

2017 Catalyst Honours Champions

Victor G. Dodig.....	2
Victor G. Dodig (En français)	5
Chris Huskilson	8
Chris Huskilson (En français)	11
Pierre Dubreuil.....	14
Pierre Dubreuil (En français)	16
Kenneth J. Fredeen.....	19
Kenneth J. Fredeen (En français).....	21
Kimberly Smith	24
Kimberly Smith (En français)	26

Victor G. Dodig

2017 Catalyst Canada Honours Company/Firm Leader Champion

President & CEO, CIBC

As the leader of one of Canada's largest banks, Victor Dodig is ensuring that he is setting a clear tone from the top regarding diversity & inclusion (D&I). He is a strong believer in the importance of workplace diversity and the empowerment of all talent to be able to thrive and succeed. Upon becoming CEO in 2014, he launched a global D&I strategy focused on building gender-balanced leadership teams. He formed the CIBC Gender Action Committee, comprised of senior executives who help implement the strategy, and publicly disclosed a goal to achieve at least 30% women in executive roles by 2018 to bolster accountability for reaching that target.

Despite CIBC having achieved its 30% target in 2016, Mr. Dodig continues to hold his leadership team accountable by adding the D&I strategy to their performance scorecards, where they are responsible for creating action plans within their business units to address challenges and maintain a diverse talent pipeline. Combined with the initiation of unconscious bias training for all executives, Mr. Dodig is credited with having engaged more than 20 senior executive men to be committed gender diversity advocates at the bank.

Outside of CIBC, Mr. Dodig is a member of the Catalyst Canada Advisory Board as well as Chair of the 30% Club Canada. In his role as 30% Club Chair, he established an influential and well-respected advisory committee, helping to grow the 30% Club's membership of CEOs and board chairs from 35 to over 150 organizations and building partnerships with the 30% Club in the United Kingdom, United States, and Hong Kong, as well as with Catalyst.

Mr. Dodig is using his influence on CIBC's own board to increase women's representation. Women currently represent 37.5% of CIBC's Board of Directors (six of 16), up more than 10% from 2014. In addition, three out of four of the board's standing committees are chaired by women.

The CIBC Gender Action Committee

Mr. Dodig set out to establish the CIBC Gender Action Committee early on in his tenure, signaling the importance of gender diversity for him as CEO. He identified influential senior

leaders to serve on the committee while also ensuring that it was gender-balanced. A major aspect of the committee's work was to move the banks D&I conversations from "why" to "how," getting beyond the business case and using the bank's workforce data to develop a strategy to drive sustainable change.

Thanks to the Gender Action Committee's work, D&I has become part of CIBC's broader business strategy. It is through this dynamic that Mr. Dodig is able to hold his senior leadership team accountable for following through on the bank's D&I strategy and developing inclusive leaders at CIBC in the process.

Inclusive Leadership Through Empowerment and Accountability

Catalyst identifies empowerment, accountability, courage, and humility as four leadership behaviors that foster a sense of workplace inclusion. In his role as CIBC's President & CEO, Mr. Dodig regularly role models empowerment and accountability.

A mentor and sponsor to many women and men at CIBC, Mr. Dodig also launched a sponsorship challenge at the bank within several business units to push and encourage other leaders to sponsor women. He is also a strong supporter of Catalyst's Men Advocating Real Change (MARC) Leaders program, and CIBC was the first Canadian organization to host it. The program enabled many male leaders to become more effective leaders by helping to sharpen their awareness of inequalities and biases while also honing their inclusive leadership skills.

Mr. Dodig regularly reviews his leadership team's progress with them as it compares to the bank's overall D&I strategy. In this way, he provides ownership of D&I efforts to his direct reports while also giving them the autonomy to meet their goals in their own way.

About Victor Dodig

Victor Dodig was named President and CEO of the CIBC group of companies, one of North America's largest financial services institutions, in September 2014. He has more than 20 years of extensive business and banking experience, having led CIBC's Wealth Management, Asset Management, and Retail Banking businesses. He also led several businesses with UBS and Merrill Lynch in Canada and internationally and was a management consultant with McKinsey & Company. In addition to serving on CIBC's Board of Directors, Mr. Dodig also serves on the board of the C.D. Howe Institute and ROM Board of Governors. He is a vocal advocate for gender diversity in the workplace and actively supports the advancement of talented women to executive roles and on boards as founding Chair of the 30% Club Canada and as a Catalyst Canada Advisory Board member.

He is also an active community member, most recently serving as Co-chair of the St. Joseph's Health Centre Foundation's Promise Campaign.

Mr. Dodig is a past recipient of Canada's Top 40 Under 40™ award. He is a graduate of the Harvard Business School, where he earned an MBA and was recognized as a Baker Scholar. He holds a Diploma from the Institut d'études politiques in Paris and completed his undergraduate studies at the University of Toronto (St. Michael's College) in Commerce. He resides in Toronto with his wife, Maureen, and their four teenage children.

Victor G. Dodig ([En français](#))

Lauréat, Catégorie Dirigeant de société ou d'entreprise, Prix honorifiques Catalyst 2017

Président et chef de la direction, CIBC

À titre de dirigeant de l'une des plus grandes banques canadiennes, Victor Dodig veille à ce que l'exemple en matière de diversité et d'inclusion (D & I) vienne du sommet de la hiérarchie. Il croit fermement en l'importance de la diversité dans les milieux de travail et du renforcement de tous les talents, pour que ceux-ci puissent s'épanouir et réussir. Au moment de son accession au poste de PDG en 2014, M. Dodig a lancé une stratégie globale en matière de D & I, laquelle se concentre sur la constitution d'équipes dirigeantes où l'égalité entre les sexes est respectée. Il a constitué le Comité d'action pour la parité hommes-femmes de CIBC, comprenant des cadres supérieurs dont le rôle est de mettre en œuvre cette stratégie, divulguant publiquement le but à atteindre, selon lequel un minimum de 30 % des postes de direction devront être occupés par des femmes, au plus tard en 2018.

Même si la Banque CIBC a atteint dès 2016 l'objectif des 30 %, M. Dodig continue de tenir son équipe dirigeante imputable de la mise en œuvre de la stratégie de D & I, ce dont il est tenu compte lors des évaluations de rendement. Ces personnes sont donc tenues de créer des plans d'action pour leurs unités d'affaires qui répondent aux défis et de maintenir un bassin de talents diversifié. Outre la formation sur les préjugés inconscients qui est donnée à tous les cadres dirigeants, M. Dodig a le mérite d'avoir fait en sorte que plus d'une vingtaine d'hommes occupant des postes de direction s'engagent à titre de défenseurs de la diversité au sein de la banque.

En dehors de la banque, M. Dodig est membre du conseil consultatif de Catalyst Canada et préside l'organisme *30 % Club Canada*. À titre de président de ce Club, il a mis sur pied un conseil consultatif influent et respecté, contribuant à augmenter l'effectif du Club – les membres présidents de conseils d'administration et PDG sont à ce jour issus de 150 organisations contre 35 auparavant – et établissant des partenariats avec les « 30 % Clubs » au Royaume-Uni, aux États-Unis et à Hong Kong, ainsi qu'avec Catalyst.

M. Dodig se sert de son influence au sein du conseil d'administration de CIBC pour accroître la représentativité des femmes. Celles-ci constituent actuellement 37,5 % des membres du conseil d'administration de la banque (six membres sur 16), une

augmentation de plus de 10 % par rapport à 2014. Par ailleurs, trois des quatre comités permanents sont dirigés par des femmes.

Le Comité d'action pour la parité hommes-femmes de CIBC

Mr. Dodig s'est impliqué dès son arrivée à la tête de l'établissement dans la création du *Comité d'action pour la parité hommes-femmes*, lançant ainsi un signal clair en faveur de la diversité des sexes. Il a identifié des leaders influents au sein de la haute direction pour siéger au comité, tout en s'assurant que la parité hommes/femmes soit respectée. Un aspect important du travail du comité est le virage important pris en faveur de mesures axées sur la question « comment » au lieu de l'emphase mise jusqu'alors sur le « pourquoi », permettant ainsi d'aller au-delà de l'analyse et d'utiliser les données sur le personnel de la banque pour développer une stratégie axée sur le changement durable.

Grâce au travail du Comité d'action pour la parité hommes-femmes, la D & I fait partie intégrante de la stratégie commerciale de CIBC. Cette dynamique a donné l'élan nécessaire à M. Dodig pour rendre son équipe de haute direction imputable des exigences contenues dans la stratégie D & I et du développement de leaders inclusifs au sein de la CIBC, au cours du processus.

Un leadership inclusif grâce à la responsabilisation et l'imputabilité

Catalyst a identifié quatre éléments du comportement des leaders susceptibles de favoriser le sentiment d'appartenance au milieu de travail : la responsabilisation, l'imputabilité, le courage et l'humilité. Comme président et chef de la direction, M. Dodig est souvent appelé à servir de modèle en matière de responsabilisation et d'imputabilité.

S'affirmant comme mentor et parrain auprès de plusieurs femmes et hommes au sein de la CIBC, M. Dodig a aussi lancé à plusieurs unités d'affaires un défi en matière de parrainage, ces unités étant invitées à stimuler et encourager d'autres leaders à parrainer des femmes. Il s'est aussi affiché comme un ardent allié du programme Catalyst *Men Advocating Real Change* (MARC) destiné aux leaders, CIBC ayant fait figure de pionnière pour accueillir ce programme. Grâce à cette initiative, de nombreux leaders masculins sont devenus de meilleurs dirigeants, renforçant leur reconnaissance des inégalités et des préjugés, tout en affinant leurs aptitudes en matière de leadership inclusif.

M. Dodig examine régulièrement, avec son équipe dirigeante, le progrès accompli par celle-ci, en le comparant avec la stratégie générale de la banque en matière de D & I. De cette manière, les employés sous sa responsabilité directe s'approprient les efforts en

matière de D & I, et ils bénéficient de toute l'autonomie nécessaire pour atteindre leurs objectifs à leur propre manière.

À propos de Victor Dodig

En septembre 2014, Victor Dodig a été nommé président et chef de la direction du Groupe de sociétés CIBC, une des plus grandes institutions de services financiers en Amérique du Nord. Fort de plus de 20 ans d'expérience du milieu des affaires et du secteur bancaire, M. Dodig a dirigé les activités des unités Gestion des avoirs, Gestion d'actifs et Services bancaires de détail de la Banque CIBC. Il a aussi dirigé plusieurs unités d'UBS et de Merrill Lynch au Canada et à l'étranger et a été conseiller en gestion pour McKinsey & Company. Membre du conseil d'administration de la Banque CIBC, M. Dodig siège également au conseil du C.D. Howe Institute et au Conseil des gouverneurs du ROM. Ardent défenseur de la diversité des sexes dans les milieux de travail, il soutient activement la promotion des femmes de talent à des postes de direction et au sein de conseils d'administration, en tant que président et fondateur du 30 % Club du Canada et membre du conseil consultatif de Catalyst Canada. Membre actif de la communauté, il a récemment été nommé vice-président du conseil de la campagne de collecte de fonds « Promise » de la fondation du St. Joseph Health Centre.

M. Dodig a déjà reçu un prix Top 40 Under 40MD remis aux 40 Canadiens les plus performants de moins de 40 ans. Il est titulaire d'une maîtrise en administration des affaires de la Harvard Business School, où il a obtenu la distinction Baker Scholar. Il détient également un diplôme de l'Institut d'études politiques de Paris ainsi qu'un diplôme de premier cycle en commerce de l'Université de Toronto (St. Michael's College). Il habite à Toronto avec sa femme Maureen et leurs quatre adolescents.

Chris Huskilson

2017 Catalyst Canada Honours Company/Firm Leader Champion

President & Chief Executive Officer, Emera Inc.

Chris Huskilson is the President & Chief Executive Officer of Emera Inc., an international energy and services company headquartered in Halifax, Nova Scotia. Emera is strategically focused on providing cleaner, more affordable energy to customers. Since Mr. Huskilson became its leader in 2004, Emera has grown from a single Nova Scotia electric utility to a \$29-billion energy business working in Canada, the United States, and the Caribbean.

A Champion of Women and Diversity in the Workplace

Mr. Huskilson has changed the face of leadership at Emera by providing opportunities equally to his team. As a result, talented women play key senior leadership and governance positions.

His view is that building a culture of opportunity doesn't have to be complicated. He simply promotes people who are good at their jobs and believes that gender-balanced teams are stronger—which ultimately makes good business sense.

More broadly, under Mr. Huskilson's leadership, Emera is becoming a more inclusive and diverse business through the ongoing improvement of employment and procurement policies and practices. As a result, more women, Aboriginal people, visible minorities, and people with disabilities have the opportunity to work at or contract for Emera.

Mr. Huskilson acknowledges that the energy industry is traditionally male-dominated, which can present challenges. However, through policies like the Emera Newfoundland and Labrador Diversity Strategy, Emera has been able to advance diversity beyond the company and apply the policy to its contractors as well.

According to Mr. Huskilson, in order to make a bigger difference you have to foster opportunity inside your business, then hold your contractors and community to the same standards. He adds that there has to be a demonstrable positive outcome for change to be made. And there certainly is evidence of positive outcomes at Emera. In a 2016 employee engagement survey, more than 85% of employees said that Emera offered women and men the same opportunities and felt that they worked for an employer that is inclusive of many cultures and values.

Inclusive Leadership through Empowerment and Accountability

An inclusive workplace culture begins at the top. Catalyst research has identified four key behaviors common to all inclusive leaders: empowerment, accountability, courage, and humility. As President & Chief Executive Officer of Emera, Mr. Huskilson is a role model who demonstrates empowerment and accountability. He empowers people to achieve their full potential by providing them with opportunities and holding them accountable. Under his leadership, 39% of Emera Inc.'s executive team are women, and he has paved the way for the appointment of 33% of female Directors to Emera's Board of Directors, including the organization's first female Board Chair. Additionally, the Management Resources and Compensation Committee (MRCC) and the Audit Committee are both chaired by female Directors.

Mr. Huskilson says that having a level of gender diversity set in the articles of the company, specifically in the board structure (25% of the directors must be women), has been helpful in achieving targets and ensuring they are sustainable.

Not only does Mr. Huskilson champion women in senior leadership, he also supports mentorship programs at Emera that match senior leaders with employees who want to develop their long-term careers. These programs offer women and employees from other under-represented groups the opportunity to learn from people in senior positions, gaining knowledge and experience.

Mr. Huskilson believes that it is his job to instill confidence in people who have the capabilities to succeed and that sometimes as a leader you have to work a little harder to ensure everyone knows they can do it.

About Chris Huskilson

Mr. Huskilson grew up in rural Nova Scotia. In his youth, he worked in his father's auto dealerships, which fostered his love of learning how things work. It was a natural next step to study engineering. He joined Nova Scotia Power as a summer student in 1978 and grew in his career through a series of progressively senior roles.

In 1996, he worked as part of a team developing a new strategy for Nova Scotia Power after the business was privatized. In 1999, Emera was formed, and he began leading the utility portion of the growing and diversifying business.

In 2004, he became President and Chief Executive Officer of the company, forming a team in 2005 that developed a new strategy focused on cleaner, affordable energy for customers, setting out on a path to grow the business.

He is very active in the community, having served as Chair of the Greater Halifax Partnership, the Canadian Electricity Association, and the Energy Council of Canada as well as Director of the Nova Scotia Community College, the Edison Electric Institute, and InnovaCorp.

In 2013, Mr. Huskilson was named Canadian Energy Person of the Year, a 2015 Clean Energy Champion, and also received an honorary Doctorate from the University of New Brunswick. Most recently, in May 2017, he was inducted into the Junior Achievement Nova Scotia Business Hall of Fame. Mr. Huskilson received his Bachelor's and Master's degrees in Engineering from the University of New Brunswick.

Chris Huskilson ([En français](#))

Lauréat, Catégorie Dirigeant de société ou d'entreprise, Prix honorifiques Catalyst 2017

Président et chef de la direction, Emera Inc.

Chris Huskilson est président et chef de la direction d'Emera Inc., une société internationale du secteur de l'énergie et des services dont le siège social est situé à Halifax, en Nouvelle-Écosse, et dont la vision stratégique est de fournir de l'énergie plus propre et plus abordable aux consommateurs. Depuis l'accession de M. Huskilson à la tête d'Emera en 2004, Emera est passée d'une entreprise de services publics d'électricité de Nouvelle-Écosse à une entreprise du secteur énergétique dont le chiffre d'affaires est de 29 milliards de dollars et qui déploie ses activités au Canada, aux États-Unis et dans les Caraïbes.

Un champion de la cause des femmes et de la diversité dans le milieu du travail

M. Huskilson a transformé le leadership chez Emera en offrant des chances égales à tous les membres de son équipe. Les femmes talentueuses jouent donc aujourd'hui un rôle clé au sein de la haute direction de l'entreprise et en matière de gouvernance..

Selon lui, la mise en place d'une « culture de possibilités » est facile à réaliser. Il s'agit simplement d'offrir de l'avancement aux gens qui font bien leur travail. Il est convaincu que la représentation équilibrée des sexes au sein des équipes de travail les rend plus fortes – ce qui a ultimement beaucoup de sens sur le plan des affaires.

De manière plus générale, sous le leadership de M. Huskilson, l'inclusion et la diversité ne cessent de progresser chez Emera, notamment grâce à l'amélioration continue des politiques et pratiques en matière d'emploi et d'approvisionnement. Par conséquent, plus de femmes, d'Autochtones, de représentants des minorités visibles et de personnes handicapées profitent des occasions d'embauche chez Emera ou des possibilités d'agir en tant que fournisseurs de l'entreprise.

M. Huskilson reconnaît que le secteur de l'énergie est traditionnellement dominé par les hommes, ce qui peut présenter des défis. Toutefois, grâce à des politiques comme sa stratégie en matière de diversité pour Terre-Neuve et le Labrador, Emera a réussi à faire avancer la diversité en dehors de l'entreprise et à imposer cette politique à ses fournisseurs.

M. Huskilson est d'avis que pour arriver à faire changer les choses, il faut favoriser les possibilités au sein même de l'entreprise, et imposer les mêmes exigences aux fournisseurs et à la communauté. Il pense aussi que le changement est tributaire de l'obtention de résultats positifs notables. Et les preuves de changements positifs au sein d'Emera ne manquent pas. Dans un sondage sur l'engagement des employés réalisé en 2016, plus de 85 % de ces derniers se sont dits d'avis qu'Emera offre les mêmes possibilités aux femmes et aux hommes et pensent que leur employeur favorise l'inclusion de différentes cultures et valeurs.

Un leadership par la responsabilisation et l'imputabilité

Une culture d'inclusion au travail commence au sommet. La recherche Catalyst a identifié quatre comportements communs à tous les leaders inclusifs : la responsabilisation, l'imputabilité, le courage et la modestie. En tant que président et chef de la direction d'Emera, M. Huskilson sert de modèle et il met en pratique la responsabilisation et l'imputabilité. Il permet aux gens de réaliser leur plein potentiel en leur donnant des chances de se réaliser tout en les tenant imputables. Sous sa direction, 39 % des membres de l'équipe de direction d'Emera sont des femmes, et il a ouvert la voie pour que la représentation féminine au conseil atteigne le chiffre de 33 %, incluant la nomination de la première femme à titre de présidente du conseil. De plus, le comité de gestion des ressources humaines et de la rémunération et le comité d'audit sont tous deux dirigés par des administratrices.

M. Huskilson est d'avis que l'imposition dans les règlements de l'entreprise de l'obligation d'atteindre un certain niveau de diversité des sexes, particulièrement pour la structure du conseil (25 % des administrateurs doivent être des femmes), s'est révélée bénéfique pour l'atteinte des cibles et assurer leur durabilité.

M. Huskilson ne se contente pas de promouvoir les femmes au sein de la haute direction, il apporte également son soutien aux programmes de mentorat au sein de l'entreprise. Ces programmes permettent de jumeler des leaders d'expérience et des employés qui souhaitent progresser dans leur carrière à long terme. Ils offrent en outre aux femmes et aux hommes issus de groupes sous-représentés l'occasion d'apprendre de personnes qui occupent des postes de haute direction et d'acquérir ainsi des connaissances et de l'expérience.

M. Huskilson est d'avis qu'il est de son devoir de susciter la confiance chez les gens qui ont les capacités de réussir au travail et qu'à titre de leader, il faut parfois travailler un peu plus fort pour convaincre les autres qu'ils peuvent également y arriver.

À propos de Chris Huskilson

M. Huskilson a grandi dans un milieu rural de la Nouvelle-Écosse. Dans sa jeunesse, il a travaillé dans l'entreprise de vente de voitures de son père ce qui a lui a insufflé un intérêt pour apprendre le fonctionnement des choses. Le choix des études de génie s'est donc imposé tout naturellement. Il a joint les rangs de la Nova Scotia Power comme étudiant à l'été 1978, y poursuivant ensuite sa carrière en grimpant les échelons de la hiérarchie.

En 1996, il a fait partie d'une équipe chargée de développer une nouvelle stratégie pour la Nova Scotia Power après la privatisation de l'entreprise. En 1999, la société Emera était créée, et il a alors pris les rênes de la division Services d'une entreprise vouée à la croissance et à la diversification.

En 2004, il est devenu président et chef de la direction d'Emera et en 2005 il a mis sur pied une équipe chargée de développer une nouvelle stratégie axée sur la production d'une énergie plus propre et abordable pour les consommateurs, donnant un nouvel élan à la croissance de la société.

Il est très actif dans la communauté, ayant servi comme président du *Greater Halifax Partnership*, de l'Association canadienne de l'électricité et du Conseil canadien de l'énergie, et comme administrateur du Collège communautaire de la Nouvelle-Écosse, du Edison Electric Institute et d'InnovaCorp.

M. Huskilson a été nommé en 2013 Personnalité canadienne de l'année du domaine de l'énergie par le Conseil canadien de l'énergie, Champion de l'énergie propre en 2015, et il a également reçu un doctorat honoris causa de l'Université du Nouveau-Brunswick. Plus récemment, en 2017, il a été intronisé au Temple de la renommée des *Junior Achievements* de la Nouvelle-Écosse. M. Huskilson a obtenu un baccalauréat et une maîtrise en génie de l'Université du Nouveau-Brunswick.

Pierre Dubreuil

2017 Catalyst Canada Honours Business Leader Champion

Executive Vice President, Financing, Business Development Bank of Canada

When Pierre Dubreuil joined Business Development Bank of Canada (BDC) five years ago, he brought with him a strongly held belief in the merits of diverse teams. He has transformed his own leadership team from one that was all men to one where two-thirds of leaders are women, and where one-third of leaders are visible minorities. Having traveled and worked in different countries around the world, Mr. Dubreuil embraces an inclusive management style that empowers his employees to challenge the status quo of how things are done. He is described as a leader with an ability to spot talent in people before they even discover it within themselves, providing his team with significant stretch opportunities for their development.

Under Mr. Dubreuil's leadership, BDC answered to the Federal Government's wishes to better support women entrepreneurs by instituting changes in financing that allowed for a 27% increase in the portfolio of women-owned businesses financed through BDC. In addition, Mr. Dubreuil's team is working on a program for new immigrant entrepreneurs, to help new Canadians establish themselves while also creating employment opportunities through the businesses that BDC helps to finance.

Mr. Dubreuil also supported the creation of internship positions within his business unit for Syrian refugees, with an aim of helping to provide essential Canadian professional experience. Most of the interns have since been offered permanent opportunities at BDC.

Taking Risks and Sponsoring Talent

It has been noted by his colleagues that Mr. Dubreuil has often taken chances in hiring and developing talent. He strongly believes that everyone should have an equal chance at success, and demonstrates this by giving talented people, who may have previously gone unnoticed, opportunities to develop. In order for Mr. Dubreuil to be able to sponsor these individuals at BDC, he had to first establish his own credibility within the organization, and transparently shared his vision of how a more diverse team would positively impact the organization.

Over time, Mr. Dubreuil was able to hire more women and individuals from underrepresented groups to replace positions as they opened up. At the same time, he

was also supporting their development by providing stretch assignments that matched their skill sets.

Mr. Dubreuil is also a role model for others at BDC, where he encourages his team to develop talent, creating a culture of sponsorship at the bank.

Inclusive Leadership Through Empowerment

Catalyst research into inclusive leadership identifies four key behaviors that leaders demonstrate to create an inclusive work environment: Empowerment, Accountability, Courage, and Humility. Mr. Dubreuil is a role model for inclusive leadership in the way he demonstrates empowerment of his team members at BDC.

Mr. Dubreuil will provide members of his team with stretch opportunities to help them develop. He provides support by discussing and agreeing on the expectations of the assignment while providing them the space to complete the assignment in their own way. He is transparent with his team, encouraging them to take risks and to not be afraid of making mistakes. In this way Mr. Dubreuil is also creating an environment which is conducive to innovation, as his team knows he will support them in exploring potential new ideas. It is through this dynamic that the ideas for BDC's initiatives around increasing financing and support for women and other underrepresented entrepreneurs were developed.

About Pierre Dubreuil

Mr. Dubreuil has over 30 years of commercial and general banking experience. At BDC, he is responsible for financing and operations support across the bank. Before joining BDC in 2012, he was Senior Vice President, International, at National Bank of Canada. During his 18-year tenure, he held executive positions in key functions such as syndication, credit, commercial lending, marketing and business solutions. After beginning his career with the Federal Business Development Bank, he also worked at Export Development Canada and as Vice President, Business Development, at the Industrial Bank of Japan in Toronto. Mr. Dubreuil holds a Bachelor of Business Administration from Laval University and has completed various leadership and management programs.

Pierre Dubreuil ([En français](#))

Lauréat, Catégorie Personnalité du monde des affaires Prix honorifiques Catalyst 2017

Vice-président exécutif, Financement, Banque de développement du Canada

Pierre Dubreuil a joint les rangs de la Banque de développement du Canada (BDC) il y a cinq ans, en y apportant sa forte conviction en faveur des avantages que procurent des équipes diversifiées. Il a transformé son équipe de direction qui, composée uniquement d'hommes au départ, compte aujourd'hui deux tiers de femmes et un tiers issu de minorités visibles. Influencé par ses voyages et séjours professionnels dans de nombreux pays à travers le monde, le style de gestion de M. Dubreuil est résolument tourné vers la diversité et donne aux employés le courage de remettre les choses en question. Son entourage le décrit en outre comme un leader doté d'un grand flair pour déceler des compétences avant même que les individus n'en aient eux-mêmes pris conscience. Cela donne à son équipe des occasions uniques de se dépasser.

Sous son leadership, BDC a répondu aux souhaits du gouvernement fédéral de mieux soutenir les femmes entrepreneures en instituant des changements en matière de financement. BDC a ainsi réussi à augmenter de 27 % le portefeuille d'entreprises appartenant à des femmes qui bénéficient de son financement. L'équipe de M. Dubreuil est en outre en train de développer un programme de financement destiné aux nouveaux entrepreneurs immigrants. Ce programme est doublement avantageux : il aide les nouveaux Canadiens à s'établir tout en favorisant la création d'emplois au sein de leurs entreprises.

M. Dubreuil a également soutenu la création de stages au sein de son unité d'affaires pour les réfugiés syriens, leur offrant un accès privilégié à une expérience professionnelle au Canada. La plupart des stagiaires se sont vus offrir un poste permanent à BDC.

Prise de risques et parrainage des talents

Les collègues de M. Dubreuil ont souligné qu'il fait souvent preuve d'audace en matière d'embauche et de développement des talents. Celui-ci a la ferme conviction que les mêmes possibilités de succès devraient s'offrir à tous, et le démontre en accordant des occasions de développement professionnel à des personnes talentueuses qui seraient peut-être restées dans l'ombre. Afin de pouvoir parrainer ces individus, il a d'abord dû établir sa crédibilité au sein de BDC, ce qu'il a fait en partageant de manière transparente

sa vision selon laquelle une équipe plus diversifiée peut avoir un impact positif sur l'organisation.

Au fil du temps, M. Dubreuil a étoffé la diversité de son équipe en recrutant davantage de femmes et d'individus issus de groupes sous-représentés pour pourvoir les postes qui s'ouvriraient. Il est important de souligner qu'il a soutenu le développement de ces nouvelles recrues en leur assignant des rôles et des responsabilités correspondant à leurs compétences.

Toutes ces initiatives font de M. Dubreuil un modèle pour ses collègues à BDC, attestant de sa manière particulière d'encourager son équipe à développer des talents et à créer une culture de parrainage.

La responsabilisation au service du leadership inclusif

La recherche Catalyst démontre que les leaders inclusifs adoptent souvent quatre comportements clés : la responsabilisation, l'imputabilité, le courage et l'humilité. M. Dubreuil est un modèle en matière de leadership inclusif par sa façon de responsabiliser les membres de son équipe à BDC.

M. Dubreuil procure aux membres de son équipe des occasions de se surpasser. Il les encourage en discutant des attentes liées à leurs mandats et en recherchant leur accord, tout en leur laissant la latitude nécessaire pour accomplir le mandat à leur manière. Il fait preuve de transparence avec son équipe, encourageant ses membres à prendre des risques et à ne pas avoir peur de commettre des erreurs. De cette manière, M. Dubreuil crée également un environnement favorable à l'innovation : les membres de son équipe savent qu'ils peuvent compter sur le soutien de leur chef dans l'exploration de nouvelles idées. Cette dynamique a permis la mise en œuvre des nouvelles initiatives de BDC en matière de financement et de support destiné aux femmes et aux autres entrepreneurs sous-représentés.

À propos de Pierre Dubreuil

M. Dubreuil compte plus de 30 années d'expérience commerciale et dans le domaine des services bancaires généraux. À BDC, il est responsable du soutien au financement et aux activités pour l'ensemble de la banque. Avant de se joindre à la BDC en 2012, il était vice-président exécutif, International, à la Banque Nationale du Canada. Pendant les 18 années qu'il a passées au sein de cette dernière, il a occupé plusieurs postes clés de direction, par exemple en matière de syndication, de prêt, crédit aux entreprises, marketing et solutions d'affaires. Après un début de carrière à la Banque fédérale de développement, il

a aussi travaillé au sein de l'agence Exportation et développement Canada et occupé le poste de vice-président, développement des affaires, à la Banque industrielle du Japon à Toronto. M. Dubreuil a obtenu un baccalauréat en administration des affaires de l'Université Laval, et a complété plusieurs programmes en matière de leadership et de gestion.

Kenneth J. Fredeen

2017 Catalyst Canada Honours Champion, Business Leader

General Counsel and Secretary to the Board, Deloitte LLP, Canada

Kenneth J. Fredeen is a true inclusion champion. For more than 16 years, he has been a role model of courageous and inclusive leadership both within Deloitte and in the broader legal and business communities in Canada.

As a member of Deloitte's Leadership team, Mr. Fredeen is a role model for others in the firm, having created a diverse team of talented legal professionals. Women comprise more than 70% of his team, which is also diverse in terms of ethnicity, sexual orientation, and ability. Team members are valued for their uniqueness and abilities, which instills a feeling of belonging. Mr. Fredeen recognizes that an inclusive team of talented leaders is not only more productive but also better able to find innovative solutions to legal issues. Throughout his career, he has sponsored many women both within and outside of Deloitte, helping them to navigate their careers and realize their full leadership potential.

As a founding member of Deloitte's first Diversity Council in 2007, Mr. Fredeen advocated for meaningful change and concrete action. In 2011 he assumed the role as Chair and both restructured and re-named it to be Deloitte's Inclusion Council.

Creating Accountability Across Canada's Legal Community

Mr. Fredeen is one of the founding members of Legal Leaders for Diversity (LLD), a group of more than 100 General Counsel from across Canada committed to creating a more inclusive legal profession. These General Counsel and their respective organizations commit to promoting diversity and inclusion (D&I) within their organizations and across the legal community.

Mr. Fredeen and the General Counsel LLD signatories understand the importance of action, accountability, and collaboration with lawyers in private practice, law societies, and others. Lawyers can and must lead change and General Counsel are uniquely positioned to drive the inclusive changes and practices needed both within the legal profession and within their respective organizations. Just a few of the initiatives undertaken by the LLD include encouraging and supporting law firms to establish their own network, the Law Firm Diversity and Inclusiveness Network; consulting with senior LGBTQ lawyers to understand the barriers still faced by LGBTQ legal professionals; establishing a

scholarship for law students with disabilities; and instituting a mentorship program for more junior diverse lawyers in law firms.

As a recognized D&I thought leader, Mr. Fredeen is a frequent speaker and panel member on the topic. As a typically abled man, his voice has been important for advancing diversity in Canada. It could be said that Mr. Fredeen is guided by the principle that it is not just enough to stand for something, you need to stand up for it.

An Inclusive Leader

Mr. Fredeen has for over a decade purposefully mentored, coached, and sponsored people not like him, both within Deloitte and outside of the firm. From 2007 to 2014, he was the first executive sponsor of Deloitte's LGBTQ employee resource group, and since 2014, he has been the executive sponsor of "AccessAbility," a Deloitte employee resource group for people with disabilities.

In 2012, Mr. Fredeen was named by the Federal Government as Chair of the Labour Market Opportunities for Persons with Disabilities Panel by the Government of Canada. The Panel tabled [*Rethinking DisAbility in the Private Sector*](#), its report that continues to be a valuable resource for building inclusive workplaces for people with disabilities, both in Canada and globally.

In addition to being President of the LLD Executive, Mr. Fredeen is the Chair of the Boards of The Learning Partnership and the Ethics Centre and serves on the board of Canadian Business SenseAbility.

The recipient of numerous awards, Mr. Fredeen most recently received the David C. Onley Award for his leadership and commitment to improving accessibility for persons with disabilities.

Kenneth J. Fredeen (En français)

Lauréat, Catégorie Personnalité du monde des affaires Prix honorifiques Catalyst 2017

Directeur des affaires juridiques et secrétaire du conseil, Deloitte Canada

M. Fredeen est un véritable champion de l'inclusion. Pendant plus de 16 ans, il a été un modèle de leadership courageux et inclusif, à la fois au sein de Deloitte et dans les communautés juridiques et d'affaires du Canada.

À titre de membre de l'équipe de haute direction de Deloitte, M. Fredeen est un modèle pour ses collègues du cabinet, ayant créé une équipe diversifiée de professionnels du droit. Les femmes constituent plus de 70 % de son équipe diversifiée également sur le plan de l'ethnicité, de l'orientation sexuelle et des talents. Les membres de l'équipe sont appréciés pour leur spécificité et leur compétence, ce qui inspire un sentiment d'appartenance. M. Fredeen reconnaît qu'une équipe inclusive de leaders compétents n'est pas seulement plus productive, mais elle est plus apte à trouver des solutions innovantes aux enjeux juridiques. Tout au long de sa carrière, il a parrainé un grand nombre de femmes au sein de Deloitte et à l'externe, les aidant à poursuivre leur carrière et à réaliser leur plein potentiel en matière de leadership.

À titre de membre fondateur du premier conseil de la diversité de Deloitte en 2007, M. Fredeen s'est battu pour l'instauration d'un véritable changement et d'actions concrètes. En 2011, il en est devenu le président, procédant à sa restructuration et le rebaptisant « conseil de l'inclusion de Deloitte ».

Instaurer une approche d'imputabilité au sein de la communauté juridique

M. Fredeen est l'un des membres fondateurs de *Legal Leaders for Diversity* (LLD), un groupe de 100 directeurs de services juridiques venant de tous les coins du Canada qui prennent position en faveur d'une plus grande diversité au sein de la profession juridique. Ces directeurs de services juridiques et leurs organisations respectives s'engagent à promouvoir la diversité et l'inclusion au sein de leurs organisations et de toute la communauté juridique.

M. Fredeen et les directeurs juridiques signataires du groupe LLD comprennent l'importance de l'action, de l'imputabilité et de la collaboration avec les avocats des cabinets de pratique privée, les barreaux et les autres professionnels. Les avocats peuvent

et doivent diriger le changement et les directeurs juridiques sont idéalement positionnés pour propulser le progrès vers l'inclusion et mettre en place les pratiques nécessaires, autant au sein de la profession juridique que dans ses organisations respectives. Parmi les nombreuses initiatives entreprises par le LLD, on retrouve l'encouragement et le soutien aux cabinets d'avocats souhaitant établir leur propre réseau (*Law Firm Diversity and Inclusiveness Network*), la consultation avec des avocats LGBTQ expérimentés pour comprendre les barrières que rencontrent encore les professionnels juridiques LGBTQ, l'établissement d'une bourse pour les étudiants handicapés, et l'instauration d'un programme de mentorat pour les jeunes avocats issus de la diversité au sein des cabinets juridiques.

À titre de leader reconnu en matière de diversité et d'inclusion, M. Fredeen est un porte-parole reconnu et participe souvent à des tables rondes sur le sujet. Son exemple, à titre d'homme sans handicap défendant plusieurs causes, s'est avéré important pour l'avancement de la diversité au Canada. On pourrait dire que M. Fredeen est guidé par le principe selon lequel il ne suffit pas d'avoir une conviction, encore faut-il se battre pour elle.

Un leader inclusif

M. Fredeen a agi comme mentor et coach déterminé pendant plus de 10 ans et il a parrainé des gens qui sont différents de lui, autant au sein de Deloitte qu'à l'externe. De 2007 à 2014, il a été le premier parrain exécutif du groupe ressource d'employés LGBTQ de Deloitte, et depuis 2014, il est parrain exécutif de « AccessAbility », un groupe ressource d'employés de Deloitte voué aux intérêts des personnes handicapées.

En 2012, M. Fredeen a été nommé président du panel du Cadre multilatéral pour l'aide à l'employabilité des personnes handicapées par le gouvernement du Canada. Le panel a publié un rapport, [Repenser l'inCapacité dans le secteur privé](#), qui continue d'être une ressource précieuse pour la création de milieux de travail inclusifs pour les personnes handicapées, au Canada et à l'échelle mondiale.

En plus d'être président du conseil exécutif de LLD, M. Fredeen préside le conseil d'administration du *Learning Partnership* et du *Ethics Centre*, et siège au conseil de [Entreprises Canadiennes SenseAbility](#).

Récipiendaire de plusieurs prix, M. Fredeen a reçu récemment le prix David C. Onley pour son leadership et son engagement envers l'amélioration de l'accessibilité pour les personnes handicapées.

Kimberly Smith

2017 Catalyst Canada Honours Emerging Leader Champion

Senior Manager, EY Canada

Kimberly Smith brings her whole self to work. Having overcome many personal and professional challenges has inspired her to be a role model for others by telling her story and sharing her experiences and mistakes. She does not distance herself from her identity, and she does not let her identity limit her. An advocate of paying it forward, she credits her own mentors and sponsors with helping her achieve all that she has so far and is herself a strong mentor and sponsor to others.

Ms. Smith is a Senior Manager at EY Canada (formerly Ernst & Young), a leader of its Black Professionals Network (BPN), and a leader within UNITY, the organization's network for Lesbian, Gay, Bisexual, and Transgender employees and their allies. She understands and uses as her guiding principle that placing value on and encouraging people to embrace their differences in the workplace can strengthen one's sense of belonging in the workplace, which is critical to inclusion.

Credited with refreshing and growing the BPN after reaching out to its members to understand what they wanted in a workplace, Ms. Smith renewed the group's strategic plan and expanded activities that highlight the achievements of Black professionals to increase their visibility within the firm. BPN also hosts inclusive events for all the firm's employees.

Within UNITY, she has proven vital in helping people feel safe enough to bring their authentic selves to work. She led the conceptualization and planning of "Bring Yourself to Work," a successful event that provided a forum for three employee resource groups (ERGs) to come together to talk about the importance of this issue.

Revitalizing the Black Professionals Network (BPN)

When she became a leader of EY Canada's BPN, Ms. Smith began her efforts to revitalize the group by first trying to understand who the group's members are and what the membership wanted from the network and in the workplace. She surveyed the BPN membership and transparently shared and discussed the results with all the BPN members: the majority wanted to feel a sense of belongingness within the BPN and EY Canada as a whole.

With this goal in focus, Ms. Smith led revitalization efforts to create a more welcoming BPN, inviting members of other ERGs and allies to BPN events. Not only has this approach resulted in more inclusive events, it has boosted support for the BPN and its members among allies across the firm.

Ms. Smith also led efforts to increase the visibility of BPN members within EY Canada by highlighting the achievements of black professionals. She has written and distributed a newsletter across the firm to help raise the profile of black professionals with leaders and other colleagues.

Inclusive Leadership Through Humility

Catalyst research shows that inclusive leaders commonly demonstrate four key behaviors: empowerment, accountability, courage, and humility. Ms. Smith is a role model for others in how she demonstrates humility in her workplace interactions. By asking BPN members for their input during the network's strategy refresh, she was actively seeking feedback from others on how best to move forward. In reaching out to allies across the organization as well as other ERGs, she also understood the limitations of "going it alone" as an ERG and, instead, leveraged a collaborative approach to build greater inclusion.

Alongside her work with ERGs, Ms. Smith also demonstrates humility by sharing her own story in a way that helps others learn from her mistakes, and she encourages others to show a similar level of humility when sharing their own stories.

About Kimberly Smith

Kimberly Smith is a Senior Manager in the Financial Services Assurance Practice at EY Canada in Toronto. Prior to joining EY Canada, she worked as a senior audit manager at Morrison, Brown, Argiz & Farra, LLP in Miami, Florida. Ms. Smith is a member of the Florida Institute of Certified Public Accountants and Chartered Professional Accountants of Ontario. She holds a Master's degree in Accountancy from Florida International University and a Bachelors of Business Administration from the University of Iowa.

Kimberly Smith [\(En français\)](#)

Lauréate, Catégorie Leader en devenir, Prix honorifiques Catalyst Canada 2017

Chef d'équipe senior, EY Canada

Kimberly Smith s'investit telle qu'elle est dans son travail. Les nombreux défis personnels et professionnels qu'elle a eu à surmonter l'ont motivée à servir de modèle pour d'autres, en racontant son histoire et en partageant ses expériences et erreurs. Entre son identité propre et qui elle est au regard des autres, il n'y a pas de différence. Elle ne se distance aucunement de son identité, ni ne laisse son identité lui créer des barrières. Elle n'a de cesse de se montrer telle qu'elle est, sans barrières. Adeptes du concept de « Passez aux suivants », elle rend hommage à l'aide reçue de ses propres mentors et parrains qui lui a permis d'accomplir tout ce qu'elle a accompli jusqu'ici, et elle s'engage elle-même pleinement comme mentor et marraine pour son entourage.

Kimberly Smith est chef d'équipe senior chez EY Canada (anciennement Ernst & Young), faisant office de leader au sein du réseau des professionnels noirs (*Black Professionals Network – BPN*) de l'entreprise, et de UNITY, le réseau de l'organisation voué aux intérêts des lesbiennes, gays, bisexuels et transgenres et leurs alliés. Elle comprend – et elle l'invoque à titre de credo – que le fait de privilégier l'ouverture à l'égard des différences et d'encourager les gens à afficher leurs différences dans leur environnement de travail est susceptible de renforcer leur sentiment d'appartenance à cet environnement, ce qui est gage d'inclusion.

On lui doit d'avoir revitalisé le BPN et d'avoir contribué à son essor, en allant au-devant de ses membres, en sondant leurs besoins à l'égard du milieu de travail. Kimberly Smith a renouvelé le plan stratégique du réseau et a diversifié les activités qui mettent en valeur les réalisations des professionnels de race noire, renforçant ainsi leur visibilité au sein de l'organisation. BPN organise également des événements inclusifs pour tous les employés d'EY Canada.

Au sein de UNITY, elle s'est révélée indispensable en aidant les individus à se sentir suffisamment confiants pour s'afficher comme ils sont au travail. Elle a dirigé la conceptualisation et la planification de « Soyez vous-mêmes au travail », un événement qui a remporté un vif succès et qui a servi de forum pour trois groupes ressources d'employés (GRE), les participants étant été invités à s'y joindre pour discuter de l'importance de cet enjeu.

Revitaliser le réseau des professionnels noirs (BPN)

En devenant l'une des leaders du BPN d'EY Canada, Kimberly Smith s'est lancée dans la revitalisation du groupe en tentant tout d'abord de bien saisir qui étaient les membres du réseau et ce qu'ils en attendaient ainsi que de leur milieu de travail. Elle a fait un sondage auprès des membres du BPN et a partagé les résultats et en a discuté d'une manière entièrement transparente avec tous : la majorité d'entre eux souhaitaient renforcer de manière générale leur sens d'appartenance avec le BPN et avec EY Canada.

Gardant cet objectif en tête, Mme Smith a dirigé les efforts de revitalisation pour créer un BPN plus accueillant, invitant les membres d'autres GRE et leurs alliés aux événements du BPN. Cette approche a non seulement conduit à la tenue d'événements plus inclusifs, mais elle a aussi permis de stimuler le soutien au BPN et à ses alliés dans toute l'organisation.

Kimberly Smith a également piloté des efforts pour augmenter la visibilité de membres du BPN au sein d'EY Canada afin de souligner les réalisations des professionnels de race noire. Elle a rédigé et distribué une infolettre au sein de toute l'organisation pour faire connaître le profil de professionnels de race noire auprès de leaders et d'autres collègues.

La modestie au soutien du leadership inclusif

La recherche Catalyst démontre que les leaders inclusifs adoptent souvent quatre comportements clés : la responsabilisation, l'imputabilité, le courage et l'humilité. Mme Smith est un modèle pour son entourage par la modestie qu'elle affiche en interagissant avec ses collègues. En sollicitant la contribution des membres du BPN lors du processus de revitalisation de la stratégie du réseau, elle a activement recherché les commentaires des autres sur la meilleure manière d'aller de l'avant. En s'adressant de manière proactive aux alliés dans l'organisation et aux autres GRE, elle a également compris que l'action isolée d'un GRE est limitée, choisissant plutôt l'approche collaborative, gage d'une plus grande inclusion.

Outre son travail auprès des GRE, Mme Smith a également fait preuve de modestie en partageant sa propre histoire de manière à aider ses collègues à apprendre de leurs erreurs. Elle encourage son entourage à faire preuve du même niveau de modestie dans le cadre du partage des expériences.

À propos de Kimberly Smith

Kimberly Smith est chef d'équipe senior au sein de la division des services d'assurances chez EY à Toronto. Avant de se joindre à EY Canada, elle a travaillé comme directrice principale de l'audit chez Morrison, Brown, Argiz & Farra, LLP à Miami, en Floride. Mme Smith est membre du *Institute of Certified Public Accountants and Chartered Professional Accountants* d'Ontario. Elle est titulaire d'une maîtrise en comptabilité de la Florida International University et d'un baccalauréat en administration des affaires de l'Université de l'Iowa.