

LES FEMMES AU SEIN DE LA PROFESSION JURIDIQUE : UN REGARD SUE LE PRÉSENT ET UNE VISION TOURNÉE VERS L'AVENIR

Micheline Gleixner et Louise Aucoin*

Au cours des dernières années, le profil de la profession juridique ainsi que l'exercice du droit ont bien changé. D'une profession exclusivement masculine, il y a eu une certaine féminisation de la profession avec l'ouverture des universités aux femmes et une plus grande scolarisation de celles-ci. Il y a de plus en plus d'avocates au Canada et leur nombre augmente lentement, mais graduellement¹. L'arrivée des femmes dans la profession a, jusqu'à un certain point, changé le visage de la profession, mais n'a pas été accueillie à bras ouverts au sein de la profession. Un nombre important d'avocates, faisant face à des difficultés d'intégration dans la profession, ont soit tout simplement quitté la profession ou n'y ont pas pris leur juste place, particulièrement en cabinet privé². Encore aujourd'hui, les femmes sont toujours sous-représentées dans le secteur privé, surtout parmi les associés et les cadres supérieurs des cabinets privés.

Depuis un certain temps, des membres de la profession juridique ont commencé à se demander pourquoi il y a encore autant de femmes qui quittent la profession juridique et surtout l'exercice du droit en cabinet privé. En effet, des études récentes confirment non seulement que, en proportion, plus de femmes que d'hommes quittent la profession, mais aussi qu'elles éprouvent plus de difficulté à progresser

* Louise Aucoin et Micheline Gleixner sont professeures agrégées à la Faculté de droit de l'Université de Moncton. Les deux tiennent à reconnaître l'excellence de la contribution de Michèle Poirier, de l'Université de Moncton, candidate au JD de 2013, et à lui exprimer leur gratitude. Les auteurs remercient la Fondation pour l'avancement du droit au Nouveau-Brunswick et la Faculté de droit de l'Université de Moncton pour l'aide financière accordée à la recherche sur laquelle s'appuie le présent article. Les opinions exprimées dans le rapport ne sont pas nécessairement celles de la Faculté de droit ou de la Fondation. Enfin, les auteurs remercient chaleureusement leurs collègues, professeurs Nicholas Léger-Rioper et Malaika Bacon-Dussault pour leurs commentaires sur une version antérieure de leur article.

¹ Micheline Gleixner et Louise Aucoin, « Être juriste au féminin : une réalité émergente ou une quête illusoire ? » [2014] 92:2 R du B can 1 aux tableaux 7 et 8, aux pp 251, 255-56.

² Voir par ex Joan Brockman, « Leaving the Practice of Law: The Wherefores and the Whys », (1994) Alberta L Rev 116 ; Fiona M Kay, Stacey Alarie et Jones Adjei, *Leaving Law and Barriers to Re-entry: A Study of Departures from and Re-entries to Private Practice*, A Report to the Law Society of Upper Canada, Toronto, Barreau du Haut-Canada, 2013; Law Society of British Columbia, *A Report by the Retention of Women in Law Task Force: The Business Case for Retaining and Advancing Women Lawyers in Private Practice*, 2009 à la p 4, en ligne :

<<http://www.lawsociety.bc.ca/docs/publications/reports/Retaining-women-business-case.pdf>> ; Merrill Cooper, Joan Brockman et Irene Hoffart, *Final Report on Equity and Diversity in Alberta's Legal Profession*, Calgary, Law Society of Alberta, 2004 en ligne :

<http://www.lawsociety.ab.ca/files/equity/Equity_and_Diversity_in_Albertas_Legal_Profession_2004.pdf>.

dans les rangs et à accéder aux charges les plus convoitées de la profession³. Étant donné le risque d'une perte importante de talents au sein de la profession juridique et les coûts à prévoir pour les cabinets privés, divers groupements et membres de la profession juridique ont tenté de cerner les solutions et moyens possibles pour ralentir l'exode des femmes.

Cet article fait suite aux articles que nous avons publiés l'année dernière et qui faisaient un survol de la situation des femmes au sein de la profession juridique tant au niveau provincial (s'agissant du Nouveau-Brunswick) qu'au niveau national⁴. Toutefois, ces analyses visaient surtout à décrire et à analyser la situation actuelle, sans aborder les problèmes et les obstacles qui nuisent à la rétention et à l'avancement des avocates et sans recenser les solutions qui ont été mises de l'avant par de nombreux auteurs et regroupements au sein de la profession juridique. L'objet de cet article est donc de déceler les problèmes auxquels sont confrontées les femmes ainsi que les pistes de solution qui ont été soulevées dans les études et la littérature antérieures. Nos buts sont de permettre aux membres de la profession de mieux comprendre les enjeux et de leur fournir une recension des données disponibles et des outils nécessaires pour mettre en œuvre des mesures qui auront un impact déterminant sur le bien-être et la réussite des femmes au sein de la profession juridique.

1. Un regard sur le présent : la réalité des avocates et les obstacles à la rétention et à l'avancement professionnel des femmes exerçant le droit en cabinet privé

Au moment d'entreprendre leurs études en droit, les femmes et les hommes sont sur un pied d'égalité. Depuis 1985, les femmes forment au moins 45 % de la population étudiante au Canada⁵. Au sein des facultés de droit de common law, la parité est atteinte depuis le début du millénaire. Des statistiques plus récentes indiquent même que la proportion des étudiantes domine au sein de certaines facultés, notamment les facultés de droit civil⁶. Lors de l'admission au barreau, cette parité des sexes se maintient. Selon les statistiques recueillies la Fédération des ordres professionnels de juristes du Canada, la proportion des femmes admises dans la profession juridique au Canada depuis l'an 2000 est supérieure à 50 %⁷.

³ Fiona Kay et Elizabeth Gorman, « Women in the Legal Profession » (2008) *Annu Rev L & Soc Sci* 299 aux pp 308-311 ; Lauren Stiller Rikleen, *Closing the Gap: A Road Map for Achieving Gender Pay Equity in Law Firm Partner Compensation*, Chicago, American Bar Association, 2013 aux pp 11-12.

⁴ Micheline Gleixner, Louise Aucoin et Samuel LeBlanc, « Les femmes au sein de la profession juridique au Nouveau-Brunswick » [2014] 65 UNBLJ 1 ; Gleixner et Aucoin, *supra* note 1.

⁵ *Ibid* aux pp 250-251 citant Brian M Mazer, « An Analysis of Gender in Admission to the Canadian Common Law School from 1985-86 to 1994-95 » (1997) 20 *Dalhousie LJ* 135 aux pp 140-42. Voir aussi John Hagan et Fiona M Kay, *Gender In Practice: A Study of Lawyers' Lives*, New York, Oxford University Press, 1995 à la p 8.

⁶ Gleixner et Aucoin, *supra* note 1 à la p 250.

⁷ Fédération des ordres professionnels de juristes du Canada, *Rapports statistiques annuels* de 2002 à 2012, en ligne : Fédération des ordres professionnels de juristes du Canada <<http://www.flsc.ca/fr/resources/>>. Voir aussi Gleixner et Aucoin, *supra* note 1 à la p 251.

Malgré les progrès réalisés au cours des trente dernières années, la proportion des femmes membres du Barreau du Nouveau-Brunswick en 2012 n'était que de 39 %, ce qui représente une légère augmentation par rapport aux taux de 37 %, de 35 % et de 33 % pour les années 2011, 2007 et 2004 respectivement⁸. Les statistiques les plus récentes de la Fédération des ordres professionnels de juristes du Canada montrent que les données des autres provinces canadiennes régies par la common law, à l'exception de l'Île-du-Prince-Édouard qui se trouve à 47 %, sont comparables à celles du Nouveau-Brunswick : l'Ontario (40 %), la Colombie-Britannique (38 %), l'Alberta (35 %), la Saskatchewan (38 %), le Manitoba (33 %), Terre-Neuve-et-Labrador (39 %) et la Nouvelle-Écosse (39 %)⁹. Il importe de noter que ces pourcentages sont bien inférieurs à ceux du Québec, où les femmes constituent près de la moitié des membres du Barreau¹⁰.

Toutefois, si on regarde de plus près les statistiques émanant des barreaux, on s'aperçoit que l'analyse des cohortes produit une tout autre image.

Cohorte	Nombre d'hommes	Nombre de femmes	% de femmes
0 à 5 ans	7707	8204	52
6 à 10 ans	5552	6069	52
11 à 15 ans	5788	5453	49
16 à 20 ans	5212	4260	45
21 à 25 ans	5459	3493	39
26 et plus	22 626	5124	19
Total	52 344	32 603	38

Le tableau 1 montre clairement l'impact résiduel de l'intégration progressive des femmes à la profession juridique. Avec 43 % des membres et 53 % des hommes se retrouvant encore dans les deux dernières cohortes, soit qui ont plus de 21 ans au Barreau, la lenteur des progrès au sein de la profession n'est guère surprenante. Néanmoins, la parité des sexes au sein des nouvelles cohortes et le retrait progressif

⁸ Fédération des ordres professionnels de juristes du Canada, *Rapports statistiques annuels* 2004, 2007, 2011 et 2012, *supra* note 7.

⁹ Voir Fédération des ordres professionnels de juristes du Canada, *Rapports statistiques actuels* 2012, *supra* note 7 (afin d'assurer une représentation réelle des juristes dans chacune des provinces, les membres non-résidents ont été exclus du calcul du nombre total des membres des barreaux).

¹⁰ Barreau du Québec, *Équité et diversité au sein de l'Ordre : Projet Justicia*, Montréal, 2013, en ligne : <<http://www.barreau.qc.ca/fr/avocats/equite/justicia>>.

¹¹ Fédération des ordres professionnels de juristes du Canada, *Rapport statistique annuel* de 2012, *supra* note 7 (les données du Nuvavut n'était pas disponibles).

des membres plus anciens devraient contribuer à l'avènement de l'égalité des femmes au sein de la profession juridique.

L'histoire, toutefois, ne se termine pas sur cette belle note. Bien que les avocates se retrouvent presque à parité avec leurs collègues masculins en début de carrière, les problèmes de rétention des avocates dans les cabinets privés ont été constatés dans plusieurs études et par plusieurs barreaux provinciaux¹². Ainsi que nous avons noté dans notre article précédent sur la profession juridique au Canada, la proportion des femmes exerçant en cabinet privé n'a augmenté que de 10 % depuis vingt ans¹³.

Tableau 2
Proportion des femmes membres des barreaux selon leur statut (hors Québec)¹⁴

Année	% de praticiennes assurées	% de praticiennes exemptées	% de femmes non-praticiennes	% de femmes membres
2012	31	50	42	38
2007	29	48	42	36
2002	26	46	40	33

Ce tableau permet, en effet, de constater la sous-représentation importante et constante des femmes au sein de la catégorie professionnelle des membres assurés exerçant le droit. Bien que celles-ci commencent leur carrière en cabinet privé en nombre comparable à celui de leurs collègues masculins, les études confirment que certains facteurs semblent les pousser plus rapidement et en plus grand nombre vers l'abandon de l'exercice du droit en cabinet privé, produisant ainsi une diminution significative de leur nombre au cours de leurs premières années de pratique¹⁵.

En 2013, une étude longitudinale ontarienne étalée sur vingt ans et portant sur les avocats et avocates qui ont changé de statut corrobore cette analyse et révèle que 52 % des femmes qui ont exercé le droit en cabinet privé ont quitté la pratique privée contre 35 % des hommes¹⁶. Parmi ces avocats qui ont quitté la pratique privée,

¹² Kay, Alarie et Adjei, *supra* note 2; Law Society of British Columbia, *supra* note 2; Diane-Gabrielle Tremblay et Elena Mascova, *Les avocates, les avocats et la conciliation travail-famille*, Montréal, Les éditions du remue-ménage, 2013; Gleixner, Aucoin et LeBlanc, *supra* note 4.

¹³ Gleixner et Aucoin, *supra* note 1 à la p 255.

¹⁴ Fédération des ordres professionnels de juristes du Canada, *Rapport statistique annuel* de 2002, 2007 et 2012, *supra* note 7 (les données du Nuvavut n'étaient pas disponibles et les pourcentages de femmes des membres totaux des barreaux excluent les membres non-résidents). Voir aussi Gleixner et Aucoin, *supra* note 1 à la p 256.

¹⁵ Kay, Alarie et Adjei, *supra* note 2 aux pp 1-2; Law Society of British Columbia, *supra* note 2 à la p 4 (« Women represent only about [...] 29% of lawyers in full-time private practice. [...] Of all women called to the bar [of British Columbia] in 2003, only 66% retained practicing status in 2008 compared with 80% of men called in the same year »); Fiona M Kay, « Flight from Law: A competing Risks Model of Departures from Law Firms », (1997) 31 *Law & Soc'y Rev* 301 à la p 318 [Kay, « Flight from Law »].

¹⁶ Kay, Alarie et Adjei, *supra* note 2 à la p 29.

18 % des femmes et 15 % des hommes sont retournés à la pratique privée plus tard dans leur carrière. De surcroît, cette étude confirme, contrairement à de nombreuses études antérieures qui ciblaient le problème de la conciliation des responsabilités familiales et professionnelles, que les raisons des départs sont complexes, et les départs des cabinets privés sont plus élevés que ne le démontraient jusqu'à maintenant les recherches¹⁷.

Les données du tableau 2 confirment également la tendance des femmes à quitter les cabinets privés au profit de postes exemptés des assurances. De nombreuses avocates choisissent donc d'abandonner l'exercice du droit en cabinet privé et de travailler dans d'autres milieux, par exemple à titre de conseillères juridiques d'entreprises ou de fonctionnaires¹⁸. Ce mouvement latéral au sein de la profession explique, d'une part, pourquoi l'égalité est plus présente au sein des nouvelles cohortes et témoigne, d'autre part, du désir profond des femmes d'exercer le droit ou de travailler dans un domaine connexe et de maintenir leur affiliation à un barreau. Ainsi, malgré la percée des femmes au sein des facultés de droit et dans d'autres secteurs de la profession juridique au Canada, leur réussite dans le secteur privé est beaucoup moins impressionnante.

Près d'un siècle et demi après l'entrée des premières femmes dans la profession, plusieurs juristes, sociologues, associations, et membres de cabinets juridiques, se rendant compte que le modèle traditionnel de l'exercice du droit en cabinet privé ne convient pas aux femmes, tentent de remédier à la situation. Nous explorerons donc dans la prochaine section les différentes raisons qui ont été évoquées dans les études pour expliquer l'effet plafond de verre au sein des cabinets privés et les départs, souvent faits à contrecœur, parmi les femmes, ainsi que les solutions qui ont été mises de l'avant.

Selon les analyses qualitatives effectuées par les chercheuses, les facteurs principaux qui nuisent à l'avancement et à la rétention des femmes en cabinet privé sont la structure organisationnelle des cabinets privés, les heures facturables, l'insistance sur la présence physique et les activités de développement des affaires, combinés aux stéréotypes et à la discrimination envers les femmes et les résultats qui en découlent. Ceci est particulièrement évident auprès des femmes qui ont des responsabilités familiales, car ces facteurs rendent très difficile l'atteinte d'un équilibre entre les responsabilités personnelles et les responsabilités professionnelles.

(A) Les responsabilités familiales

Les dernières recherches confirment de nouveau qu'en dépit de l'évolution sociale qui brouille la ligne de démarcation entre carrières masculine et féminine, la réalité et les

¹⁷ *Ibid* à la p 2.

¹⁸ *Ibid*. L'Association du Barreau canadien, *Projet de l'ABC. Avenirs en droit. L'avenir des services juridiques au Canada : tendances et enjeux*, Ottawa, L'Association du Barreau canadien, 2013 à la p 25 [L'ABC, *Avenir des services*].

obstacles que vivent les femmes et les hommes au sein de la profession juridique demeurent bien différents. Selon les femmes interrogées, ce sont encore elles qui doivent supporter la majeure partie du poids des responsabilités familiales, malgré la modernisation de la dynamique familiale¹⁹. En outre, il y a une différence notable entre les caractéristiques démographiques des avocates et des avocats : les hommes sont moins susceptibles que les femmes d'avoir un conjoint qui travaille à temps plein et la différence est plus prononcée chez les avocates et les avocats plus expérimentés²⁰.

Naturellement, l'un des facteurs nuisant le plus à l'avancement professionnel des femmes est le fait que les périodes de grossesse des jeunes avocates et les responsabilités accrues des jeunes parents coïncident trop souvent avec les périodes où ces jeunes avocates sont soit en train d'établir leur propre cabinet, soit en début de carrière au sein d'un cabinet juridique où, normalement, elles deviendraient admissibles, au bout de 5 à 7 ans, au titre d'associée²¹.

Contrairement aux hommes, les femmes sont donc contraintes à concilier leurs « calendriers productif et reproductif », expression forgée par Diane-Gabrielle Tremblay²² et cela, malgré les conséquences immédiates et souvent néfastes sur leur cheminement professionnel. Selon l'étude de Jean McKenzie Leiper,

[w]omen's advancement in the profession remains seriously hindered by child-rearing responsibilities compared with their male colleagues. Little progress has been made, particularly in the private sector, toward accommodating parental responsibilities for both men and women. Workplace supports and flexibility remain inadequate. The career consequences of children and family responsibilities are borne primarily by women. The impact can be seen in the gender disparities in earnings, promotions, partnerships, career opportunities, and attrition of women from the profession²³.

¹⁹ Cooper, Brockman et Hoffart, *supra* note 2 à la p 89 ; Tremblay et Mascova, *supra* note 12 à la p 51.

²⁰ Catalyst, *Beyond a Reasonable Doubt: Building the Business Case for Flexibility*, Toronto, Catalyst, 2005 à la p 24 [Catalyst, *Building the Business Case*].

²¹ Tremblay et Mascova, *supra* note 12 aux pp 59-64 ; Kay, « Flight from Law », *supra* note 15 aux pp 311, 328 ; L'Association du Barreau canadien, *Le nouveau visage des associés*, L'ABC, Ottawa, 2010 aux pp 1-2, 7 en ligne : <http://www.cba.org/cba/partnership/pdf/new_face_fr.pdf> [L'ABC, *Nouveau Visage*]. Voir aussi : Fiona M Kay, Cristi Masuch et Paula Curry, *Diversity And Change: The Contemporary Legal Profession in Ontario*, Toronto, Barreau du Haut-Canada, 2004, en ligne : <<http://rc.lsuc.on.ca/pdf/equity/diversityChange.pdf>> [Kay, Masuch et Curry, *Diversity*] ; Joan Brockman, *Gender in the Legal Profession : Fitting or Breaking the Mould*, Vancouver, University of British Columbia Press, 2001 [Brockman, *Breaking the Mould*]

²² Tremblay et Mascova, *supra* note 12 aux pp 59 à 60 ; Catherine Beaudry, « *Les avocates, les avocats et la conciliation travail-famille*, par Diane-Gabrielle Tremblay et Elena Mascova », (2014) 69 : 1 Relations Industrielles 232 à la p 232.

²³ Jean McKenzie Leiper, *Bar codes: Women in the legal profession*, Vancouver, UBC Press, 2006 à la p 119.

En citant de nombreuses études, Tremblay conclut encore récemment que le « statut parental est par ailleurs un facteur discriminant quant à l'avancement de carrière dans la profession et la situation ne semble pas avoir beaucoup évolué dans le temps »²⁴. L'investissement professionnel nécessaire pour réussir et s'épanouir en exerçant le droit en cabinet privé semble donc incompatible avec le fait d'avoir de jeunes enfants pour de nombreuses femmes, ce qui a pour résultat leur départ de la pratique privée vers d'autres milieux plus accommodants²⁵. Selon l'étude albertaine de 2004,

[w]omen were more likely to leave practice because of children requiring care, the hours demanded by practise, lack of control over their work, involuntary loss of a position, spouse's career, discrimination, credit for work, contact with clients, opportunity for advancement, available mentoring, respect and dignity treatment by colleagues, respect and dignity treatment by public, and working relationship with male colleagues²⁶.

Les femmes quittent aussi les cabinets juridiques plus tôt dans leur carrière et y reviennent moins souvent que les hommes. Selon des données récentes, il arrive aussi que des hommes quittent un cabinet privé lorsqu'ils ont de jeunes enfants, mais ils ont plus tendance que les femmes à y retourner²⁷. Une étude récente sur les membres du Barreau du Haut-Canada qui ont changé de statut entre 1990 et 2009 a conclu que les avocats et les avocates qui ont pris un congé parental quittent les cabinets privés 40 % plus rapidement que leurs collègues et que près de 40 % des femmes en pratique privée ont déclaré avoir pris un congé parental, contre seulement 4 % chez les hommes²⁸. Il semblerait que les hommes préfèrent prendre des congés personnels ou de vacances, car « certains craignent sans doute d'être perçus comme moins engagés dans leur travail et de voir filer les promotions et les bons dossiers vers d'autres collègues »²⁹.

²⁴ Diane-Gabrielle Tremblay, « La conciliation emploi-famille et porosité des temps sociaux chez les avocats et les avocates : des stratégies de report et d'intensification pour arriver à concilier ? » (2014) 26 RFD 402 à la p 406 citant Kay et Gorman, *supra* note 3. Voir aussi Law Society of Upper Canada, *Retention of Women in Private Practice: Status Report*, Toronto, Law Society of Upper Canada, 2011; Law Society of Upper Canada, *Final Report: Retention of Women in Private Practice Working Group*, Toronto, Law Society of Upper Canada, 2008 ; Cooper, Brockman et Hoffart, *supra* note 2 aux pp 3, 171 ; Law Society of British Columbia, *supra* note 2, à la p 13.

²⁵ Kay, « Flight from Law », *supra* note 15 aux pp 328-29 ; Cooper, Brockman et Hoffart, *supra* note 2 à la p 93 ; Tremblay et Mascova, *supra* note 12 aux pp 59 à 66. Voir aussi aux États-Unis : *Phyllis Epstein, Attrition of Senior Women Lawyers: The Leaky Pipeline*, Philadelphia Bar Association, 2008 à la p 3, en ligne : <[http://abajournal.com/files/BarReporterNewsAnnouncement1_\(2\).pdf](http://abajournal.com/files/BarReporterNewsAnnouncement1_(2).pdf)> ; Leslie Larkin Cooney, « Walking the Legal Tightrope: Solutions for Achieving a Balanced Life in Law » (2010) 47 San Diego L Rev 421 aux pp 430, 463.

²⁶ Cooper, Brockman et Hoffart, *supra* note 2 à la p 54.

²⁷ Kay, Alarie et Adjei, *supra* note 2 à la p iii (résumé).

²⁸ *Ibid* à la p 35.

²⁹ Tremblay et Mascova, *supra* note 12 à la p 103.

Ces craintes sont malheureusement justifiées car les études confirment que les femmes subissent des pressions pour écourter leur congé de maternité ou travailler pendant leur congé de maternité et, à leur retour au travail, constatent souvent que leurs dossiers et leurs clients ont été transférés à des collègues et que de nouveaux dossiers ou occasions de développement professionnel leur échappent³⁰. D'autres femmes témoignent d'être marginalisées ou reléguées aux oubliettes dans l'espoir qu'elles abandonneront ou quitteront le cabinet à la suite de leur congé de maternité³¹. Ces situations sont le résultat direct de la structure organisationnelle des cabinets, qui ne s'est pas adaptée à la féminisation de la profession, et du sexisme et des stéréotypes qu'on trouve encore aujourd'hui dans la profession juridique.

(B) Le sexisme et les stéréotypes

Selon le Groupe de travail sur la rétention des femmes du Barreau de la Colombie-Britannique, les recherches effectuées au cours des 20 dernières années ont identifié le sexisme comme un obstacle fondamental à la carrière d'une femme au sein de la profession juridique.

While much of the overt bias has been overcome, unintentional or hidden bias still impedes women's advancement. For example, unintentional biases or assumptions about mothers' commitment to work can negatively influence a woman lawyer's performance evaluation and decisions about her compensation and advancement. Over time, the cumulative effect of biases can have a significant impact on the trajectory of a woman's career and earnings³².

La plupart des études sur la rétention des femmes dans la profession juridique signalent un nombre plus élevé de cas de discrimination à l'égard des femmes qu'à l'égard des hommes. En Alberta, une étude de 2004 indiquait que 92 % des femmes et 69 % des membres actifs croyaient qu'il y avait un certain degré de partialité ou de discrimination contre les femmes au sein de la profession juridique³³. De même, selon une étude ontarienne de 2013, 74 % des femmes ayant participé au sondage ont subi les conséquences du sexisme au sein de la profession, contre 11 % des hommes³⁴. Les résultats indiquent également que les avocats et les avocates qui ont vécu de la discrimination sexuelle sont significativement plus susceptibles de quitter la pratique

³⁰ Kay, « Flight from Law », *supra* note 15 aux pp 324-25; Kay, Alarie et Adjei, *supra* note 2 à la p 73; Fiona M Kay, « Women's Career in the Legal Profession », A Report to The Law Society of Upper Canada, Toronto, Barreau du Haut-Canada 2004 à la p 49 ; Tremblay et Mascova, *supra* note 12 à la p 89; Cooper, Brockman et Hoffart, *supra* note 2 à la p 93.

³¹ Kay, Alarie et Adjei, *supra* note 2 à la p 73.

³² Law Society of British Columbia, *supra* note 2 à la p 14.

³³ Cooper, Brockman et Hoffart, *supra* note 2 aux pp 32, 41,169-70.

³⁴ Kay, Alarie et Adjei, *supra* note 2 à la p 34.

privée, et, en fait, quittent la pratique 29 % plus rapidement que les personnes qui n'ont pas fait l'objet d'une telle discrimination³⁵.

La discrimination envers les femmes est donc bien ancrée au sein de la profession et nuit toujours à la rétention des avocates exerçant le droit en cabinet privé. Comme il a été mentionné plus haut, la discrimination se manifeste plus concrètement au moment de l'évaluation de la performance et de l'assignation des dossiers ou des clients. Comme l'explique le Groupe de travail sur la rétention des femmes du Barreau de la Colombie-Britannique, il y a deux types de discrimination insidieuse que subissent les femmes, soit celui du « plafond de verre » et celui du « mur maternel ».

Le premier type de discrimination repose sur des pratiques de deux poids, deux mesures qui pénalisent doublement les femmes et nuisent à leur avancement professionnel³⁶. À titre d'exemples, les femmes doivent démontrer leur compétence tandis que la compétence est présumée pour les hommes ; les hommes sont évalués selon leur potentiel tandis que les femmes se font évaluer selon leurs résultats ; le succès des hommes est attribué à leur compétence tandis que celui des femmes au travail accompli ; inversement, les faiblesses ou les échecs d'un homme sont le résultat de causes indépendantes de sa volonté tandis qu'une femme est désorganisée et responsable du résultat ; il est franc, elle est impolie ; il fait l'autopromotion, elle se vante.

Le deuxième type de discrimination à l'égard des avocates se rattache au rôle de la « mère de famille ». Selon les études, dès que les femmes ont des enfants, les évaluations de leur compétence baissent considérablement, indépendamment des faits. Leur présence, leur travail, leurs résultats subissent donc un examen plus rigoureux³⁷. Qui plus est, les avocates chevronnées qui ont fait d'importants sacrifices personnels et vaincu nombre de préjugés deviennent parfois elles-mêmes source de stéréotypes, ayant fini par intérioriser les contraintes soi-disant incontournables imposées aux femmes.

On est porté à présumer qu'une avocate qui a des enfants n'a pas le temps d'exercer pleinement ou, tout simplement, n'est pas complètement dédiée à sa profession, son engagement familial étant en conflit avec son engagement professionnel³⁸. Pourtant, ces stéréotypes ne semblent pas exister à l'égard des *avocats pères*. Au contraire, les associés des cabinets juridiques perçoivent le rôle de père comme non pertinent, même invisible. Malgré ses nouvelles responsabilités familiales,

³⁵ *Ibid.* Voir aussi Kay, « Flight from Law », *supra* note 15 aux pp 315, 322 ; Brockman, *supra* note 2.

³⁶ Law Society of British Columbia, *supra* note 2 à la p 14.

³⁷ *Ibid* à la p 15.

³⁸ Voir également Tremblay et Mascova, *supra* note 12 aux pp 77-79 citant Natalie Lapeyre, *Les professions face aux enjeux de la féminisation*, Toulouse, Octarès, 2006 ; Eli Wald, « Glass Ceilings and Dead Ends: Professional Ideologies, Gender Stereotypes, and the Future of Women Lawyers at Large Law Firms » (2010) 78 *Fordham L Rev* 2245 à la p 2274.

l'homme conserve le respect des associés puisqu'il devra maintenant travailler plus fort afin de subvenir financièrement aux besoins de sa famille³⁹.

En outre, les arrangements flexibles de travail sont peu utilisés au sein de la pratique privée, à cause surtout de la discrimination qui s'ensuit. Les femmes, en particulier, perçoivent parfois les arrangements de travail flexibles comme des « couteaux à double tranchant ». Qu'elles s'en prévalent ou non, les femmes ressentent plus souvent que les hommes les effets de leur statut de parent sur leur avancement professionnel. En s'en prévalant, elles risquent la discrimination en étant perçues comme manquant à leurs responsabilités professionnelles au détriment de leur cheminement professionnel⁴⁰. En y renonçant, elles risquent tout de même une forme de discrimination en raison de leur statut parental, en plus d'avoir le sentiment de ne pas être une « bonne mère de famille » et d'éprouver de la difficulté à concilier travail-famille⁴¹.

En somme, ces études démontrent que les avocates perçoivent et ressentent davantage que leurs collègues masculins les effets négatifs du conflit opposant leurs responsabilités personnelles à l'exercice de la profession juridique et permettent de constater que ce conflit mène à des entraves bien réelles sur leur cheminement professionnel. Ces discriminations, perçues ou réelles, poussent trop souvent les femmes vers l'abandon de la profession juridique, ce qui a pour effet de renforcer les stéréotypes actuels et de nuire aux chances d'avancement de toutes les femmes en droit⁴². Malheureusement, ces difficultés ne sont qu'exacerbées par les exigences de la profession et les répercussions sur leur avancement professionnel.

(C) Les exigences de l'exercice en cabinet privé

Bien qu'il existe de nombreux facteurs rendant l'exercice de la profession juridique difficile pour les femmes, le facteur historique est certainement l'un des plus importants. En effet, dans son rapport publié en 1993, le Groupe de travail sur l'égalité des sexes de l'Association du Barreau canadien arrive à la constatation suivante :

Il est essentiel de reconnaître que les femmes n'ont joué aucun rôle dans l'organisation, la structure et la déontologie de la profession dans laquelle elles sont maintenant. Elles ne correspondent pas à l'image traditionnelle et

³⁹ Voir Cooper, Brockman et Hoffart, *supra* note 2 à la 48 ; Nicole Buonocore Porter, « Re-Defining Superwoman: An Essay on Overcoming the "Maternal Wall" in the Legal Workplace » (2006) 13 *Duke J Gender L & Pol'y* 55 à la p 62 ; Brockman, *Breaking the Mould*, *supra* note 21 chapitre 6.

⁴⁰ Catalyst, *Beyond a Reasonable Doubt: Lawyers State Their Case on Job Flexibility*, Toronto, Catalyst, 2006 à la p 16 [Catalyst, *Lawyers State*]; Cooper, Brockman et Hoffart, *supra* note 2 à la p 146.

⁴¹ *Ibid* ; Leiper, *supra* note 23 à la p 89.

⁴² Committee on Women in the Profession, *Best Practices for the Hiring, Training, Retention, and Advancement of Women Attorneys*, New York City Bar, 2006 à la p 28 (« when women are forced to shortchange work – whether through repeated absences or through leaving the workforce altogether – gender stereotypes are reinforced, which harms all women's opportunities for advancement »).

ne peuvent s'y adapter [...]. Jusqu'à tout récemment encore, le remède contre l'exclusion des femmes de la profession consistait à leur donner l'occasion de se plier aux normes existantes⁴³.

En d'autres mots, les femmes étaient forcées de se plier aux règles et à la structure d'un système qui a évolué selon les besoins et les capacités des hommes. Bien que de plus en plus d'efforts soient déployés afin de rendre le milieu adapté aux besoins des avocates, beaucoup de travail reste à faire. Le fonctionnement systémique de la profession juridique fait encore obstacle à l'avancement des femmes :

The traditional, one-dimensional male paradigm, requiring continued and unfettered devotion to work on a full-time basis, as well as the ability to be freed from personal responsibilities at will, remains the norm. Leiper concludes that this aspect of the "gentleman's" profession has not changed in any meaningful manner despite years of research by academics, bar associations, and law societies, and despite many professed commitments and policies designed to promote change. Those who cannot or will not fit within this model must alter their career paths or accept being relegated to less powerful positions within the profession⁴⁴.

Encore récemment, les chercheuses Diane-Gabrielle Tremblay et Elena Mascova ont conclu que l'entrée massive des femmes au sein de la profession juridique n'a suscité aucun changement des valeurs ou des modes d'organisation de la profession. Bien au contraire.

Les recherches indiquent une certaine uniformisation de la pratique ou un relatif conformisme du milieu, de même que l'existence de barrières qui renforcent une segmentation par genre. Les femmes continuent ainsi à être surreprésentées dans les emplois moins prestigieux, plus faiblement payés et présentant moins d'occasions intéressantes d'ascension professionnelle que celles qui s'offrent aux hommes⁴⁵.

La recherche effectuée par ces auteures leur a également permis de constater l'existence d'une culture professionnelle dominante et uniformisée qui détermine les modèles types de carrière et de réussite. Selon elles, « cette culture valorise un dévouement total à la profession et suppose l'absence d'engagements concurrents et

⁴³ Groupe de travail sur l'égalité des sexes, *Les assises de la réforme: égalité, diversité et responsabilité. Le rapport sur l'égalité des sexes dans la profession juridique*, Ottawa, l'Association du Barreau canadien, 1993 aux pp 10-11.

⁴⁴ Gina Papageorgiou, *Book Review : Bar Codes: Women in the Legal Profession*, by Jean McKenzie Leiper, (Winter 2007) 45:4 Osgoode Hall Law Journal 829 à la p 829 se référant à et citant Leiper, *supra* note 23 aux pp 6, 141, 179.

⁴⁵ Tremblay et Mascova, *supra* note 12 à la p 46.

ce, peu importe le type d'exercice et les autres facteurs (statut d'emploi, domaine du droit, implantation géographique, etc.) »⁴⁶.

En cabinet privé traditionnel, la somme des heures facturables représente l'outil de choix en matière d'évaluation de performance. La compétence et le succès d'un avocat ou d'une avocate sont souvent déterminés en fonction du nombre d'heures qu'il ou elle parvient à facturer dans une année. D'ailleurs, plusieurs cabinets reconnaissent qu'il existe un objectif d'heures facturables à atteindre (variant d'un cabinet à l'autre) afin de pouvoir accéder aux échelons supérieurs. Le seuil d'heures facturables fixé varie d'un cabinet à l'autre et peut atteindre le seuil de 1200 à 1800 heures par années⁴⁷.

En plus du seuil d'heures facturables qui est fixé par les associés du cabinet, toute une panoplie d'activités non facturables, telles des activités de réseautage, de recrutement de clients, de développement des affaires, de bénévolat (*pro bono*), de représentation, d'administration et de participation aux diverses activités du bureau font partie intégrante de l'exercice de la profession juridique en cabinet privé et comptent elles aussi dans les évaluations de la performance⁴⁸.

Le recrutement de nouveaux clients est particulièrement important, et on désigne parfois les avocats ou avocates qui y excellent sous l'appellation d'as des affaires ou de *rainmakers*⁴⁹. Règle générale, ces individus sont les premiers à être promus associés⁵⁰. Tout avocat ou toute avocate qui souhaite accéder aux échelons supérieurs ne peut négliger la composante du développement des affaires. Le problème, c'est que les activités traditionnelles de réseautage et de marketing sont souvent mieux adaptées aux habiletés, disponibilités et intérêts des hommes⁵¹. Plus précisément, ce sont des activités qui se déroulent les soirs ou les fins de semaine, ce

⁴⁶ *Ibid* à la p 47 ; Brockman, *Breaking the Mould*, *supra* note 21; Groupe de travail sur l'égalité des sexes, *supra* note 43 à la p 68).

⁴⁷ Tremblay et Mascova, *supra* note 12 à la p 73.

⁴⁸ *Ibid* à la p 74 ; Report of the National Association of Women Lawyers, *Actions for Advancing Women Into Law Firm Leadership*, National Leadership Summit, National Association of Women Lawyers, 2008 à la p 14 (« One study reports that employees spend 2 hours a day responding to unproductive and unnecessary emails »).

⁴⁹ *Black's Law Dictionary*, 9e éd, *sub verbo* « Rainmaker » (« A lawyer who generates a large amount of business for a law firm, usu. through wide contracts within the business community »).

⁵⁰ Epstein, *supra* note 25 à la p 9 (« Ultimately, the law is a business and the most secure and most well compensated attorneys are those who generate new revenues for the firm by bringing in clients as opposed to those who simply do the work. The difficulties faced by women in marketing and "rainmaking" are legion and the lack of mentoring in this area should not be overlooked »).

⁵¹ Cooper, Brockman et Hoffart, *supra* note 2 à la p 164 (« The women reported that client development strategies continue to be male-focused; little attention is devoted to attracting women clients. Young male lawyers are more frequently invited to social events with clients, which included events such as hockey games (played and observed), golf games, "late night drinking fests," and even, in one instance, a strip club »).

qui entre directement en conflit avec les activités quotidiennes d'un parent qui doit voir aux besoins de ses enfants⁵². S'ajoutent à ces activités les exigences et les attentes du client⁵³.

La présence physique, ou « *face time* », des avocats et des avocates, surtout avant l'ascension au niveau d'associé, semble importante dans bien des cabinets juridiques. Les dossiers des nouveaux clients ou les urgences de clients actuels sont souvent distribués de façon informelle à l'intérieur du bureau, et il semble être crucial pour un avocat ou une avocate d'assurer une présence physique importante. Selon Tremblay et Mascova,

[p]our avancer professionnellement au sein d'un cabinet d'avocats, il est également essentiel de s'assurer une certaine visibilité au sein du cabinet, ce qui permet d'avoir un réseau de soutien, mais surtout de bénéficier des dossiers les plus importants et des collaborations les plus intéressantes⁵⁴.

Les exigences de la profession et la présence au bureau forcent donc les femmes ayant des responsabilités familiales d'adopter de nouvelles façons de travailler. Ainsi, pour certaines, la densification ou l'intensification du travail et le report ou la suppression de certains types d'activités sont les solutions privilégiées, car les avocates se trouvent souvent contraintes par un nouveau cadre horaire, soit celui des garderies⁵⁵. Par conséquent, elles doivent devenir plus efficaces et productives lorsqu'elles sont au bureau. Les stratégies utilisées sont le recours aux répondeurs, une meilleure planification de leur temps ainsi que l'abandon des pauses, des dîners, des causeries ou des échanges entre collègues en faveur du travail⁵⁶. Les responsabilités familiales avant et après les heures de garderies exigent donc que les heures au bureau soient maximisées afin d'accroître la productivité.

Par ailleurs, les rencontres en soirée ou en fin de semaine avec des clients, les activités sociales à l'extérieur des heures de bureau visant le développement de la clientèle et le réseautage avec les associés et entre collègues sont également limités à leur détriment, ce qui a des répercussions lors de l'évaluation de leur performance. La conciliation travail-famille en cabinet privé exige également la très forte porosité ou interpénétration des temps professionnels et familiaux⁵⁷.

La flexibilité professionnelle que permet l'exercice du droit en cabinet privé facilite en revanche la perméabilité des responsabilités professionnelles et familiales

⁵² Tremblay et Mascova, *supra* note 12 à la p 75.

⁵³ Groupe de travail sur l'égalité des sexes, *supra* note 43 à la p 88.

⁵⁴ Tremblay et Mascova, *supra* note 12 à la p 73.

⁵⁵ *Ibid* aux pp 117-21 ; Leiper, *supra* note 23 aux pp 105-42.

⁵⁶ Tremblay et Mascova, *supra* note 12 aux pp 117-21

⁵⁷ *Ibid* aux pp 122-25.

durant la journée afin de satisfaire aussi bien les attentes et les besoins de la famille que ceux des clients ou des associés. Tremblay signale toutefois certaines répercussions de cette porosité : « [c]ette disponibilité que les avocats essaient d'aménager pour le travail et pour la famille peut conduire certains à ne plus pouvoir décrocher » et crée un stress accru, une réduction de la qualité de vie familiale et parfois une baisse de la qualité de travail⁵⁸. Nous y ajoutons également le départ des avocates de l'exercice du droit en cabinet privé.

(D) Le plafond de verre et la rémunération

Toutes les recherches sur les carrières des femmes au sein de la profession juridique arrivent à la même conclusion : les femmes sont systématiquement sous-représentées dans le statut d'associé et sont moins bien rémunérées, à tous les échelons, que les hommes⁵⁹. Comme le confirme le rapport de l'ABC *Avenirs en droit* publié en 2014, peu de femmes occupent des postes de direction ou atteignent le rang d'associé⁶⁰. Selon certaines études, le pourcentage moyen de femmes occupant un poste d'associée dans les cabinets privés stagne entre les niveaux de 16 % et 20 % en Amérique du Nord⁶¹.

Par conséquent, même si le nombre de femmes est en progression dans le milieu juridique, il n'y a pas encore eu de progrès important quant au nombre de femmes parmi les associés supérieurs, ce qui fait que les avocates qui persévèrent en cabinet privé sont souvent cantonnées dans les échelons inférieurs de la profession. Bien qu'il n'existe pas de statistiques récentes au Canada, les statistiques américaines illustrent bien toute l'envergure du problème.

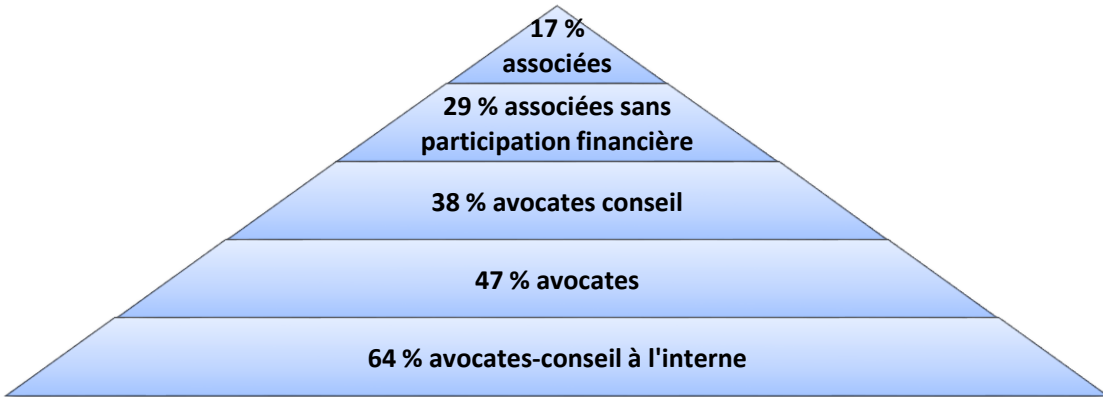
⁵⁸ Diane-Gabrielle Tremblay, « La conciliation emploi-famille et porosité des temps sociaux chez les avocats et les avocates : des stratégies de report et d'intensification pour arriver à concilier ? » (2014) 26 RFD 402 à la p 422 ; Tremblay et Mascova, *supra* note 12 à la p 151.

⁵⁹ Tremblay et Mascova, *supra* note 12 aux pp 76-77 ; Law Society of British Columbia, *supra* note 2 à la p 4.

⁶⁰ L'ABC, *Avenir des services*, *supra* note 18 à la p 25. Voir aussi : Law Society of British Columbia, *supra* note 2 à la p 4 ; Brockman, *supra* note 2 ; Kay et Gorman, *supra* note 3.

⁶¹ L'ABC, *Nouveau Visage*, *supra* note 21 à la p 7 ; Fiona M Kay et John Hagan, « Raising the bar: the gender stratification of law firm capitalization », (1998) 63:5 *American Sociological Review* 728 ; Walsh, *supra* note 7 à la p 512 ; Law Society of British Columbia, *A Report by the Retention of Women in Law Task Force*, *supra* note 2 à la p 4 ; Kay, « Flight from Law », *supra* note 15 à la p 327 ; The National Association for Law Placement, *Law Firm Diversity Wobbles: Minority Numbers Bounce Back While Women Associates Extend Two-Year Decline*, 2011 à la p 1, en ligne : <<http://www.nalp.org/uploads/PressReleases/2011WomenandMinoritiesPressRelease.pdf>>. Selon l'étude de Kay, Masuch et Curry, *Diversity*, *supra* note 21 à la p 53 (« Men continue to dominate among partnership positions: 63% of men working in law firms are partners compared with only 35% of women »).

Figure 1
La proportion des femmes selon les échelons professionnels au sein de la profession juridique américaine⁶²



Un « plafond de verre »⁶³ semble donc intervenir de telle façon à limiter les possibilités d'avancement professionnel des avocates qui sont déjà sous-représentées

⁶² National Association of Women and the Law, *Report of the Eighth Annual NAWL National Survey on Retention and Promotion of Women in Law Firms*, 2014 aux pp 7, 10, en ligne : <<http://www.nawl.org/>>. Voir aussi Wald, *supra* note 38 ; The Commission on Women in the Profession, *Charting Our Progress : The Status of Women in the Profession Today*, American Bar Association, 2006 ; The National Association for Law Placement, *The Representation of Women and Minorities Among Equity Partners Sees Slow Growth, Broad Disparities Remain*, NALP Bulletin, April 2014 ; The National Association for Law Placement, « Table 2. Women and Minorities at Law Firms — Partners and Associates — 2011 », *Law Firm Diversity Wobbles: Minority Numbers Bounce Back While Women Associates Extend Two-Year Decline*, 2011, en ligne : <<http://www.nalp.org/uploads/PressReleases/2011WomenandMinoritiesPressRelease.pdf>> ; Committee on Women in the Profession, *Best Practices for the Hiring, Training, Retention, and Advancement of Women Attorneys*, New York City Bar, 2006 ; Commission on Women in the Profession, *A Current Glance at Women in the Law 2011*, Chicago, American Bar Association, 2011 ; Margaret Thornton et Joanne Bagust, « The Gender Trap: Flexible Work in Corporate Legal Practice » (2007) 45 *Osgoode Hall LJ* 773.

⁶³ Évaluation et développement des données – Politique stratégique, *L'égalité entre les sexes sur le marché du travail, Rapport final*, Ottawa, Développement des ressources humaines Canada, 2002 à la p 17 (« L'expression « plafond de verre », « glass ceiling » en anglais) était utilisée aux États-Unis dans les années 1970 pour désigner les obstacles subtils engendrés par les préjugés psychologiques et organisationnels qui empêchent les femmes d'accéder aux postes plus élevés de la hiérarchie ») ; Wald, *supra* note 38 à la p 2246 (« Regularly constituting half the entry class of associates at large law firms, women lawyers have run into the glass ceiling effect, failing to achieve equal representation on the partnership ranks. The vast literature on the subject identifies four factors explaining the glass ceiling effect: persistent gender stereotypes; discriminatory and biased mentoring processes and support

en cabinets privés. Combinée aux autres facteurs, cette réalité, qui souvent n'est perçue qu'après quelques années de pratique, provoque une prise de conscience et un questionnement chez de nombreuses avocates quant à leur choix de carrière. Comme l'explique l'Association du Barreau canadien : « [l']association marque la transition de l'employé au propriétaire, une traversée prometteuse de nouveaux bénéfices, de sécurité accrue, de meilleures opportunités, et d'un accès direct aux sphères de pouvoir et d'influence »⁶⁴. Il est sans conteste donc qu'une obstruction réelle ou perçue à l'accès à ce point culminant d'une carrière juridique nuit gravement au cheminement professionnel des avocates et vient s'ajouter aux autres facteurs incitant les femmes à abandonner en nombre démesuré les cabinets privés⁶⁵.

Le plafond de verre subsiste donc toujours au sein de la profession juridique et ses effets sont d'autant plus pernecieux lorsqu'on tient compte de l'inégalité salariale entre hommes et femmes en cabinet privé. En fait, les études montrent que, malgré certains progrès, les inégalités persistent entre les salaires des avocates et ceux des avocats. Il est vrai que, depuis les années 1980, époque à laquelle une avocate en milieu de carrière gagnait régulièrement entre 50 et 60 pour cent du salaire des hommes du même âge, l'écart entre les sexes s'est considérablement rétréci⁶⁶. Toutefois, selon les dernières études disponibles, l'écart est loin d'avoir disparu et il semble s'agrandir rapidement au fur et à mesure que la femme avance dans sa carrière. Ainsi, en l'an 2000, le salaire moyen d'une avocate débutait à 93 % de celui d'un avocat, tandis que les avocates au sommet de leur carrière avaient seulement 65 % du salaire moyen des hommes du même âge⁶⁷. En 2002, 2004 et 2008, les données mettent en évidence la disparité entre les sexes et confirment l'existence d'un revenu moyen supérieur pour les avocats relativement à celui des avocates dans toutes les catégories⁶⁸. Qui plus est, Tremblay et Mascova concluent, paradoxalement, que « le fait d'être parent se répercute favorablement sur le niveau de revenus pour les hommes, mais de façon négative pour les femmes »⁶⁹.

Aux États-Unis, les dernières études confirment que les femmes gagnent toujours moins de dollars par heure facturée que les hommes dans presque tous les

networks; conservative workplace structures that are inhospitable to work-life concerns; and implicit, yet ingrained, instances of sexual harassment »).

⁶⁴ L'ABC, *Nouveau Visage*, *supra* note 21 à la p 1.

⁶⁵ Michael Ornstein, *The changing face of the Ontario legal profession, 1971-2001*, Toronto, Barreau du Haut-Canada, 2004 à la p 1, en ligne : <http://www.lsuc.on.ca/media/convoc04_ornstein.pdf>.

⁶⁶ *Ibid* à la p iv.

⁶⁷ *Ibid*.

⁶⁸ Kay et Gorman, *supra* note 3 à la p 311; Kay, Masuch et Curry, *Diversity*, *supra* note 21 aux pp 27-31 ; Cooper, Brockman et Hoffart, *supra* note 2 à la p 76 ; Barreau du Québec/CIRANO, Enquête socio-économique auprès des membres du Barreau du Québec 2008, Montréal, Barreau du Québec, 2009 à la p 39; Tremblay et Mascova, *supra* note 12 au pp 42-45. Voir aussi aux États-Unis : Rikleen, *supra* note 3 à la p 12.

⁶⁹ Tremblay et Mascova, *supra* note 12 à la p 45. Voir aussi : Rikleen, *supra* note 3 à la p 9.

milieux ou domaines de pratique et, même lorsque les données sont ajustées en fonction de la provenance (« *origination* »), des heures facturables, du statut d'associé et de la taille du cabinet, les associés gagnent toujours plus que les associées⁷⁰.

Par conséquent, la conclusion du Groupe de travail sur l'égalité des sexes au sein de la profession juridique de l'Association du Barreau canadien, qui affirmait en 1993 qu'une partie de « la différence de salaires entre les avocats et les avocates peut sans difficulté être attribuée à la discrimination sexuelle », demeure pertinente par rapport à la réalité actuelle des femmes au sein de la profession juridique⁷¹.

Il apparaît également que les femmes sont toujours reléguées, comme elles l'étaient en 1993, à certains domaines de pratique, notamment le droit de la famille, tandis que les hommes se spécialisent plutôt dans des domaines plus lucratifs tels que le droit commercial, les transactions immobilières, le droit des sociétés et le litige⁷². Ces vestiges des stéréotypes sexistes et discriminatoires contribuent donc encore aujourd'hui à l'inégalité des sexes et en particulier à de l'injustice relativement aux salaires et au statut des femmes au sein de la profession.

Au bout du compte, les regards sur le présent convergent et nous force à conclure que la réalité des avocates, les exigences de la profession et un sexisme souvent inconscient, mais pourtant insidieux, produisent des obstacles très réels et significatifs à la rétention et à l'avancement professionnel des femmes en cabinet privé. Il s'agit maintenant de déterminer comment éliminer ces entraves et réduire les défis qu'affrontent les avocates pendant leur carrière en pratique privée.

2. Une vision tournée vers l'avenir : la motivation au changement et l'importance d'instaurer la parité des sexes au sein de la profession juridique

Malgré la féminisation de la profession et l'augmentation de leur nombre, les femmes continuent de subir les effets résiduels d'une profession qui refuse de s'adapter à leur réalité. Bien que certains progrès aient été réalisés et que certaines instances au sein de la profession aient pris conscience de la problématique, la rétention et l'avancement des femmes demeurent des objectifs légitimes, mais vraisemblablement incompatibles

⁷⁰ Rikleen, *supra* note 3 pp 10-12 se référant à Ronit Dinovitzer et al, *After the JD II: Second Results from a National Study of Legal Careers*, Chicago/Texas, American Bar Foundation/The NALP Foundation for Law Career Research and Education, 2009 à la p 68 et Harry Keshet et Angela A Meyer, *Compensation in Law Firms: The Impact of Gender, Race and Ethnicity*, Chico, CA, Keshet Consulting Inc., 2013 à la p 9.

⁷¹ Voir aussi Groupe de travail sur l'égalité des sexes, *supra* note 43 aux pp 67-68.

⁷² Fiona M Kay, Christi Masuch et Paula Curry, *Turning Points and Transitions: Women's Career in the Legal Profession*, Toronto, Barreau du Haut-Canada, 2004 aux pp 22-25, en ligne : <<http://rc.lsuc.on.ca/pdf/equity/womenTurningPoints.pdf>> ; Fiona M Kay, « Crossroads to Innovation and Diversity: The Careers of Women Lawyers in Quebec » (2002) 47 RD McGill 699 à la p 719 (Selon les résultats de l'étude menée au Québec : « [w]omen are more highly represented among family law practice, where 16% of women work compared with only 7% of men ») ; Tremblay et Mascova, *supra* note 12 à la p 40.

avec la nature conservatrice de la profession. Ainsi, l'Association du Barreau canadien décrit la réticence au changement chez les membres de la profession comme suit :

des études révèlent que la plupart des avocats sont conservateurs de nature et peu disposés à courir des risques. Mais les attitudes varient selon les circonstances personnelles. [...] Les avocats ou les cabinets juridiques ne sont peut-être pas incités à innover compte tenu du succès qu'ils ont connu (« Si ça marche, pourquoi changer ? »). Ils croient que les efforts, le temps et le coût que représentent les ajustements nécessaires n'en valent pas la peine. Dans bien des cas, il y a un manque d'esprit d'entreprise. Des honoraires élevés, de bons revenus ainsi que le vieillissement démographique freinent toute motivation nécessaire pour investir ou innover⁷³.

Au même titre que la peur d'innover, l'inertie de la profession se manifeste également sur le plan des changements qui s'imposent pour permettre aux femmes de s'épanouir professionnellement malgré les contraintes familiales. Par ailleurs, la croyance que la disparité existante entre les hommes et les femmes sera graduellement éliminée par la féminisation de la profession est également source d'inaction. Pourtant :

[d]espite the hopeful perception that this disparity will resolve itself over time as more women progress through the legal pipeline, in reality the pipeline is leaking lawyers — women lawyers in particular. Some research suggests that at present rates women will not reach parity with men in law firm partnerships until at least 2088⁷⁴.

Afin de susciter l'intérêt et la motivation pour améliorer le sort des femmes au sein des cabinets privés, le Groupe de travail sur la rétention des femmes du Barreau de la Colombie-Britannique a élaboré en priorité une analyse de rentabilisation de la rétention et de l'avancement des avocates en pratique privée. Cette analyse met en lumière les avantages tant économiques que sociaux de ce virage.

(A) Les avantages économiques

Selon l'association nationale des avocates aux États-Unis, l'analyse de rentabilisation pour accroître le nombre de femmes parmi les associés et les postes de direction dans les cabinets privés est limpide et sans équivoque⁷⁵. Au Canada, l'analyse effectuée par le Barreau de la Colombie-Britannique en dit tout autant. Quatre facteurs économiques principaux justifient le virage, soit la compétition pour s'attirer des clients, la

⁷³ L'Association du Barreau canadien, *Avenirs en droit : Transformer la prestation des services juridiques au Canada*, 2014 à la p 31 en ligne : <<http://www.cbafutures.org/CBA/media/mediafiles/PDF/Reports/Futures-Final-fra.pdf?ext=.pdf>>.

⁷⁴ Law Society of British Columbia, *supra* note 2 à la p 4.

⁷⁵ National Association of Women and the Law, *supra* note 62 à la p 2.

maximisation de la performance des cabinets, la lutte pour le talent et la prévention des pertes encourues à la suite du départ d'un employé⁷⁶.

Constituant une partie importante des juristes formés et compétents, les femmes possèdent des habiletés, des compétences et des intérêts qui sont à l'occasion différents de ceux des hommes et qui peuvent faciliter et maximiser la prise de décision et le service à la clientèle⁷⁷. Les besoins de la société sont variés et il est avantageux pour un cabinet de pouvoir offrir une gamme variée de talents à ses clientèles actuelle et potentielle.

En plus d'offrir aux clients une plus grande variété d'expertises, les études démontrent que l'embauche de femmes donne un avantage significatif sur le plan de l'achalandage et du recrutement puisque l'image d'une certaine diversité est souvent un élément recherché par les clients et les candidats à l'emploi. En fait, de plus en plus de clients cherchent à voir quelle importance accorde un cabinet à la promotion de la diversité parmi ses employés et ses associés⁷⁸. Qui plus est, parmi les nouvelles entreprises, quatre sur cinq sont créées par des femmes entrepreneures; il y a lieu de croire que ces entreprises, qui comptent parmi les groupements qui ont connu une croissance des plus rapides dans l'économie canadienne, seront à la recherche d'avocates chevronnées⁷⁹.

Les études ont également démontré que la présence des femmes au sein des conseils d'administration améliore la performance des entreprises.

Research has shown that companies with more women board directors outperform those with the least number of women by 53% on return on equity, 42% on return on sales and 66% on return on invested capital. Women have a positive impact on both organizational excellence and financial performance. Having three or more women directors maximizes their positive impact on decision-making, as women tend to consider perspectives of a wide set of stakeholders, to address difficult issues and problems more persistently, and to contribute to a more collaborative boardroom dynamic. Law firm management committees, analogous to

⁷⁶ Law Society of British Columbia, *supra* note 2 aux pp 5-6 ; Council on Gender Parity in Labor and Education, *Legal Talent at the Crossroads : Why New Jersey Women Lawyers Leave Their Firms, and Why They Choose To Stay*, A Report of the New Jersey State Employment & Training Commission, 2009 à la p 2.

⁷⁷ Rikleen, *supra* note 3 à la p 22.

⁷⁸ Law Society of British Columbia, *supra* note 2 à la p 5 ; L' Association du Barreau canadien, *Équité et diversité : Guide et manuel de ressources*, 2007, à la p 6, en ligne : <https://www.cba.org/abc/Equity/pdf/Equity_and_Diversity_Guide_Fre.pdf> [L'ABC, *Guide* 2007].

⁷⁹ Law Society of British Columbia, *supra* note 2 à la p 5.

corporate boards, may equally benefit from greater participation of women decision-makers⁸⁰.

Par ailleurs, il est maintenant évident que les femmes comptent pour environ la moitié du potentiel de talents disponibles sur le marché et constituent une partie significative des meilleurs candidats⁸¹. En conséquence, les cabinets doivent devenir plus attrayants pour les candidates potentielles et offrir un environnement et des conditions de travail qui favoriseront la réussite des femmes et leur accès aux postes d'associés et de direction. La présence de femmes parmi les associés constitue donc une preuve concrète de l'importance qu'un cabinet accorde à la rétention et à l'avancement des avocates⁸².

Un autre avantage à la rétention des femmes, qui est certainement plus facile à mesurer, c'est celui d'éviter les pertes encourues par le départ d'un employé. En ce qui concerne les pertes pécuniaires, des études démontrent que le départ d'une avocate ou d'une associée peut entraîner des coûts ainsi que des pertes de profits. Dans une analyse effectuée par le Barreau de la Colombie-Britannique, le coût moyen du départ d'une avocate dans cette province a été estimé à 315 000 \$ pour un grand cabinet et 250 000 \$ pour un petit cabinet⁸³. La rupture de la relation avocat-client peut également occasionner des pertes « accessoires », plus difficiles à mesurer, liées par exemple au coût de renonciation et aux effets sur le service à la clientèle et la réputation du cabinet, qui peuvent s'avérer encore plus importants. Évidemment, ces coûts varieront selon la province, le cabinet et le statut de l'employé en question.

(B) Les avantages d'ordre social

Les inégalités entre les sexes ont pour effet non seulement de se priver de l'importante contribution que les femmes peuvent apporter à l'économie, mais aussi de renoncer au bénéfice d'importants investissements dans l'éducation des filles et des jeunes femmes. En exploitant au mieux les talents, on peut s'assurer que les hommes et les femmes aient les mêmes chances d'apporter leur pierre à l'édifice, aussi bien dans la sphère personnelle qu'au travail, ce qui concourt au bien-être des uns comme des autres, et plus généralement de la société⁸⁴.

Un autre avantage à la rétention des femmes exerçant en cabinet privé est celui de permettre aux femmes de continuer d'exercer un métier qu'elles aiment⁸⁵.

⁸⁰ *Ibid.* Voir aussi Julia Dawson, Richard Kersley et Stefano Natella, *The CS Gender 3000: Women in Senior Management*, The Credit Suisse Research Institute, Zurich, 2014, aux pp 3-4.

⁸¹ Law Society of British Columbia, *supra* note 2 à la p 5.

⁸² *Ibid.*

⁸³ *Ibid* à la p 6 ; Catalyst, *Building the Business Case*, *supra* note 20 aux pp 9-18.

⁸⁴ Law Society of British Columbia, *supra* note 2 à la p 6.

⁸⁵ *Ibid* à la p 14 citant Linda Robertson de L'ABC-CB Women Lawyers Forum.

Comme il a été mentionné précédemment, la forte proportion de femmes qui choisissent de conserver leur affiliation au barreau comme membres non assurés ou non-praticiens à la suite de leur départ d'un cabinet privé fait foi de l'attachement des femmes à leur profession.

De surcroît, il est dans l'intérêt public de promouvoir l'égalité des sexes au sein de la profession juridique. Comme le souligne le rapport *Les assises de la réforme : égalité, diversité et responsabilité*, « [l]a discrimination dans la profession juridique est très liée à la perception qu'a le public de l'intégrité du système de justice. La manière dont une institution traite ses membres du sexe féminin donne un bon indice de l'attitude générale qu'ont les institutions en matière d'égalité »⁸⁶.

Au cours des dernières décennies, nous avons été témoins de l'arrivée des femmes sur le marché du travail ainsi que des efforts faits dans plusieurs milieux afin de mieux répondre à leurs besoins. Étrangement, malgré les avantages énumérés ci-dessus, la profession juridique semble avoir pris du retard. Le temps est maintenant plus propice que jamais à une telle restructuration, et les sections qui suivent donneront un aperçu des solutions qui peuvent être utilisées pour atteindre un tel objectif.

3. Les solutions proposées

Afin de remédier à la situation et de venir en aide aux avocates exerçant le droit en cabinet privé, plusieurs solutions ont été proposées, précisées et adaptées au fil des ans. Certaines de ces solutions ont été adoptées par certains barreaux ou d'autres associations et ordres professionnels, ou par des cabinets. Au Canada, plusieurs barreaux ont, depuis le nouveau millénaire, résolu d'agir afin de promouvoir la rétention et l'avancement des femmes au sein de la profession et ont pris des mesures concrètes en vue d'atteindre cet objectif. Les projets *Justicia* du Barreau du Haut-Canada et du Barreau du Québec, auxquels participent 57 cabinets en Ontario et 26 cabinets au Québec qui sont « engagés à partager les pratiques exemplaires, à élaborer des ressources et à adopter des programmes pour aider les avocates dans leurs cabinets », en sont un exemple⁸⁷. De plus, des ressources très intéressantes, telles que des guides, des listes de vérification, des trousseaux d'aide pour les parents, des vidéos et des outils de formation, se trouvent sur les sites Web de nombreux barreaux.

La section qui suit contient donc un bref exposé des solutions qui ont été mises de l'avant principalement au Canada et aux États-Unis. De façon globale, les actions proposées visent la conciliation travail-famille, mais l'avancement et la

⁸⁶ Groupe de travail sur l'égalité des sexes, *supra* note 43 aux pp 17-20.

⁸⁷ Barreau du Haut-Canada, *Le projet Justicia, Faciliter l'excellence professionnelle*, Janvier 2014 ; Barreau du Haut-Canada, *Justicia: Leading the way*, Toronto, Barreau du Haut-Canada, 2014, en ligne : <http://www.lsuc.on.ca/uploadedFiles/Equity_and_Diversity/Justicia/Justicia14-factsheet-web-Eng-FINAL.pdf>. Voir aussi Barreau du Québec, *Projet Justicia*, en ligne : <<http://www.barreau.qc.ca/fr/avocats/equite/justicia/index.html>>.

rétenion des femmes dans le secteur privé dépendent également du degré de satisfaction des femmes au sein des cabinets.

In addition to leaving practice in order to address work-life balance conflicts, women also leave when they do not feel valued, when they do not get good work, or when they face barriers to advancement such as exclusion from informal internal networks and lack of mentoring opportunities, client development experience and role models⁸⁸.

Les solutions qui seront abordées concernent les horaires de travail, les congés de maternité et les congés parentaux, l'impératif du développement des affaires et la planification successorale des clients, l'importance du mentorat, du parrainage et des modèles de réussite féminins et, finalement, l'éducation et la sensibilisation à la discrimination et à la réalité des femmes au sein de la profession juridique. Quoiqu'aucune des solutions envisagées n'est parfaite en elle-même, chacune d'entre elles a le potentiel de réduire les difficultés de rétenion et d'avancement des avocates dans le secteur privé.

(A) La flexibilité en milieu de travail et le réaménagement des horaires de travail

Les solutions les plus souvent proposées sont celles relatives au réaménagement des horaires de travail et à l'élaboration d'une politique sur les horaires de travail flexibles. Le réaménagement des horaires peut être très efficace pour atténuer le conflit entre les responsabilités personnelles et professionnelles des personnes qui exercent en cabinet privé. En bref, il est possible de répartir ces solutions en deux catégories : celles qui visent le travail à temps plein et celles qui visent le travail à temps réduit ou à temps partiel.

Dans la première catégorie, l'on trouve l'horaire irrégulier et le télétravail. Dans le modèle de l'horaire irrégulier, le nombre d'heures de travail et le salaire de l'employé ne sont pas réduits, mais l'avocat ou l'avocate peut choisir d'effectuer son travail aux moments qui lui conviennent et souvent de manière comprimée, en visant habituellement une semaine raccourcie ou un mois abrégé, pourvu que le travail à faire soit accompli dans la période de temps prescrite par l'employeur⁸⁹. Dans le modèle du travail à distance, aussi appelé télétravail, l'employé est libre d'accomplir son travail à l'endroit qui lui convient pendant les heures normales de travail. Le télétravail se fait

⁸⁸ Law Society of British Columbia, *supra* note 2 à la p 7.

⁸⁹ Barreau du Québec, *Guide d'élaboration d'une politique sur les horaires de travail flexibles*, Juin 2014 à la p 6, en ligne : <http://www.barreau.qc.ca/pdf/publications/Justicia_-_Guide_horaires_flexibles_PUBLIC_-_2014_06_25.pdf> [Barreau du Québec, *Guide sur les horaires de travail*]; Barreau du Haut-Canada, *Guide to developing a flexible work arrangement*, 2011 à la p 4, en ligne <[http://www.lsuc.on.ca/uploadedFiles/Equity_and_Diversity/Justicia/Guide_developing_Flexible_Work_Arrangements_2012\(1\).pdf](http://www.lsuc.on.ca/uploadedFiles/Equity_and_Diversity/Justicia/Guide_developing_Flexible_Work_Arrangements_2012(1).pdf)> [Barreau du Haut-Canada, *Guide to flexible work*].

le plus souvent à domicile mais il peut aussi s'effectuer dans des bureaux satellites ou même lors de déplacements du télétravailleur. Ce genre d'aménagement du travail est grandement facilité de nos jours par les technologies modernes⁹⁰.

Plus communes que les solutions de la première catégorie, celles de la seconde catégorie, qui visent le travail à temps partiel, prennent ordinairement la forme d'heures réduites moyennant une rémunération réduite ou celle d'un partage d'emploi entre deux personnes ou plus qui, globalement, accomplissent les tâches d'une seule avocate à temps plein⁹¹.

Le travail à temps partiel produit certains résultats positifs du fait qu'il semble y avoir une diminution de l'abandon parmi les femmes qui prennent part à ce type de réaménagement d'horaires⁹². Toutefois, les études montrent également que très peu de femmes s'en prévalent, en raison des stéréotypes et des nombreuses formes de discrimination qui persistent à son égard⁹³. Même si ce qu'on appelle du travail à temps partiel dans les cabinets juridiques privés correspond à ce qui, la plupart du temps, dans d'autres professions ou milieux de travail, est appelé du travail à temps plein⁹⁴, ce genre d'arrangement flexible de travail est souvent perçu comme répondant à un manque d'engagement, de motivation, d'ambition et de dévouement envers la profession, le cabinet et les clients.

En raison des stéréotypes voulant qu'elle attache plus d'importance à sa famille qu'à sa profession, les avocates qui aspirent au statut d'associée ont intérêt à ne pas travailler à temps partiel. Celles qui travaillent à temps partiel seront

⁹⁰ Jack M Niles, *Managing Telework: Strategies for Managing the Virtual Workforce*, New York, John Wiley and Sons, 1998 à la p 1 (« Telework, or telecommuting [...], means basically moving the work to the worker instead of the other way around »).

⁹¹ Barreau du Québec, *Guide sur les horaires de travail*, *supra* note 89 à la p 6 ; Barreau du Haut-Canada, *Guide to flexible work*, *supra* note 89 à la p 4.

⁹² Law Society of British Columbia, *supra* note 2 à la p 24.

⁹³ Deborah L Rhode, « Gender and the Profession: The No-Problem Problem » (2002) 30 Hofstra L Rev 1001 à la p 1008 (« Even in workplaces that in theory offer these options, a wide gap persists between formal policies and actual practices. Although over 90% of surveyed law firms report policies permitting part-time schedules, only about 3% of lawyers actually use them. Most women surveyed believe, with good reason, that any reduction in hours or availability will carry a permanent price »). Voir aussi : Epstein, *supra* note 25 à la p 6 (« Several respondents to our survey complained that part-time status resulted in having a reduced hourly rate, loss of promotion opportunities, loss of bonuses, transfer from salary to hourly wages, and revocation of employment benefits. Attrition among part-time attorneys may be a result of these negative factors. The NAWL 2007 Summary Report concluded that most part-time positions are held by women with families to raise ») ; Catalyst, *Lawyers State*, *supra* note 40 à la p 11 ; Committee on Women in the Profession, *supra* note 62 à la p 24 ; The Association for Legal Career Professionals, *Most Lawyers Working Part-time Are Women – Overall Number of Lawyers Working Part-time Remains Small*, Washington, National Association for Law Placement Inc, 2009 à la p 1.

⁹⁴ Epstein, *supra* note 25 à la p 6 (« Part-time employment is frequently defined as a 40-hour work week (which many perceive as a full-time schedule) most often without the opportunity for advancement within the firm, and with a decline in status ») ; Thornton et Bagust, *supra* note 62 à la p 792 (« [T]he full-time norm for the majority of workers is re-defined as part-time for lawyers in private firms »).

défavorisées dans les concours aux postes d'associée, ne répondant pas aux quotas d'heures facturables ou de revenu généré nécessaires pour gravir les échelons. Dans cette optique, on peut donc conclure que, si le travail à temps partiel aide à la rétention, il ne contribue pas à l'avancement des femmes vers le statut d'associée.

De surcroît, bien des cabinets et associés estiment que les horaires flexibles ne sont pas rentables, qu'ils génèrent moins de profits et qu'ils entraînent même des pertes pour le cabinet⁹⁵. Pourtant, selon les analyses effectuées par les barreaux du Haut-Canada et du Québec après avoir produit des guides d'élaboration de politiques sur les horaires de travail flexibles et un modèle de calcul de rentabilité d'un horaire réduit à l'intention des cabinets privés, l'investissement effectué par les cabinets pour financer la perte de revenu potentiel est largement compensé par les avantages présentés ci-dessus sur le plan de la satisfaction, de la rétention et de l'avancement des femmes au sein des cabinets⁹⁶. À l'évidence, le réaménagement des horaires de travail est une solution concrète pouvant venir en aide aux avocates et aux avocats à la recherche d'un meilleur équilibre travail-famille.

À cet égard, le Groupe de travail sur la rétention des femmes de la Colombie-Britannique conclut que les femmes hautement qualifiées privilégient la flexibilité plus que la rémunération et recommande aux cabinets de changer leur approche : « [f]irms should approach flexibility as a business response to the changing workforce rather than as an accommodation and ensure there is no related stigma »⁹⁷. Il semblerait d'ailleurs que si les arrangements flexibles de travail étaient offerts de façon à mieux encadrer le départ, le congé puis le retour de l'employé, leur utilisation susciterait plus d'intérêt⁹⁸.

Enfin, parmi les nombreuses recommandations visant à améliorer et à faciliter le recours à des mécanismes de réaménagement des horaires de travail, on retrouve le besoin d'établir

des politiques sur les horaires de travail souples et les congés qui précisent l'admissibilité, la portée, la durée, les approbations requises, les transitions préalables et postérieures à un congé, les effets sur le moment où les évaluations de rendement sont effectuées ainsi que l'effet sur la rémunération, les avantages, les clients ou les dossiers assignés et les possibilités d'avancement⁹⁹.

⁹⁵ Barreau du Québec, *Guide sur les horaires de travail*, *supra* note 89 à la p 8.

⁹⁶ *Ibid* aux pp 8-9.

⁹⁷ Law Society of British Columbia, *supra* note 2 à la p 16.

⁹⁸ Catalyst, *Lawyers State*, *supra* note 40 aux pp 20-21.

⁹⁹ L'ABC, *Guide 2007*, *supra* note 78 à la p 27.

Il est également recommandé de mettre en œuvre un système qui assure une compensation équitable pour les avocates et les avocats travaillant sous un régime d'horaires de travail réaménagés et qui élimine la stigmatisation associée au choix des femmes et des hommes de se prévaloir des politiques existantes en matière d'accommodement pour les responsabilités familiales¹⁰⁰.

(B) Les politiques en matière de congé de maternité

Tout comme les politiques sur les horaires de travail flexible, des politiques en matière de congés de maternité et de congés parentaux sont également recommandées. Malgré l'obligation légale des cabinets d'accommoder les nouveaux parents, les femmes prenant un congé de maternité s'inquiètent toujours des conséquences négatives qu'aura son absence du bureau sur l'avancement de sa carrière¹⁰¹.

En établissant des politiques en matière de congés de maternité claires et précises, les cabinets privés peuvent aider à réduire le niveau de stress et d'épuisement que ressent naturellement la femme à la suite d'une maternité. Entre autres, ces politiques peuvent prévoir le versement de prestations supplémentaires de revenu pendant le congé ou tout simplement énoncer clairement les modalités d'application des congés de maternité et des congés parentaux offerts à l'intérieur du cabinet. Afin d'encourager la prise de congé parental par ses membres, tant les hommes que les femmes, le guide du Barreau du Québec affirme que « la question ne devrait plus se poser à savoir « si » un avocat prend un congé de paternité ou parental, mais bien « quand » il prend son congé! »¹⁰².

Puisque les politiques de congé de maternité et de congé parental ont le potentiel d'aider au recrutement, à l'avancement et à la rétention des femmes en cabinet privé, des modalités d'application de ces congés offerts à l'intérieur du cabinet ainsi qu'un système prévoyant expressément la prise de responsabilité des dossiers au retour sont primordiaux. Les guides des barreaux du Québec et du Haut-Canada recommandent donc que dans la politique soient inclus une liste des actions à faire avant et durant le congé parental et au retour de celui-ci ainsi qu'un système pour la reprise en mains des dossiers afin de venir en aide aux femmes retournant de leur congé¹⁰³.

En plus des régimes provinciaux et fédéral d'assurance parentale, certains barreaux ont également mis sur pied des programmes d'assistance parentale tels qu'une aide financière équivalant à la moitié des cotisations au barreau ou à l'intention

¹⁰⁰ Rikleén, *supra* note 3 aux pp 43-44 (recommandation #11).

¹⁰¹ Kay, Alarie et Adjei, *supra* note 2 à la p 73.

¹⁰² Barreau du Québec, *Guide sur les politiques de congés de maternité, de paternité et parentaux pour les avocat(e)s salarié(e)s dans les cabinets d'avocats*, 2013 à la p 13.

¹⁰³ *Ibid* aux pp 13-21. Voir aussi Law Society of British Columbia, *supra* note 2 à la p 16.

des avocates et avocats exerçant seul le droit ou des associées dans des petits cabinets¹⁰⁴.

(C) Le remaniement et la transparence des évaluations de performance

Un autre moyen de venir en aide aux avocates ayant des responsabilités personnelles est de restructurer les systèmes d'évaluation de la performance et d'avancement professionnel de façon à ce qu'une maternité ou un congé parental ne soit pas inévitablement préjudiciable à leur ascension professionnelle. Mis à part leur impact financier, l'évaluation, la rémunération et l'avancement des avocates sont des mécanismes par l'entremise desquels les associés jugent chaque avocat et avocate au sein du cabinet. Ainsi, « [c]ompensation decisions go to the heart of a lawyer's sense of self-worth and perception of value within the hierarchical structure of the institution »¹⁰⁵.

Les cabinets privés s'en tiennent souvent aux heures facturées en tant que critère d'évaluation de la performance et, conséquemment, d'avancement professionnel. Ce critère, lorsque défini expressément¹⁰⁶, peut être un moyen objectif et pratique d'identifier le « chemin à suivre » afin d'accéder aux postes d'associés. Cependant, ce critère d'évaluation peut prendre une forme discriminatoire si l'on ne prend pas en compte la situation souvent particulière des avocates qui retournent d'un congé de maternité ou qui ont recours au réaménagement de leur horaire de travail. Des mesures d'accommodement pourraient ainsi faciliter la rétention et l'avancement des avocates, s'agissant par exemple de l'extrapolation des données précédant la maternité à l'année du congé et à celle suivant le retour de l'avocate, de la suspension du processus d'évaluation pendant l'année suivant la réintégration de la femme après le congé de maternité afin de lui permettre de rétablir sa pratique, ou encore de la mise sur pied d'un système d'évaluation distinct pour les avocates prenant part à un régime d'horaires réaménagés.

De plus, il y a des avocats et des avocates qui ne sont pas intéressés à l'ascension typique en cabinet privé, c'est-à-dire à devenir associés. Selon Sandra Kovacs, il serait plus efficace et rentable de retenir des employés qui préfèrent un emploi stable et assez bien rémunéré que d'imposer le même choix à tous : l'accès au

¹⁰⁴ Voir par ex le Barreau du Québec et le Barreau du Haut-Canada.

¹⁰⁵ Rikleen, *supra* note 3 à la 4.

¹⁰⁶ Council on Gender Parity in Labor and Education, *supra* note 76 à la p 1 (certains cabinets ne mentionnent pas expressément les critères d'avancement professionnel « The results of the study show that many women lawyer were unsure of the pathways to advancement in their firms [...]. Best practice firms that attract and retain top women lawyers make their advancement policies transparent, and also review their assignment and evaluation systems regularly to identify gender and other types of bias ») ; Epstein, *supra* note 25 à la p 8 (« Doing a good job in and of itself is rarely the path to partnership and large bonuses: a valuable lesson women often learn too late »).

rang d'associé ou la sortie¹⁰⁷. Cette seconde option permettrait en effet la rétention d'employées fiables et compétentes et éviterait les couts associés au départ des avocates. Toutefois la rétention d'avocates-conseils à l'interne peut avoir des conséquences désastreuses pour l'apprentissage des jeunes membres du barreau puisque les associés peuvent privilégier la participation des avocates d'expérience au lieu de celle des nouvelles recrues et cela au même prix. Bien que la chose soit rare, il arrive néanmoins que certains grands cabinets offrent le statut d'« avocat salarié permanent » à un employé qui ne souhaite pas accéder au rang d'associé ou à qui ce rang a été refusé¹⁰⁸.

Rendu maintenant à une moyenne de 7,5 ans au Canada en raison des récentes fusions et expansions des cabinets et du nombre élevé d'avocats salariés, le parcours d'une avocate vers le statut d'associé est plus long que jamais¹⁰⁹. Certains cabinets ont donc créé de nouvelles catégories d'associés ou ont tout simplement choisi d'offrir un parcours différent à leurs avocats salariés. À cet égard, il semblerait que certains cabinets offrent une promotion plus rapide, de trois à quatre ans, afin d'attirer les meilleurs candidats et de cimenter un esprit d'équipe et d'entrepreneuriat dès l'embauche de l'avocat ou de l'avocate¹¹⁰. D'autres encore choisissent de créer un statut intermédiaire d'« associé sans participation financière » se situant entre celui de premier salarié et celui d'associé actionnaire ou d'associé « à part entière » afin de permettre aux associés actionnaires potentiels de se familiariser avec les nouvelles responsabilités qui les attendent et de parfaire les habiletés supplémentaires essentielles au statut d'associé¹¹¹.

Par ailleurs, afin de s'assurer que les évaluations prennent réellement la forme d'une estimation du dévouement, de l'engagement et de la qualité du travail fourni par les employés, il peut être nécessaire de formuler des critères fondés sur autre chose que la quantité de travail effectué. Les avocates ayant des enfants se retrouvent parfois en situation très particulière, si bien qu'il n'est pas toujours équitable de les soumettre aux mêmes évaluations que les autres employés qui n'ont pas à se remettre des effets d'une absence prolongée ou d'un réaménagement des horaires de travail.

Afin de s'assurer que les critères d'évaluations et d'avancement soient équitables envers les avocates, il est important d'effectuer une révision périodique de ces systèmes afin d'en éliminer les effets discriminatoires contre les femmes. Comme dans bien des milieux de travail, il est important d'aborder les notions de stéréotypes et de discrimination, car leur existence vient souvent nuire à l'efficacité des solutions

¹⁰⁷ Sandra L Kovacs, « The Business Case for Improved Work-Life Balance at the Traditional Law Firm. Part Two » (mars 2013) 71:2 *The Advocate* 203 aux pp 207-209.

¹⁰⁸ L'ABC, *Nouveau Visage*, *supra* note 21 à la p 5.

¹⁰⁹ *Ibid* aux pp 1-2.

¹¹⁰ *Ibid* aux pp 2-3.

¹¹¹ *Ibid* aux pp 3-4.

proposées. Des études démontrent que certains cabinets prennent déjà des mesures afin d'éliminer les préjugés :

If asked, most legal employers would likely say that they try to be gender-neutral in evaluating their lawyers. Despite these best intentions, however, research shows that glass-ceiling and maternal-wall bias can creep into legal employer's evaluation system, affecting compensation, advancement, and even continued employment for women lawyers.

The best way to address these issues is to educate firm members who evaluate others about gender bias. The ABA Commission on Women in the Profession recently published information and materials to use in such training. Several of the firms that participated in this study have already put this practice in place by, for example, having a partner or supervisor review all employee evaluations to look for evidence of bias¹¹².

Dans toute situation, il est très important d'être transparent à l'égard des critères d'évaluation et d'avancement professionnel¹¹³. Tous les éléments pertinents du système doivent être communiqués au sein du cabinet et tous les facteurs sur lesquels les décisions de rémunération sont prises doivent être écrits et communiqués à tous. Ainsi, l'utilisation de critères objectifs et basés sur le comportement peut améliorer les mécanismes d'évaluation et réduire l'importance des effets sexospécifiques¹¹⁴. D'autres recommandations en ce qui a trait à l'évaluation des avocates et des associées sont d'inclure une masse critique de femmes sur le comité de rémunération et de développer un système transparent de rémunération qui récompense les personnes véritablement responsables de la facturation et de l'origine des clients et des dossiers¹¹⁵.

(D) Le développement des affaires et la planification successorale

Il est également primordial que les femmes réalisent très tôt dans leur carrière de juriste l'importance et la nécessité de faire du réseautage et du développement des affaires et qu'elles intègrent cela dans leurs priorités et leur plan de carrière¹¹⁶. Par conséquent, la formation et l'accès aux occasions de développement des affaires doivent être privilégiés afin de permettre aux femmes d'accroître leur clientèle. Il s'agit d'étapes nécessaires à leur rentabilité et à leur avancement professionnel au sein d'un cabinet.

Inversement, les cabinets doivent éviter, intentionnellement ou non, d'exclure les femmes de l'occasion de travailler sur des dossiers d'envergure ou pour des clients importants ou de participer à des activités de réseautage. Il faut éviter, par

¹¹² Council on Gender Parity in Labor and Education, *supra* note 76 à la p 37.

¹¹³ Rikleen, *supra* note 3 aux pp 31-32 (voir recommandation #1).

¹¹⁴ Law Society of British Columbia, *supra* note 2 aux pp 7, 16.

¹¹⁵ *Ibid* aux pp 18, 32-34

¹¹⁶ *Ibid* aux pp 7, 16.

exemple, « [i]nformal practices such as random free market and “Hey, you” work assignment systems (which allow partners to distribute work to those they know best or feel most comfortable with) that disadvantage women from having access to career-advancing work »¹¹⁷. L'accès des femmes à l'affectation des dossiers de haute qualité et des clients prestigieux doit donc être assuré afin de permettre aux avocates de se distinguer, de gagner le respect et la confiance des associés et des clients et, éventuellement, d'être promues au rang d'associé¹¹⁸.

De surcroît, il est vivement recommandé que les associés d'un cabinet prennent connaissance de la répartition et de la délégation des dossiers et des clients dans un bureau. Depuis les années 1990, une culture dévalorisant le travail d'équipe et récompensant l'individualisme s'est instaurée dans les cabinets privés selon un système de production de clients¹¹⁹. Selon Lauren Stiller Rikleen dans son rapport présenté à l'American Bar Association en 2013, il faut remplacer le « moi » par le « nous » en institutionnalisant le client et en privilégiant le travail d'équipe au lieu du travail en silo¹²⁰.

The foundation of any effort to create gender equity in the law firm compensation process consists of recommendations that will build a stronger and healthier firm for the future. It also will involve changing long-standing behaviors that continue to persist, for example, where lawyers see themselves as individual practitioners first and, therefore, make decisions based on that perception. This lack of institutional thinking is rampant in even the most sophisticated law firms. Without institutional thinking, however, firms are impeded from implementing processes and policies that are otherwise in the best interests of their clients as well as the best interests of the firm¹²¹.

Ce type de réforme institutionnelle entraîne également l'impératif de la mise en œuvre d'une planification successorale des dossiers et des clients d'un cabinet. La problématique des systèmes actuels de délégation de clients et de dossiers est décrite comme suit : « [i]nformal systems that depend on individual partners' decisions about who will inherit clients tend to exclude many talented and qualified women lawyers.

¹¹⁷ *Ibid* aux pp 7, 16.

¹¹⁸ Law Society of British Columbia, *supra* note 2 aux pp 7, 16.

¹¹⁹ Rikleen, *supra* note 3 à la p 15.

¹²⁰ *Ibid* aux pp 28-29.

¹²¹ *Ibid* (Il est intéressant de noter l'avantage accessoire à ce changement de mentalité au sein d'un bureau : « Many of the recommendations below focus on ways lawyers can move beyond the solo practitioner thinking that has been such a long-standing aspect of private practice and that, today, contributes to the “blackmail approach” that firms face from rainmakers who explicitly threaten to take their business to another firm or whose potential departure is feared as an ongoing “implicit threat” »).

Formal succession planning can enhance diversity and encourage partners' roles in developing the careers of women lawyers »¹²².

La mise en œuvre de protocoles officiels de succession de la clientèle du cabinet permettrait d'identifier les membres clés des équipes d'un client et d'élaborer une stratégie pour que d'autres avocats ou avocates ou groupes de pratique puissent nouer des relations avec le client avant le départ ou la retraite d'associés¹²³. « The failure to create clear guidelines around client succession is both economically harmful to women and is not in the long-term interests of the firm »¹²⁴.

(E) Le mentorat, le parrainage et les modèles de réussite féminins

D'autres solutions font appel au programme structuré de mentorat et de parrainage des avocates. Comme l'explique l'Association du Barreau canadien, le « mentorat offre aux nouveaux avocats des possibilités de découvrir la culture organisationnelle et d'acquérir des compétences grâce à un avocat plus chevronné ou un cadre expérimenté »¹²⁵. Selon la recherche effectuée par le Barreau de la Colombie-Britannique, le mentorat peut devenir un outil puissant pour assurer la rétention et la progression des avocates¹²⁶. Toutefois, de nombreux auteurs affirment que la sensibilisation, l'éducation, l'apprentissage et même le mentorat des jeunes avocates ne suffisent pas pour assurer son avancement professionnel.

En fait, le parrainage d'une avocate ou d'un avocat par un associé ou une associée du cabinet est d'une importance cruciale à son accession au titre d'associé. Un parrainage efficace vise non seulement la formation d'une jeune avocate, mais également son accès aux occasions de développement des affaires et son exposition aux clients institutionnels et aux associés du bureau¹²⁷. Lorsque vient le moment du processus de sélection des nouveaux associés, le parrain ou la marraine se porte alors garant de sa compétence juridique tout en articulant simultanément l'analyse de rentabilisation pour sa promotion¹²⁸. L'atteinte de l'objectif de la rétention et de l'avancement des femmes au sein de la profession nécessiterait donc un parrainage plus structuré entre les associés des cabinets et leurs nouvelles recrues.

Finalement, une dernière action qui peut s'avérer efficace en termes de rétention de jeunes avocates est de « mettre en vue » les associées du cabinet. Ce

¹²² Law Society of British Columbia, *supra* note 2 à la p 16.

¹²³ Rikleen, *supra* note 3 aux pp 37-38.

¹²⁴ *Ibid* à la p 38.

¹²⁵ L'ABC, *Guide 2007*, *supra* note 78 à la p 31.

¹²⁶ Law Society of British Columbia, *supra* note 2 à la p 7.

¹²⁷ Kenneth O C Imo, « Mentors are Good, Sponsors are Better » (2013) 39:1 Law Practice Magazine 42

¹²⁸ *Ibid*.

faisant, on présente aux nouvelles avocates une personne à qui s'identifier. Ainsi, même sans être expressément des mentors¹²⁹, ces associées jouent un rôle de modèle et de soutien important au cœur de leur cabinet¹³⁰. Le départ des avocates des cabinets n'entraîne donc pas seulement la perte d'avocates compétentes et qualifiées, mais la perte de futurs mentors et de modèles pour les jeunes avocates du cabinet¹³¹.

Malheureusement, les femmes ayant réussi à vaincre les obstacles et à devenir associées se retrouvent souvent « partie-prenante du système qui permet la persistance des représentations qui bloquent l'avancement de leurs consœurs »¹³². Au contraire, celles-ci devront reconnaître leur rôle de modèle, de mentor et de marraine afin de promouvoir la rétention et l'avancement des jeunes avocates au sein de leur cabinet.

(F) La sensibilisation à la discrimination et à la réalité des femmes au sein de la profession juridique

Après cet aperçu des solutions pouvant aider à l'avancement et à la rétention des femmes en pratique privée (réaménagement des horaires, congé parental, remaniement des méthodes d'évaluation, etc.), force est de constater que presque toutes ces solutions sont assujetties à un risque de discrimination. Afin de rendre réellement efficace l'une ou l'autre de ces solutions, il faut donc d'abord s'attaquer aux stéréotypes qui sont perpétués à l'égard des avocates.

De plus, la sensibilisation à la conciliation travail-famille que doivent vivre les parents, en particulier ceux de jeunes enfants, est recommandée « afin que les employeurs et le milieu tiennent davantage compte de cette question qui a une incidence sur le stress et l'épuisement professionnel et, de ce fait, peut nuire à la qualité du travail ou du service au client »¹³³.

Une bonne façon de s'attaquer à ces stéréotypes est de s'assurer que les personnes responsables des évaluations dans les cabinets sont conscientes des préjugés et de la discrimination qui en découle. Cependant, les évaluateurs ne sont pas les seules personnes pouvant faire une différence. Considérant le fait que les dossiers clients sont souvent attribués de façon informelle à l'intérieur des cabinets privés, des formes de discrimination fondées sur des stéréotypes peuvent se manifester à l'intérieur de toutes les relations d'emploi. Afin que les avocates aient droit à des chances égales d'avancement, c'est l'ensemble de leurs collègues (et non seulement les évaluateurs)

¹²⁹ Committee on Women in the Profession, *supra* note 62 à la p 8 (certaines études conseillent tout de même la mise en œuvre d'une culture formelle de mentorat : « Mentoring Culture: Fostering a mentoring culture, including developing and implementing an effective and tailored internal mentoring program and encouraging and promoting outside mentoring opportunities »).

¹³⁰ Entre autres, elles guident leurs collègues dans l'identification des critères d'avancement professionnel.

¹³¹ National Association of Women and the Law, *supra* note 62 à la p 2.

¹³² Tremblay et Mascova, *supra* note 12 à la 77.

¹³³ *Ibid* à la p 143.

qui doivent prendre conscience de ces stéréotypes et de la discrimination systémique au sein de la profession juridique.

En menant une campagne de sensibilisation auprès de tous les employés d'un cabinet, on améliore l'atmosphère globale de travail et on s'attaque aux formes les plus subtiles de manifestation de stéréotypes¹³⁴. La campagne de sensibilisation est d'autant plus utile qu'il semblerait que, pour plusieurs, ces stéréotypes et formes de discrimination appartiennent désormais à la catégorie des « problèmes résolus »¹³⁵. Rikleen explique que la « deuxième génération de discrimination » se manifeste subtilement mais provoque néanmoins des conséquences directes et néfastes sur les perceptions et la carrière d'une avocate¹³⁶.

This “gender invisibility” may be due to a desire to demonstrate a progressive attitude by insisting that gender equity has been achieved, knowing that being perceived otherwise is no longer socially acceptable. [...] When systemic discrimination is disguised or ignored, the results can be devastating for individuals: “This leads to a situation in which even if women confront gender discrimination, they often feel powerless to challenge it because they assume that there are individual reasons for the situation rather than believing that gender might have a bearing on their treatment.” This “individualization” can result in women feeling personally responsible for a discriminatory behavior, allowing the perpetuation of a public narrative that the workplace itself is gender neutral [...]¹³⁷.

Une dernière recommandation vise la sensibilisation accrue auprès des facultés de droit. Comme le confirme Pablon Lopez, certaines étudiantes ne réalisent pas l'importance des enjeux entourant la conciliation travail-famille avant d'entrer dans la profession et ne sont pas préparées à faire face à ce type d'obstacle:

Law schools could be enlisted to teach law students about the realities of the legal profession in addition to teaching them how to “think like a lawyer” in substantive law courses and how to act like an ethical lawyer in Professional Responsibility courses. Law schools could teach students what to expect in their future careers as well, including how to balance the demands of their work and personal lives. Additionally, law schools could alert students - in particular, female students - to the potential obstacles to their advancement.

¹³⁴ Committee on Women in the Profession, *supra* note 62 à la p 36 (« Although overt sexism has diminished at today's law firms, corporate legal departments, and other business settings, gender bias remains a potent force. Bias often takes more subtle forms: for example, [...] a woman with small children may be deemed “unreliable” or “lacking fire in the belly”. Much gender bias merely has gone “underground” – unspoken but still playing a role in personnel evaluations and decision making »).

¹³⁵ *Ibid.*

¹³⁶ Rikleen, *supra* note 3 aux pp 20-21.

¹³⁷ *Ibid* à la p 20 en se référant à et citant Elizabeth K Kelan, « Gender Fatigue: The Ideological Dilemma of Gender Neutrality and Discrimination in Organizations », (2009) 26 Can J Admin Scis 197 aux pp 199, 204, 206.

If students were more aware of the realities of the practice of law, they could alter their future course of employment (e.g., by choosing a particular area of practice or legal employment) or at the very least, enter the profession with open eyes. This author has heard first-hand comments from former students, often women, expressing surprise at the reality of the practice of law and wishing they had been warned of what lay ahead for them in the profession¹³⁸.

Par conséquent, si on avertissait les étudiants de ces enjeux avant leur entrée dans la profession, elles auraient la possibilité d'effectuer leur recherche d'emploi en fonction de ces facteurs¹³⁹ ou, du moins, de formuler leurs attentes en fonction de la réalité qui les attend.

Le résultat final : des solutions pour tous les goûts

En somme, les écrits proposent un large éventail de solutions pouvant être mises en œuvre dans un cabinet afin d'y améliorer le taux de rétention des femmes. Bien que la situation des avocates se soit nettement améliorée au cours des dernières décennies, la structure organisationnelle en cabinet privé est complexe pour celles qui veulent équilibrer vie professionnelle et vie personnelle. Qui plus est, les recherches démontrent qu'il subsiste une forme de discrimination systémique à l'égard des avocates exerçant en cabinet privé malgré la mise en place de solutions visant à accommoder le besoin d'équilibre famille-travail¹⁴⁰. La participation de tous les membres de la profession, y compris les associés des cabinets privés, et la mise en œuvre de politiques favorisant un milieu exempt de préjugés et de stéréotypes sont donc essentielles pour diminuer le taux d'abandon des avocates exerçant en cabinet privé.

L'important est de cerner les solutions qui permettront le mieux d'affronter la réalité de la pratique privée et de s'assurer que ces solutions sont mises en œuvre sous forme de politiques claires, précises, équitables et flexibles¹⁴¹. Le Groupe de travail sur la rétention des femmes de la Colombie-Britannique indique qu'il y a trois facteurs incontournables pour la réussite d'une stratégie visant la rétention et

¹³⁸ Maria Pabon Lopez, « The Future of Women in the Legal Profession: Recognizing the Challenges Ahead by Reviewing Current Trends » (2008) 19 : 1 *Hastings Women's Law Journal* 53 à la p 99.

¹³⁹ Par exemple, lors d'entrevues pour un emploi, elles seraient incitées à poser des questions leur permettant de savoir si le cabinet prend des moyens favorisant l'avancement et la rétention des femmes (congés de maternité, horaires flexibles de travail ou autres moyens favorables à l'atteinte d'un meilleur équilibre vie-travail).

¹⁴⁰ Comme mentionné précédemment, la simple mise en œuvre de solutions n'est pas suffisante pour contrer la discrimination, car elles confirment souvent le stéréotype selon lequel les femmes tiennent moins à leur carrière.

¹⁴¹ Deborah L Rhode, *Balanced Lives: Changing the Culture of Legal Practice*, Chicago, The Commission on Women in the Profession, American Bar Association, 2001 à la p 34.

l'avancement des femmes exerçant le droit en cabinet privé¹⁴². Premièrement, la direction du cabinet, forte de l'engagement des associés, doit préconiser et exiger l'abandon des stéréotypes et des pratiques discriminatoires pour laisser place, au sein du cabinet, à une nouvelle culture organisationnelle donnant chances égales à tous les employés, hommes ou femmes, avec ou sans enfants.

Deuxièmement, les cabinets doivent préciser à qui revient la responsabilité et faire un bilan de la situation des femmes au sein du cabinet en fonction d'objectifs mesurables afin d'évaluer le progrès s'il y a lieu¹⁴³. Finalement, des actions concrètes doivent être entreprises en consultation avec toutes les parties prenantes afin d'assurer la pertinence des initiatives proposées.

Nous espérons avoir, par l'entremise de la série d'articles que nous avons publiée, relancé le débat et incité les membres de la profession, femmes et hommes, à réclamer une réforme de la culture organisationnelle au sein des cabinets privés. Bien qu'elle soit rétive à toute réforme, la profession ne doit pas se leurrer en se disant béatement que les données confirmant la parité des femmes lors de leur admission au barreau et au sein des nouvelles cohortes du barreau laissent croire que la proportion des femmes « continuera d'augmenter, à un rythme important », comme l'affirme malheureusement l'ABC dans son dernier rapport intitulé *Avenirs en droit. L'avenir des services juridiques au Canada : tendances et enjeux*¹⁴⁴. Avec le départ marqué et soutenu des avocates et un plafond de verre résistant au sein des cabinets privés, un progrès significatif ne se réalisera pas sans actions concrètes visant la rétention et l'avancement des femmes au sein de la profession juridique.

Notre profession ne peut se permettre de demeurer passive face à des problématiques documentées pouvant avoir des incidences sur le niveau de stress et d'épuisement professionnel des avocats et des avocates. [...] Nous avons alors la responsabilité de nous saisir de ces enjeux et de veiller à ce que nos membres aient accès à des moyens leur permettant d'aplanir ces difficultés¹⁴⁵.

La recherche confirme que les femmes ont tendance à rester en place dans des milieux de travail où elles sont satisfaites des possibilités d'avancement, de la disponibilité des mentors, des possibilités de perfectionnement professionnel et du niveau de contrôle de leur travail¹⁴⁶. Les cabinets privés, quant à eux, détiennent la capacité de mettre à profit la possibilité de créer des milieux favorables à l'égalité des

¹⁴² Law Society of British Columbia, *supra* note 2 à la p 8.

¹⁴³ Rikleen, *supra* note 3 aux pp 38-39 (recommandation #7).

¹⁴⁴ L'ABC, *Avenir des services*, *supra* note 18 à la p 25. Voir aussi Gleixner et Aucoin, *supra* note 1, à la p 255 (« Toutefois, lorsque les données du Québec sont exclues des calculs on constate que, l'existence d'un progrès important au sein des cabinets privés dans les provinces de common law devient contestable. »)

¹⁴⁵ Tremblay et Mascova, *supra* note 12 à la p 9.

¹⁴⁶ Law Society of British Columbia, *supra* note 2 à la p 16.

chances et à des processus libres de préjugés pour retenir les avocates et promouvoir leur présence au sein de la profession. Malgré le refus regrettable de certains barreaux d'accréditer la formation professionnelle continue obligatoire liée à la rétention des femmes au sein des cabinets privés¹⁴⁷, il est essentiel que la profession se dote d'outils et de moyens pour faciliter l'avancement professionnel des avocates et ainsi favoriser leur rétention.

Nous terminons donc en rappelant l'importance non seulement de la présence, mais aussi de la participation égale des femmes au sein des cabinets privés et de la profession juridique telles qu'invoquées par Rikleén,

[t]hat gender disparity is so entrenched in the legal profession is particularly troubling in light of our profession's principles. Justice not only includes what we seek for our clients, but it also includes equal access to opportunities to succeed in our own workplaces. [...] Pay equity, institutional sustainability, and legacy are intricately bound together. They provide the foundational building blocks of a successful organization. When law firms demonstrate commitment to these foundational principles, they ensure equal opportunities for all¹⁴⁸.

Nous avons donc, comme profession juridique, la responsabilité sinon le devoir d'agir et de veiller à ce que chaque membre de notre profession puisse s'épanouir et y participer de façon égale.

¹⁴⁷ Voir par ex Barreau du Nouveau-Brunswick, *Exigences relatives à la formation professionnelle continue obligatoire*, 2014 à l'Annexe A, en ligne : <http://lawsociety-barreau.nb.ca/uploads/Exigences_relatives_%C3%A0_la_formation_professionnelle_continue_obligatoire.pdf> ; Law Society of British Columbia, *BC Lawyers' Continuing Professional Development*, 2012, au Appendix A, en ligne : <<https://www.lawsociety.bc.ca/docs/forms/MS-misc/info-cpd.pdf>>.

¹⁴⁸ Rikleén, *supra* note 3 à la p 47.