



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

Histoires de réussite

Blake, Cassels & Graydon LLP

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

Janvier 2017

Blake, Cassels & Graydon LLP : une histoire de réussite canadienne de la diversité et l'inclusion

Par Brenda van Ginkel, Associée, avec recherche par Jinnie Ng, Associée de recherche.

Nous sommes reconnaissants aux équipes de Blakes, Cassels & Graydon, aux équipes clients du Groupe Banque TD et à BMO Groupe financier, ainsi qu'aux trois étudiants en programmes préjuridiques qui ont discuté avec nous.

Intégrer la diversité au droit des affaires en modifiant l'apparence du droit pour les étudiants

Blake, Cassels & Graydon, un des cabinets de droit des affaires les plus importants au Canada, compte près de 1 400 employés dans des bureaux à Montréal, Ottawa, Toronto, Calgary et Vancouver ; de plus, ils ont des bureaux internationaux à New York, Londres, Bahreïn, Al-Khobar, Beijing et Shanghai. Reconnu comme un leader de la diversité, Blakes positionne la diversité comme un atout qui renforce le cabinet, ce qui contribue à son avantage concurrentiel auprès des clients. Blakes a bien réussi avec des partenariats qui tirent profit des objectifs communs pour réaliser la croissance de la diversité et de l'inclusion au sein de la communauté juridique.

En 2013, Blakes a été membre fondateur du Réseau des cabinets d'avocats pour la diversité et l'inclusion, une collaboration qui a pour but de promouvoir la diversité afin d'encourager une culture d'inclusion au sein des cabinets d'avocats canadiens et de la profession juridique dans son ensemble. Les programmes de diversité et d'inclusion chez Blakes sont dirigés par leur Comité sur la diversité et l'inclusion, composé de partenaires, d'associés et de membres du personnel. La programmation, qui est à la fois centrée sur les employés et axée sur l'extérieur, s'étend dans la culture de mentorat de l'entreprise.

Nous avons discuté avec Mary Jackson, Chef de la direction, Ressources professionnelles, de la façon dont le cabinet a accru sa diversité en matière de recrutement grâce à la création d'un Programme de stage préjuridique en diversité et inclusion, en partenariat avec ses clients bancaires BMO Groupe financier et Groupe Banque TD. Lors d'entretiens avec Mme Jackson et les équipes juridiques des banques, nous avons appris comment ils ont collaboré dans le but commun d'accroître la diversité dans leurs réseaux de talents afin d'attirer des étudiants qui n'avaient peut-être pas déjà envisagé une carrière en droit des sociétés. Nous avons également eu l'occasion d'inclure les étudiants impliqués dans ce programme dans nos entrevues afin de fournir une optique plus globale sur cette étude de cas sur la diversité dans le milieu de travail canadien.

Le défi de perception en droit des sociétés

Alors que Blakes est considéré comme progressif et influent en matière de diversité et qu'il est reconnu pour le nombre de femmes dans son leadership, Peggy Moss, Directrice du

développement des affaires, a décrit un autre défi : afin d'accroître la diversité, les cabinets de droit des sociétés doivent contrer la perception des nouvelles recrues — les universitaires d'origines diverses ne considèrent pas des carrières juridiques dans les grandes entreprises. Blakes voulait aller au-delà des groupes d'étudiants auxquels ils étaient généralement liés, notamment les étudiants en droit. Afin de renforcer la diversité parmi ses avocats, le cabinet a élargi son approche pour inclure les universitaires de premier cycle, avec l'intention de créer un réseau plus inclusif en attirant des étudiants de diverses origines.

Bien que les cabinets d'avocats aient traditionnellement eu des programmes de stage pour les étudiants en droit, cibler des étudiants préjuridiques était nouveau. Kari Abrams, Directrice des associés, Avantages sociaux et programmes d'étudiants, a décrit la façon dont Blakes a organisé des événements à l'Université de Toronto et à l'Université York afin d'établir des liens avec des étudiants de premier cycle avant qu'ils soient inscrits en droit. L'équipe qui est allée aux deux universités comprenait des avocats de Blakes, dont certains étaient membres du Réseau de la diversité de Blakes, des clients et des anciens. Le Réseau de la diversité de Blakes favorise la diversité au sein du cabinet et de la profession juridique. Ce réseau regroupe des étudiants en droit, des associés et des partenaires qui représentent divers milieux raciaux, ethniques et culturels, ainsi que ceux qui se présentent comme LGBT.

Nous avons interviewé trois étudiants qui ont participé au Programme de stage préjuridique en diversité et inclusion pour connaître leurs expériences. Colleen Milne était étudiante en sociologie à Guelph quand elle a été attirée par le Programme d'été pour étudiants autochtones de BMO & Blakes. Ce programme lui semblait fort intéressant étant donné qu'elle était une étudiante autochtone qui envisageait sérieusement la faculté de droit, mais qui ne savait pas si le droit des affaires l'intéresserait. Elle pensait qu'un stage serait une excellente occasion d'apprentissage. Amal Nauffer et Sayjon Ariyaratnam ont été tous deux stagiaires préjuridiques durant l'été dans le cadre du partenariat entre Blakes et TD.

Partenariats collaboratifs

Blakes entretient des relations de travail étroites avec les équipes juridiques de BMO et de TD, partageant un engagement envers la diversité et l'inclusion. La discussion autour des initiatives de stage préjuridique avec les équipes des deux banques a révélé camaraderie et respect entre les avocats, ce qui a contribué à l'aspect collaboratif des partenariats.

Il y a trois ans, la relation étroite qui existe entre le groupe juridique de BMO et les avocats de Blakes a amené Manfred (Manny) Lam et Bindu Dhaliwal à communiquer avec les gens de Blakes pour développer conjointement un programme de stage d'été pour étudiants autochtones. À l'époque, Manny était membre du Conseil de la diversité auprès du groupe juridique et conformité de la banque (aujourd'hui, il est le président canadien du conseil) et il apportait du soutien juridique à l'Unité des services bancaires aux Autochtones de BMO lorsqu'il a identifié deux défis. Manny savait que, bien qu'il puisse fournir à la banque des conseils juridiques à l'égard des clients, il y avait des questions et des sensibilités culturelles particulières à considérer lorsqu'on travaille avec la communauté autochtone, qui allait au-delà des connaissances juridiques. Il envisageait que la personne qui assumerait ce rôle posséderait

à la fois l'expertise juridique technique requise et une compréhension profonde de la communauté autochtone.

Le deuxième défi concernait le fait que même si le stage existant de BMO pour autochtone était axé sur les étudiants de première année en droit, une fois que les étudiants autochtones avaient choisi le droit comme carrière, leur tendance était de se spécialiser en justice sociale ou en droit de l'environnement comme moyen de redonner à leurs communautés, plutôt qu'en droit des sociétés. Étant donné que la Banque faisait affaire avec les Premières Nations du Canada depuis 22 ans, il était important que leur programme de stage contribue à accroître la représentation des Autochtones au sein de BMO, tout en incluant un volet de recrutement au sein de leur communauté.

Manny et Bindu ont vu l'occasion d'élaborer leur programme de stage et d'attirer les étudiants autochtones avant qu'ils s'inscrivent à l'école de droit. Blakes a offert la solution parfaite avec leur programme de stage préjuridique. Le cabinet d'avocats avait également une grande présence sur le campus des universités qui aideraient la banque à attirer les étudiants qu'elle voulait encourager.

C'est ainsi que Colleen Milne et BMO se sont retrouvées. Pour Colleen : « c'était leur engagement envers la communauté autochtone qui m'a attiré ». Pour Blakes, le cabinet voulait accroître la visibilité des étudiants autochtones en droit des sociétés.

La façon dont le programme fonctionne

Les étudiants dans les deux stages préjuridiques commencent en faisant du travail de diversité avec Blakes avant de passer aux bureaux juridiques de la banque. Parce qu'ils n'étudient pas encore le droit, ils ne sont pas impliqués dans le travail de cas, mais travaillent dans le milieu. Les étudiants avec qui nous avons parlé ont dit que l'expérience immersive les a influencés à considérer une carrière en droit des sociétés qu'ils n'avaient pas envisagée auparavant.

Amal Naufur et Sayjon Ariyaratnam ont tous deux fait un stage avec TD en suivant différents parcours après leur stage chez Blakes. Sayjon était un des premiers étudiants à participer au stage préjuridique avec TD et avait étudié la criminologie et les droits de la personne. Ce qui l'intéressait, c'était l'aspect collaboratif du stage. Il savait qu'il voulait choisir le droit, mais ne savait pas s'il s'agissait du droit des sociétés ou encore du droit financier. Après avoir passé l'été dans le programme, Sayjon a changé d'un Doctorat en droit (JD) à un programme conjoint JD et MBA à Osgoode Hall et Schulich School of Business, en droit des sociétés et droit international. Selon Sayjon, le stage a ajouté une perspective valable à ses études puisqu'il a pu se servir des expériences acquises dans le milieu du droit des sociétés dans ses cours et dans les papiers qu'il a écrits.

Pour Amal, c'était l'aspect expérientiel du programme qui l'attirait. « Je m'intéressais au droit, mais pas au droit des sociétés, parce que je ne voyais personne comme moi reflété dans cet environnement. C'était une occasion de voir si c'était pour moi. » Amal est entrée dans le programme après sa deuxième année à l'université de sorte que son idée de l'avenir était moins formée que celle de Sayjon en tant que stagiaire préjuridique. Le contact avec les avocats des bureaux de Blakes et de TD pendant qu'elle travaillait sur des initiatives de

diversité lui a donné une orientation et une détermination ainsi qu'une passion pour une carrière juridique sur la rue Bay qui n'avait pas existé avant de participer au programme.

Amal a travaillé avec Elisabeth Patrick et Jarvis Héту au sein du service juridique de TD. On lui a expliqué que le partenariat avait été créé lorsque Blakes s'était adressé à la banque pour parrainer l'initiative.

Invité à préciser ce que signifiait le stage préjuridique axé sur la diversité pour l'équipe de TD, Elisabeth a répondu : « Il est important pour TD comme entreprise de ne pas exclure des gens involontairement et de créer un environnement accueillant. Comme à Blakes, il y a plusieurs femmes dans des postes clés à TD, ce qui est bon à voir pour les stagiaires. » Jarvis a ajouté que « Blakes est l'un des cabinets d'avocats qui mène la charge en matière de diversité et d'inclusion. »

Les valeurs partagées entre des organisations sont un élément important qui contribue au succès des partenariats. Jarvis a décrit Blakes comme « chef de file en matière de diversité et d'inclusion parmi les cabinets d'avocats », en référence au programme de stagiaire comme « pièce A ». En définissant les avantages du programme, Elisabeth a précisé que tandis que les gens regardent les étudiants comme bénéficiaires, « ce programme aide à créer de l'adhésion à l'interne lorsqu'on constate les avantages pour l'organisation dans son ensemble. » Le projet de recherche d'Amal sur ce que d'autres entreprises font en ce qui concerne les femmes en leadership, et les recherches de Sayjon qui analysaient la diversité dans la pratique du droit, en comparant Toronto avec les cabinets d'avocats de New York, sont tous les deux des projets que TD valorise et qui n'auraient pas été complétés sans le soutien du programme de stage préjuridique.

Le pouvoir du mentorat

Il est devenu évident selon des entretiens avec les gens de Blakes, les étudiants et les clients que le cabinet d'avocats a développé une forte culture de mentorat qui a contribué à la réussite de leur programme de stages axés sur la diversité. Les avocats, y compris les partenaires, offrent un temps précieux aux rencontres personnelles avec les étudiants pendant la première partie du programme de huit semaines, en les invitant à des événements et en les présentant aux gens dans leurs réseaux.

En partageant leurs expériences chez Blakes, les étudiants ont décrit l'effet transformateur que les mentors avaient eu sur la façon dont ils voyaient leur avenir. Amal a déclaré qu'avant d'aller au cabinet d'avocats, son impression était que les femmes comme elle, notamment une femme musulmane portant un hijab, ne poursuivaient pas des carrières réussies à pratiquer le droit en dehors de leur communauté. Mais une rencontre avec l'une des avocates du cabinet, elle-même une femme musulmane et une partenaire, a changé la façon dont Amal avait regardé une carrière en droit. De plus, le potentiel d'une carrière dans un grand cabinet comme Blakes semblait maintenant possible.

L'accès à des rencontres individuelles avec des avocats de toutes les générations a aidé ce groupe d'étudiants à se voir comme avocats au sein du cabinet et à comprendre la façon dont ils pourraient y arriver. Pour Colleen, l'expérience l'a convaincue que le droit des affaires lui

convenait. Et l'encouragement qu'elle a reçu d'un des avocats avec qui elle avait travaillé à Blakes l'a aidée à focaliser sur ses options et à s'inscrire aux meilleures écoles. La culture de mentorat chez Blakes lui a donné la confiance dont elle avait besoin pour ne pas se sous-estimer étant donné qu'elle était une candidate de choix.

Impliqué et évolué

Les résultats du programme reflètent les intérêts des groupes de personnes que nous avons interviewés. Tous ceux qui ont été interviewés ont fait l'éloge de l'initiative sans réserve. Nous constatons que, surtout au Canada, la collaboration interorganisationnelle est essentielle à la réussite des initiatives de diversité et d'inclusion. Cette série d'études de cas a inclus de nombreux exemples de partenariats fructueux entre les organisations qui font partie de la communauté de diversité et d'inclusion où les valeurs partagées ont servi à créer des programmes rendus plus efficaces en travaillant ensemble. Les partenariats que Blakes a cultivés avec des clients qui sont également investis dans la diversité et l'inclusion ont contribué au succès de l'initiative pour ajouter à leur réseau de talents.

Elisabeth Patrick et Jarvis Héту de TD ont indiqué que la valeur de cette initiative allait bien au-delà de la possibilité offerte à un candidat d'origine diverse dans le contexte du droit des sociétés, mais que la valeur était ressentie par la banque elle-même. Elisabeth a remarqué à propos de la performance d'Amal. « C'était une formidable occasion de la voir participer à notre programme. C'est génial de voir quelqu'un qui se distingue si bien et qui démontre un intérêt pour la diversité et le droit — un exemple du genre de personne que nous voulons voir chez TD. »

Et ce qui a commencé comme une initiative visant le réseau de talents de Blakes dans le but d'accroître la diversité parmi ses avocats a réussi à avancer le dialogue au sein du cabinet et les a rapprochés des étudiants, tout en créant des liens plus serrés dans ses relations avec ses clients. Au cours de nos entrevues, nous avons entendu des gens parler de la façon dont Blakes joue un rôle explicite dans la promotion de la diversité et de l'inclusion dans le milieu juridique. Les gens au cabinet, les étudiants et les banques ont tous exprimé le sentiment que cette initiative a fait une différence dans la vie de ceux qui ont participé. Bien que Blakes ne s'attende pas à ce que tous les stagiaires préjuridiques deviennent des avocats, Mary Jackson a remarqué : « C'est la bonne chose à faire, et juste une autre façon d'aider à amener la diversité dans le domaine du droit. »

En cherchant à accroître la diversité parmi les élèves ciblés, Blakes aurait peut-être compris comment fidéliser des milléniaux. Les expériences que Colleen, Amal et Sayjon ont partagées pour cette étude de cas reflètent les aspirations de leur génération lorsqu'ils parlent de l'avenir qu'ils n'avaient pas imaginé pour eux-mêmes — un futur où ils pourraient intégrer leurs passions et apporter leurs valeurs et leur personne tout entière à un travail d'entreprise qui serait intéressant. Le premier à participer au Programme de stage préjuridique en diversité et inclusion a été invité à retourner l'année suivante à titre de stagiaire en droit et il est maintenant avocat dans le domaine du droit du travail et de l'emploi au sein du cabinet.

En raison du programme, Sayjon Ariyaratnam étudie actuellement le droit à Osgoode Hall Law School et à Schulich School of Business. Il est de retour à Blakes en tant que stagiaire en Gestion des connaissances et a aidé à organiser les activités de sensibilisation qui attirent les étudiants préjuridiques à York et à l'Université de Toronto. Amal Naufer est maintenant dans sa troisième année à Schulich School of Business. La Banque TD l'a invitée à travailler à temps partiel à son siège social sur la rue Bay pendant qu'elle est aux études. Colleen Milne termine sa dernière année à Guelph et, au moment de cette entrevue, elle étudiait pour son examen d'admission à la faculté de droit. Elle a depuis été acceptée à l'école de droit.

De plus en plus, les entreprises montrent que la diversité et l'inclusion ajoutent de la valeur à l'engagement des employés et à l'amélioration de la performance financière. Tout comme Blakes, les clients de l'entreprise ont eux-mêmes des bureaux dans des centres internationaux où la diversité est plus qu'un simple concept. Les connaissances acquises grâce à des partenariats productifs tels que ceux-ci sont précieuses pour toute organisation qui cherche à accroître la diversité dans le recrutement.

Manny Lam de BMO a résumé le succès du programme en remarquant que « le Programme de stage d'été pour étudiants autochtones de BMO et Blakes est un moyen important de tirer parti des relations solides que nous entretenons avec nos collectivités des Premières Nations. En tant qu'avocat, il est très gratifiant de pouvoir offrir des possibilités et d'encourager les futurs professionnels du droit à envisager la gamme d'options qui leur sont offertes par le biais d'une carrière en droit des affaires. »

Veillez noter que le long de ce document, le masculin est utilisé pour alléger le texte, et ce, sans préjudice pour la forme féminine.

© 2017 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.

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 2017. Vous serez tenu à jour avec les dernières études de cas en vous abonnant à notre bulletin mensuel à ccdi.ca. Toutes les études de cas seront affichées en ligne à ccdi.ca/successstories. Pour en savoir plus, contactez mail@ccdi.ca.

Le Centre canadien pour la diversité et l'inclusion

Le CCDI a pour mission d'aider les organisations avec lesquelles nous travaillons à être inclusives, exemptes 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 pertinents 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.

Le CCDI est reconnaissant du soutien des employeurs affiliés partout au Canada. Pour obtenir des renseignements, communiquez avec Susan Rogers, Chef du service à la clientèle, Susan.Rogers@ccdi.ca, (416) 968-6520, poste 103.

Le CCDI est reconnaissant du soutien continu de nos partenaires fondateurs :

