

BLACK HISTORY, BLACK FUTURES AVEC KATHY MARTIN ET TERRIE-LYNNE DEVONISH

Publié le 9 mars, 2023

Catégories: [Perspectives](#), [Balados](#)

McMillan est heureux de présenter le balado *Black History, Black Futures* pour souligner le Mois de l'histoire des Noirs. Chaque épisode propose un entretien entre un.e avocat.e de McMillan et une personne Noire pionnière du milieu des affaires au Canada.

Dans cet épisode, Kathy Martin, associée du groupe Services financiers, discute avec Terrie-Lynne Devonish, conseillère juridique principale et secrétaire générale du groupe Altus, au sujet de la lutte contre les stéréotypes et du pouvoir du mentorat et du parrainage dans le milieu professionnel.

Transcription [traduction]

Kathy Martin : Bonjour tout le monde et bienvenue au balado de McMillan en l'honneur du Mois de l'histoire des Noirs, où nous recevons des personnes Noires pionnières de différents secteurs du milieu des affaires. Chaque personne invitée nous raconte son histoire et son chemin vers la réussite.

Au nom de McMillan et de mes collègues du Groupe d'affinités des avocat.e.s. Noir.e.s, je suis ravie d'accueillir mon amie Terrie-Lynne Devonish, conseillère juridique principale et secrétaire générale du groupe Altus, un grand fournisseur de services-conseils et de solutions logicielles pour le secteur immobilier.

Terrie, bienvenue et merci de prendre le temps de me parler aujourd'hui.

Terrie-Lynne Devonish : Merci, Kathy. C'est toujours un plaisir de te voir. Merci pour l'invitation, ça s'annonce intéressant.

Kathy Martin : Merci. Commençons sans plus tarder. Tu travailles comme conseillère juridique principale et secrétaire générale du groupe Altus depuis 2021. Peux-tu nous décrire brièvement l'entreprise et tes fonctions?

Terrie-Lynne Devonish : Certainement. Le groupe Altus est une belle entreprise d'ici. C'est une société canadienne cotée en bourse qui agit partout dans le monde. Nous sommes présents dans huit pays : États-Unis, Royaume-Uni, et plusieurs pays d'Europe et d'Asie. Nous travaillons principalement dans le secteur de l'immobilier commercial. Nous proposons des services de données et d'analyse; des solutions intelligentes, comme on dit chez nous. Nous fournissons des données, des analyses et des renseignements généraux à nos clients en immobilier commercial pour les aider à gérer leurs risques et leurs actifs, et à bien comprendre les données pour maximiser les rendements.

En tant que conseillère juridique principale et secrétaire générale, je suis responsable du programme juridique partout dans le monde. Bref, je dois comprendre, reconnaître et gérer les risques. Et quand je parle de risques, je dis toujours que certains risques recèlent de belles occasions. Je dois donc trouver et saisir ces occasions tout en gérant les risques potentiellement néfastes pour l'organisation.

Kathy Martin : Pendant tes études en droit, savais-tu déjà que tu voulais travailler en droit commercial? Parle-nous un peu de ton parcours professionnel.

Terrie-Lynne Devonish : Chaque fois que j'entends le terme « parcours professionnel », ça me fait rire. Disons que j'ai eu un parcours tortueux, marqué par de nombreux détours; je ne suis sûrement pas la seule. J'ai fait des 180 degrés, peut-être même des 360 degrés. Commençons par le début. Mes parents sont des immigrants.

Ils sont arrivés au Canada dans les années 60. Ils ont eu trois enfants, dont moi. Et comme la plupart des immigrants, ils étaient intransigeants sur la question des études. Nos choix étaient très limités : médecin, avocate, comptable ou enseignante. J'ai choisi la deuxième voie, celle des études en droit. L'autre jour, je repensais à un de mes plus vieux souvenirs. Mes parents nous avaient donné un petit album. Chaque année, on pouvait y coller des souvenirs ou y écrire des choses du genre : « Quand je serai grande, je serai... » Dans les années 70, il y avait deux choix : infirmière ou mère au foyer. Et ma mère avait écrit « avocate ».

Bref, on m'avait dit que je deviendrais avocate. Je dis toujours, à la blague, que c'était du lavage de cerveau. Mais je savais que je finirais par étudier le droit. Une fois à l'université, je ne savais pas dans quel domaine je voulais travailler. Je me rappelle qu'un de mes très bons amis savait dès le départ qu'il voulait faire du droit criminel. Son idée était faite. Il a eu une superbe carrière comme avocat criminaliste; aujourd'hui, il est juge. Mon parcours à la faculté de droit a été différent.

Certains sujets m'intéressaient, d'autres moins, et je ne savais pas trop où me diriger. Quelqu'un m'a conseillé de travailler d'abord pour un cabinet de Bay Street, où j'aurais une bonne formation et beaucoup de visibilité.

C'était un très bon conseil, et j'ai effectivement eu tout ça.

C'est en travaillant pour un cabinet de droit des affaires que j'ai acquis mon expérience en contexte commercial. J'ai commencé par faire du litige, surtout dans le secteur des services financiers. Le cabinet m'a finalement prêtée à un de ses clients : une banque. C'est cette expérience en entreprise qui m'a donné la piquûre. Ça a été le point de départ. À partir de là, différentes occasions et différents postes se sont offerts à moi. Voilà, c'est le chemin tortueux qui m'a amenée à pratiquer le droit commercial en entreprise.

Kathy Martin : En effet, on ne prend pas toujours le chemin le plus direct. Pendant ton parcours, en début de carrière, as-tu vécu des expériences formatrices qui ont contribué à façonner la professionnelle et la leader que tu es devenue?

Terrie-Lynne Devonish : Certainement. Pour moi, une expérience formatrice n'est pas forcément positive. Et malheureusement, à mes débuts comme avocate, j'ai eu quelques mauvaises expériences. Pour la plupart de mes collègues avocats, c'était la première fois – ou l'une des premières fois – qu'ils travaillaient avec une avocate de couleur, et certainement avec une avocate Noire. Je suis presque persuadée – et on me l'a dit souvent – que j'étais la première avocate Noire à travailler pour ce cabinet.

À cause de ça, les gens avaient certains préjugés, certaines croyances stéréotypées sur mes capacités et mon potentiel. Certaines personnes étaient carrément mal à l'aise de travailler avec quelqu'un qui ne leur ressemblait pas, qui ne venait pas du même milieu. Ce n'était pas très agréable. Par exemple, je me rappelle une fois où mes cheveux étaient coiffés en vanilles très courtes. Un associé m'avait dit : « On dirait que ta cervelle te sort par la tête. » À ce stade-là de ma carrière, j'avais différents choix. Soit je répliquais, soit je quittais la pièce en bouillant de l'intérieur, soit je me ramenaient à mon objectif : je veux apprendre, cet associé me donne du travail, aussi bien passer l'éponge.

Mais ces expériences désagréables influencent mon comportement avec mes jeunes collègues. Quand je travaille avec de jeunes avocats, je sais à quel point mes paroles peuvent les marquer et influencer leur carrière, leur cheminement et leurs expériences. Je fais donc très attention, même quand je suis frustrée ou fatiguée, aux mots que j'emploie et à l'effet de mes paroles en tant qu'avocate expérimentée.

Mes expériences négatives ont eu du positif, car elles m'ont transformée et m'ont fait réaliser l'importance de nos gestes et de nos paroles auprès de nos collègues, particulièrement les plus jeunes à qui nous montrons l'exemple.

Du côté positif, je me rappelle mon premier poste – pas nécessairement une expérience formatrice –, mon premier poste important comme avocate-conseil. Comme la plupart d'entre nous, ou du moins comme beaucoup de femmes, je voulais tout savoir et être 100 % certaine avant de prendre la parole. J'assistais aux

rencontres de la haute direction, et je parlais seulement quand je connaissais le sujet à fond et que ça relevait de mon champ d'expertise – autrement dit, le droit. Et je me rappelle qu'une femme très haut placée, qui s'occupait des ventes pour la région de l'Est, était venue me voir et m'avait dit : « Tu sais, je te trouve très brillante. Je vois que tu as du potentiel, mais tu te censure. » Et elle avait ajouté : « On ne t'a pas seulement engagée pour être notre avocate. On veut tes conseils d'affaires, alors on s'attend à ce que tu t'exprimes et que tu nous conseilles. Tu es une dirigeante d'entreprise, maintenant. » Et ce conseil a complètement changé ma façon de voir mon rôle. Aujourd'hui, quand je mentore et guide des gens, je les encourage.

J'en parlais justement avec Laura et mon équipe aujourd'hui. Plus on gravit les échelons, plus les gens nous demandent non seulement des conseils juridiques, mais aussi des conseils d'affaires. Et c'est la valeur ajoutée de travailler en entreprise. On côtoie son client, on connaît son entreprise, et il veut entendre nos conseils. Ce sont quelques exemples d'expériences formatrices. Des négatives, des positives, mais dans les deux cas, elles m'ont été très profitables et ont influencé ma façon de travailler et de gérer des équipes.

Kathy Martin : Ce sont de bons exemples, tant négatifs que positifs, qui – très franchement – t'ont poussée vers l'excellence. Maintenant, j'aimerais vraiment t'entendre sur un autre sujet. Quand on parle d'améliorer la diversité dans les pratiques d'embauche, on parle rarement du soutien qu'il faut offrir aux personnes issues de la diversité, particulièrement les femmes de couleur, pour assurer leur rétention, bien que ce sujet soit de plus en plus présent. Que penses-tu de tout ça?

Terrie-Lynne Devonish : Quelqu'un a déjà dit... je ne me rappelle plus qui... Désolée, j'aurais aimé dire son nom. Mais engager des gens, c'est comme... Et c'est pareil quand on engage des personnes issues de groupes sous-représentés, de groupes traditionnellement exclus de la profession juridique, par exemple les personnes Autochtones ou racisées, les membres de la communauté LGBTQ ou les personnes ayant un handicap. Donc, ça vaut pour tous les groupes. Engager quelqu'un, c'est un peu comme ouvrir un robinet.

L'eau se met à couler, et s'il n'y a rien en dessous, elle disparaît au fond de l'évier. Mais si on place sous le robinet un bol bien conçu et étanche, on obtient un bol d'eau qu'on peut utiliser. Je pense que c'est une belle analogie pour les questions de rétention. Convoquer en entrevue des candidats aux profils variés, c'est une chose. Mais encore faut-il que les personnes engagées aient un accès équitable aux programmes, au mentorat, au parrainage et aux possibilités. Il faut assurer l'égalité des chances. Pour certains groupes traditionnellement marginalisés, les portes pourraient ne pas s'ouvrir naturellement.

Il faut donc implanter des programmes pour assurer l'équité. Par exemple un programme de mentorat particulier pour les femmes, les étudiants ou les avocats Noirs, les étudiants ayant un handicap ou les personnes Autochtones. Pour atteindre l'équité, il faut agir de façon délibérée et s'assurer que la rétention, les promotions et l'accès à différentes possibilités sont véritablement fondés sur le mérite.

Sinon, nos biais naturels prennent le dessus, et on a tendance à engager, à promouvoir et à choisir comme collègues des gens qui nous ressemblent. Et, comme je disais, ça se fait souvent au détriment des groupes traditionnellement exclus de la profession juridique. D'où la nécessité d'avoir un programme délibéré. De plus en plus d'organisations en ont, mais dans le secteur juridique, nous avons beaucoup de chemin à faire. La profession est assez conservatrice. C'est parfois difficile de changer les choses.

Comme je disais, honnêtement, les gens ont des stéréotypes qui les portent à croire que certains groupes sont incapables de faire le travail. À moins d'implanter des programmes délibérés, malheureusement, on ferme la porte à certains groupes, ce qui nuit à la profession. Quelqu'un a déjà dit que c'est impossible de trouver les meilleurs talents en s'approvisionnant à un seul endroit. C'est mathématiquement impossible. En choisissant des diplômés des mêmes universités, avec le même physique et le même parcours, on se prive d'un gros bassin de talents. Peut-être qu'il faut encadrer ces gens différemment. Peut-être qu'il faut réfléchir différemment. Mais c'est mathématiquement impossible de trouver la crème de la crème en cherchant à un seul endroit.

Kathy Martin : En effet, tu soulèves d'excellents points. Tu as parlé entre autres du mentorat, dont l'effet positif sur la rétention est de plus en plus reconnu. Ça nous amène à la prochaine question. À quel point le mentorat peut-il accroître la diversité aux échelons supérieurs? Quelle est ton approche de mentorat?

Terrie-Lynne Devonish : Je dirais que le mentorat est important. Ce n'est pas une solution miracle, surtout aux échelons supérieurs. Je vais parler un peu de parrainage, mais commençons par le mentorat. Je pense que le mentorat est essentiel. C'est une façon d'apprendre en observant quelqu'un qui a de l'expérience et des compétences dans votre domaine. Vous pouvez ainsi apprendre de ses réussites, mais aussi de ses erreurs et des leçons qu'il en a tirées, puis suivre son exemple.

Comme mentoré, pour avoir une bonne relation mentor-mentoré, vous devez avoir des objectifs. Je veux être promu à tel poste. Je veux apprendre à communiquer plus efficacement. Je veux être plus convaincant. Je veux bâtir une bonne relation avec mon client, ou devenir meilleur en développement des affaires. Trouvez un mentor qui vous aidera à atteindre vos objectifs, quels qu'ils soient.

C'est une façon pour le mentoré d'apprendre du mentor, de ses expériences et de ses difficultés, et de suivre son exemple. C'est incroyablement important. Et vous pouvez trouver un mentor en dehors de votre milieu de travail. Parfois, c'est préférable de travailler avec quelqu'un de l'extérieur pour développer ses compétences, son savoir-être. Cela dit, le parrainage est tout aussi important. Le parrain ne va pas vous guider ou vous conseiller. Son rôle, c'est de vous représenter au sein de l'organisation, de vous trouver des possibilités de développement ou des mandats plus corsés, d'ouvrir la porte à différents projets ou promotions, de parler de vous aux décideurs.

Admettons que Kathy est une jeune avocate qui travaille dans le même service que moi et qu'elle veut se faire remarquer par la haute direction. Mon travail comme marraine, c'est de dire : « Hé, connaissez-vous Kathy? Elle fait de l'excellent travail. Vous pourriez la faire travailler sur votre nouveau projet. Ce serait un beau mandat pour elle, et je serais là en arrière pour l'épauler. » C'est ça, le travail de la marraine. Généralement, ce n'est pas une démarche systématique. C'est ponctuel. Et dans tout milieu de travail diversifié, l'approche ponctuelle est dangereuse, parce que les gens ont tendance à rester dans leur zone de confort. Ça peut les amener à exclure des personnes très compétentes et talentueuses.

En ayant un programme de parrainage délibéré, on favorise la rétention et la promotion de personnes aux profils variés.

Kathy Martin : Je crois énormément aux bienfaits du parrainage. Et c'est drôle, tu as raison, ça se fait en coulisses, de façon ponctuelle. Parfois, les gens ne savent même pas que pendant qu'eux ne reçoivent aucune aide, d'autres se font aider en coulisses et seront donc avantagés pour la suite de leur carrière.

Terrie-Lynne Devonish : J'ai une courte anecdote sur une ancienne patronne qui a été ma première marraine. Ça ne fait pas très longtemps. C'était vraiment une marraine extraordinaire pour les femmes et les femmes racisées. Elle avait travaillé fort pour qu'une femme chevronnée soit promue à la haute direction. Certaines personnes disaient : « Oh, elle n'a pas toutes les compétences requises. » Et la PDG m'a raconté qu'elle leur avait répondu : « Vous non plus, vous n'aviez pas toutes les compétences requises quand vous avez été promu, mais on vous a choisis parce qu'on savait que vous seriez capables de les acquérir. Pourquoi ce serait différent? »

Je trouve que c'est une illustration parfaite des défis auxquels sont confrontées beaucoup de personnes racisées, de femmes, de personnes issues de groupes sous-représentés. La barre est plus haute pour elles que pour les autres. C'est un obstacle artificiel qui freine la progression de personnes aux profils variés.

Bref, je suis d'accord avec toi : les programmes de parrainage sont très importants.**Kathy Martin :** Passons à la dernière question, qui porte sur les conseils. Tu m'as assurément donné de précieux conseils au fil des ans. Depuis le processus de recrutement étudiant, en fait.

Terrie-Lynne Devonish : Ça fait longtemps.

Kathy Martin : Oui.

Terrie-Lynne Devonish : Nous étions si jeunes. Tellement jeunes. Des enfants prodiges.

Kathy Martin : Dans toute ta carrière, quel est le meilleur conseil qu'on t'a donné? L'as-tu suivi?

Terrie-Lynne Devonish : Ouf. J'ai reçu d'excellents conseils. Je pense à la fois où une femme d'affaires m'avait

dit : « Tu sais, en tant qu'avocate-conseil, surtout en entreprise, tu n'es pas juste une conseillère juridique. Tu donnes des conseils d'affaires. » C'était super.

L'autre conseil... Et je pense que celui qui me l'avait donné n'était pas nécessairement habitué à travailler avec des personnes racisées ou issues de la diversité... Je ne sais pas ce qu'il voulait dire quand il m'a dit ça, mais c'était un bon conseil. Ça remonte à l'époque où je faisais du litige. C'était la première fois que j'allais en cour toute seule. Cet associé m'avait dit : « Rappelle-toi : à cause de ton apparence, les juges ne t'oublieront jamais. Tu seras la seule personne Noire dans la salle, et les gens ne t'oublieront pas. »

J'ai trouvé que c'était un bon conseil, parce que ça peut aller dans les deux sens. Si je suis mal préparée et que je fais une erreur, tout le monde s'en souviendra. Inversement, si je fais un travail exceptionnel, personne ne l'oubliera. Ça peut être avantageux. Comme je disais, je n'ai jamais vraiment compris pourquoi on m'avait dit ça, mais c'était un bon conseil.

Kathy Martin : Manifestement, tu l'as appliqué et ça a bien fonctionné, quand on regarde où tu es aujourd'hui. C'est super. Wow. On a passé à travers les questions très vite. Terrie, merci encore pour tes sages conseils issus de ton parcours incroyable. Je suis persuadée que ton histoire inspirera de jeunes femmes et de jeunes hommes qui envisagent une carrière en droit.

Terrie-Lynne Devonish : Merci. C'est toujours un plaisir de te voir et de discuter avec toi. Ton histoire est tout aussi intéressante et inspirante que la mienne, et je suis ravie qu'on ait eu la chance de se parler.

Kathy Martin : Oh, absolument. Merci. Je me permets une dernière remarque. Si vous n'avez pas encore écouté les épisodes précédents, je vous encourage à le faire. Merci à vous, cher public, d'avoir participé à cette activité du Mois de l'histoire des Noirs. Je vous laisse sur cette invitation : poursuivons cet important dialogue et continuons de viser l'excellence. À la prochaine.