires de réussite

Corus Entertainment Inc.

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

Juillet 2016

## Corus Entertainment Inc. : une histoire de réussite canadienne de la diversité et l'inclusion

Par Brenda van Ginkel, associée, avec recherche par Laura Armenio, associée de recherche. Merci à Annette Ainsbury, directrice de l'apprentissage et du développement, et Kathleen McNair, vice-présidente exécutive, conseillère spéciale du chef de la direction et chef de l'intégration chez Corus. .

# L'innovation et la culture pour faire avancer les carrières des femmes dans les médias

Corus Entertainment a été fondée en 1999, une entreprise des médias et du contenu croissante avec des actifs qui comprennent Global Television Network, 45 chaînes de télévision spécialisées, 39 stations de radio et 15 chaînes de télévision traditionnelle répartis à travers le Canada, avec un portefeuille de contenu numérique. Corus diffuse les éminentes chaînes pour les femmes HGTV Canada, Food Network Canada, W Network et OWN: Oprah Winfrey Network Canada, ainsi qu'une vaste gamme d'émissions pour enfants qui comprend Teletoon, Treehouse, YTV et les franchises canadiennes pour ABC Spark, Cartoon Network, Nickelodeon et Disney Channel. Le studio d'animation, Nelvana, et la maison d'édition de livres pour enfants, Kids Can Press, complètent leurs propriétés médias et de contenu, ce qui positionne Corus en tant que leader dans la programmation pour les femmes et les enfants

L'entreprise avaient des antécédents de femmes dans la direction provenant de ses chaînes spécialisées de style de vie, et sa représentation des femmes dans le leadership est sans doute la plus forte dans les médias canadiens. Donc, nous étions intéressés par le Réseau du leadership des femmes de Corus, son groupe d'employés qui a commencé en début des années 2000 avec la conférence Women in Leadership, un événement annuel de deux jours avec des orateurs et des ateliers pour les cadres à haut potentiel. À l'époque, le secteur des médias traversait déjà des bouleversements alors que la technologie numérique perturbait les flux traditionnels de la publicité, de la distribution et de revenus. C'était non seulement les femmes qui avaient été identifiées avec un potentiel de leadership qui cherchaient des conseils pour naviguer dans le paysage changeant et évoluer dans leur travail, les femmes à tous les stades de leur carrière étaient intéressées. La conférence se transforma en le Réseau du leadership des femmes de Corus avec des événements et de la formation tout au long de l'année, pour toutes les femmes à Corus.

Nous avons parlé avec Annette Ainsbury et Kathleen McNair pour obtenir leurs points de vue sur la gestion du développement du leadership pour les femmes. Annette dirige le Réseau du leadership

des femmes de Corus avec deux autres membres de l'équipe d'apprentissage et de développement, et Kathleen fait partie du groupe de la direction qui anime le comité directeur.

## De la culture à l'autonomie personnelle

En décrivant l'état d'esprit de l'entreprise autour de la réussite des femmes, Annette Ainsbury et Kathleen McNair tous les deux ont parlé de la façon dont le Réseau du leadership des femmes de Corus s'adapte à une forte culture d'entreprise, qui est considérée comme essentielle pour le développement des employés et la croissance continue de l'entreprise. Le développement de cette culture est façonné par cinq valeurs fondamentales de Corus – la responsabilité, l'initiative, la connaissance, l'innovation et le travail d'équipe.

Le Réseau du leadership des femmes de Corus a tiré profit de ses valeurs d'entreprise dans sa stratégie et sa programmation pour soutenir une culture où l'initiative personnelle est encouragée et l'innovation est valorisée. Ce réseau a été conçu pour éliminer les types d'obstacles à l'avancement que les femmes imposèrent à eux-mêmes comme remarquée par les femmes cadres à Corus, avec une attention au développement des compétences qu'elles puissent utiliser pour se responsabiliser et faire progresser leur carrière.

L'équipe voyait que les femmes faisaient du réseautage différemment des hommes, donc les événements de réseautage du groupe ont été formés pour les intérêts et les comportements des femmes. La sagesse populaire que les hommes et les femmes abordent le réseautage différemment a été reflétée dans les évaluations après l'événement, puisque les hommes qui avaient assisté à certains des événements ont exprimé leur déception, en même temps que l'équipe entendit des commentaires positifs des femmes, en particulier sur le mentorat de vitesse populaire et les événements de marque personnelle. Le succès de ce groupe vient en grande partie dans l'élimination des barrières pour les femmes avec une lentille centrée sur l'audience.

Dans une industrie où le changement est constant, il existe une croyance chez Corus que d'être en mesure d'innover est non seulement la responsabilité de l'exécutif ou de la gestion, c'est un défi personnel pour tout le monde, donc l'innovation comme l'une des valeurs de la marque signifie l'engagement de tout le monde à Corus. Comme dit Annette, la croyance est que « lorsque les employés sont valorisés, de grandes choses se produiront. »

## Une industrie avec beaucoup de femmes, pourtant peu sont dirigeantes

Bien que les femmes aient toujours prédominé dans les entreprises de divertissement et des médias, elles ont eu tendance à tenir des rôles de soutien et de ne pas être aussi bien représentée dans la direction et dans les conseils. Mais à Corus, trois des neuf personnes sur l'équipe de direction sont des femmes, quatre de ses 13 postes du conseil d'administration sont occupés par des femmes et quatre des neuf agents de l'entreprise sont des femmes, dont beaucoup ont gravi les échelons de la programmation et des opérations des diffusions sur les chaînes spécialisées.

Kathleen expliqua que Corus croit que les entreprises prospères ont besoin d'un leadership qui est qualifié, attentionné et compétent – et est tout à fait clair qu'une représentation accrue des femmes dans le leadership a un impact positif sur l'entreprise. C'est peut-être pas par hasard que les canaux de style de vie HGTV Canada, Food Network Canada et Showcase ont toujours été profitables – et ont également eu une histoire des femmes dans la gestion et le leadership. Pourtant, Corus est consciente que, alors qu'elle a surpassé les autres entreprises de médias pour la représentation des femmes, les femmes sont promues moins fréquemment dans la division radio, un équilibre de puissance qui reflète malheureusement une norme de l'industrie. Corus veut changer cela avec le réseau des femmes et espère inspirer plus de femmes à la radio de se déplacer dans la direction grâce à ses événements et la formation.

## Invitez les champions locaux à contribuer

Tandis que la moitié des opérations de Corus sont centralisées à Toronto, l'autre moitié comprend des stations de radio et chaînes de télévision locales qui sont réparties dans d'autres villes et les petites municipalités du Canada. Pour étendre la portée du réseau des femmes au-delà du siège, l'équipe d'apprentissage et du développement identifia des champions locaux, des étoiles montantes qui montrent une aptitude à la création d'une communauté pour les femmes de l'entreprise à la radio et à la télévision à l'extérieur de Toronto.

La plupart des événements et des séances de formation du Réseau du leadership des femmes de Corus sont diffusées à partir de Toronto, et les champions locaux sont encouragés à organiser des activités sociales dans leurs bureaux pour réunir les femmes dans les événements satellites qui cultivent l'engagement et commencent les discussions sur un thème, ce qui étend l'impact des événements à travers l'entreprise.

En travaillant avec les champions locaux, le réseau a pu se connecter avec plus de femmes à travers le pays et les aider à développer leurs compétences en leadership pour faire progresser leur carrière. Le programme aide les femmes à acquérir une meilleure compréhension de ce qui est impliqué dans l'avancement au prochain niveau. L'entreprise attribue les champions locaux pour la réussite du programme à l'extérieur de Toronto et Annette nota qu'ils ont été responsables de la croissance du réseau dans d'autres centres.

## Tactiques qui font une différence

L'équipe d'apprentissage et de développement a vu que la programmation du Réseau du leadership des femmes de Corus a ouvert des possibilités de carrière pour les femmes, les aidant à prendre des décisions éclairées au sujet de leurs perspectives de carrière, et a changé les mentalités autour de la possibilité pour les encourager à se demander si leur objectif de faire partie du cadre dirigeant leur convient. Lorsqu'on l'interroge sur des points clés à retenir qui ont aidé le réseau des femmes de Corus à être efficace, Annette considéra que le leadership, la culture et la collaboration jouent des rôles importants dans sa réussite.

## **De bons rapports avec la direction**

Alors que l'équipe d'apprentissage et de développement a soutenu les objectifs de la direction de Corus consciencieusement dans le développement de leur programmation, elle lia les objectifs du Réseau du leadership des femmes de Corus aux objectifs exécutifs, ce qui l'a aidé à devenir un élément important dans la planification de la relève de l'équipe de direction. En raison de la relation étroite avec l'équipe de direction, le réseau a été en mesure de présenter des orateurs intéressants qui peuvent témoigner des différentes étapes de carrière et de la gamme de défis auxquels les femmes pourraient faire face. Les relations avec les leaders internes ont également aidé le réseau à développer le genre de programmation qui fait écho chez les femmes de Corus.

Kathleen attribue un changement de moral perceptible au sein de l'entreprise alors que la programmation du réseau a guidé les femmes à prendre en charge leur carrière et aller de l'avant. En particulier, elle est heureuse de voir que les cadres débutantes futures de Corus apprennent des stratégies sur la façon dont elles pourraient vouloir faire progresser leur carrière tout en développant les compétences recherchées dans la planification de la relève.

## **Soyez une culture qui soutient les femmes**

Le développement d'une culture qui soutient les femmes exige un engagement de l'entreprise envers la diversité et l'équité. Corus est un employeur sous réglementation fédérale qui rend compte de l'équité en matière d'emploi chaque année, et Kathleen décrit la prise de conscience accrue dans l'entreprise pour faire avancer les carrières des groupes désignés. À titre d'exemple, lorsque la direction craignait que les directeurs de programme au sein de la division de la radio étaient principalement des hommes, un programme de perfectionnement professionnel a été mis en place pour développer les compétences qui pourraient aider les femmes à assumer des rôles adjoints, afin qu'elles puissent acquérir l'expérience qui les aiderait à gravir les échelons et devenir directrices.

La représentation des femmes dans la gestion et le leadership est essentielle au développement d'une culture d'entreprise qui soutient les femmes et, en commençant par le haut, Corus a montré qu'elle prêche par l'exemple. Elle a pu insuffler l'entreprise authentiquement avec une culture qui encourage le leadership pour les femmes. La responsabilisation fait également partie de cette culture, donc la mesure de l'engagement et du progrès est essentielle. Kathleen expliqua qu'il est impossible d'évaluer le succès sans mesurer, alors l'équipe suit le succès en regardant les numéros de participation aux événements et avec leur sondage auprès des employés biannuel.

## **Un comité directeur est plus puissant qu'une personne**

Annette décrit comment son équipe de leadership et de développement a pu accomplir tant avec le réseau des femmes en raison de leurs relations avec le comité directeur – composé de femmes cadres représentant les divisions de télévision, de radio, de médias numériques et d'entreprise de Corus. Elle reconnaît leur contribution comme la raison de la force de la programmation du réseau, et de sa popularité auprès des femmes de Corus. Elle nous a dit que les commentaires du comité

directeur ont aidé les activités du groupe à faire écho chez les femmes, et ses effets ont été beaucoup plus forts que si le programme avait été développé par une personne ou un seul département. Il semble y avoir une relation complémentaire. Du point de vue du comité directeur, Kathleen suggéra que l'équipe d'apprentissage et de développement sait ce qu'elle veut aborder et fait appel au comité directeur pour la mettre en œuvre.

Bien que l'équipe d'apprentissage et de développement soit responsable de la programmation du réseau, Annette déclara que le comité directeur joue un rôle important en apportant des suggestions qui sont fondées sur les enquêtes auprès des employés, les tendances que les membres du comité voient dans leurs réseaux, ainsi que les besoins non satisfaits des femmes dans leurs divisions. Le comité directeur a également été précieux pour attirer des intervenants de haut niveau dont les femmes de Corus trouvent motivantes.

La relation entre l'équipe d'apprentissage et de développement et le comité directeur a été réactive et collaborative, ce qui, selon Annette, a créé de la confiance dans le programme et a amélioré la programmation avec la participation des différentes divisions de l'entreprise. En travaillant avec le comité directeur, l'équipe d'Annette put répondre aux besoins et aux objectifs des différentes parties de l'organisation tout en s'assurant que ce qu'ils font est pertinent pour la base des employés. Grâce à cette collaboration, l'équipe a pu représenter les intérêts de certaines niches démographiques des femmes, comme les millénaires et les mères, afin d'inclure un plus large éventail d'expériences des femmes dans sa programmation.

## Reliez l'innovation et l'avancement des femmes

Corus a de nombreuses marques médiatiques de confiance avec lesquelles les jeunes femmes ont grandi, et encore plus de marques qui ont une place dans la vie des femmes de chaque génération à travers le Canada. Il s'agit d'une entreprise qui excelle à comprendre ce que les femmes veulent et comment les atteindre. C'est aussi une entreprise qui a été en mesure d'encourager l'initiative et l'innovation personnelle pour faire progresser la carrière des femmes en répondant à deux séries d'objectifs différents qui peuvent facilement diverger : les objectifs de cadre et ce que les femmes veulent atteindre.

Corus s'est développée et s'est adaptée dans un paysage médiatique mouvant quand tant d'entreprises de médias continuent à se rétrécir. Quand Kathleen décrit l'impact que les initiatives de femmes de Corus ont eu sur leur entreprise, elle mentionna la conclusion que les entreprises avec divers conseils ont tendance à offrir des rendements plus élevés pour les actionnaires et que la recherche a montré qu'ils ont tendance à avoir plus de succès. Comme elle l'a dit : « Un certain nombre de voix diverses autour de la table apporte souvent de nouvelles perspectives et une nouvelle pensée qui aboutit à des solutions innovantes. »

© 2016 Centre canadien pour la diversité et l'inclusion. Tous droits réservés. Vous êtes le bienvenu de faire un lien vers ce document sur notre site Web, ou d'imprimer ou de télécharger à des fins personnelles, ou d'utiliser une citation de ce document tant que vous incluez l'attribution et l'URL de la page. Si vous avez l'intention d'utiliser ce document pour l'enseignement ou la formation ou d'y faire référence dans une autre publication, veuillez demander la permission à [mail@ccdi.ca](mailto:mail@ccdi.ca).

## L'initiative des Histoires de réussite

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

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

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

Cette série d'études de cas sera publiée chaque mois tout au long de 2016. Vous serez tenu à jour avec les dernières études de cas en vous abonnant à notre bulletin mensuel à [ccdi.ca](http://ccdi.ca). Toutes les études de cas seront affichées en ligne à [ccdi.ca/successstories](http://ccdi.ca/successstories). Pour en savoir plus, contactez [communications@ccdi.ca](mailto:communications@ccdi.ca).

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

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

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

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

CCDI est reconnaissant du soutien des employeurs affiliés partout au Canada. Pour obtenir des renseignements, communiquez avec Susan Rogers, chef des opérations visant la clientèle, à [Susan.Rogers@ccdi.ca](mailto:Susan.Rogers@ccdi.ca) ou (416) 968-6520, ext 103.

CCDI est reconnaissant du soutien continu de nos partenaires fondateurs :



Centre canadien pour la diversité et l'inclusion

[www.ccdi.ca](http://www.ccdi.ca)