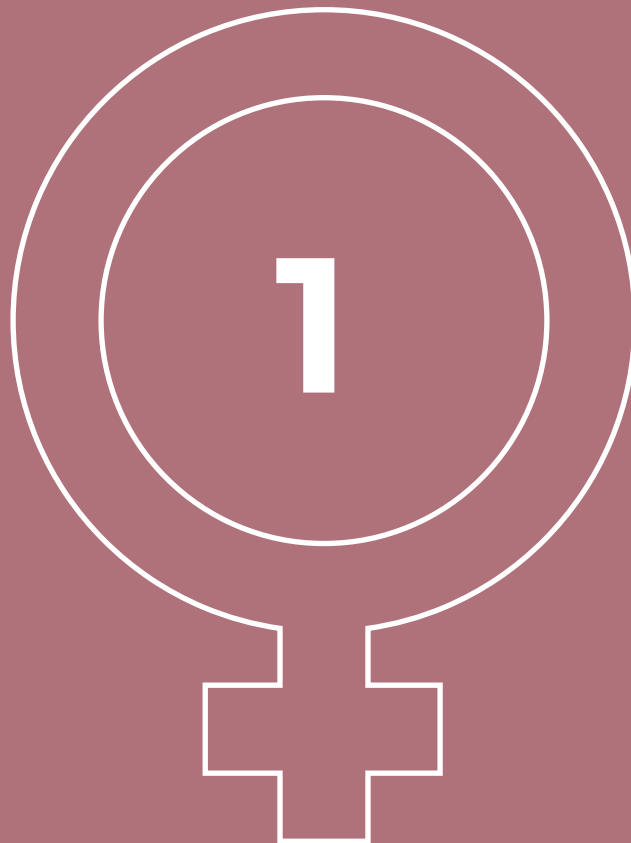




Guide sur la
rétention des avocates
dans la profession

Guide sur la *rétention des avocates* dans la profession

L'IMPORTANCE D'UN ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL





L'IMPORTANCE D'UN ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

Le diagnostic

La première étape à suivre pour encourager la rétention des avocates dans la profession est la réalisation d'un diagnostic permettant d'identifier et de reconnaître les lacunes en matière d'égalité. Un tel diagnostic requiert un portrait statistique détaillé.

Pour déterminer les données à recueillir, les cabinets peuvent par exemple se poser les questions suivantes¹:

- Les avocates sont-elles représentées équitablement à chaque niveau de l'organisation ?
- Les avocates évoluent-elles aussi rapidement que les avocats ?
- Les avocates décident-elles de cesser d'évoluer lorsqu'elles arrivent à un certain niveau ?

Les cabinets peuvent également se servir du *Guide pour la collecte et la diffusion des données démographiques dans les cabinets d'avocats* du Barreau du Québec² afin de recueillir les données dont ils ont besoin.

Une fois les données recueillies, les cabinets devront en faire l'analyse afin de déterminer les lacunes en matière d'égalité. Ces lacunes devront ensuite être expressément reconnues.

Le fait de publiciser ces lacunes augmentera les chances de succès de la politique, du programme ou de la directive en matière d'égalité adoptés³. Par exemple, un grand bureau comptable aux États-Unis a lancé en 1997 une initiative en faveur des femmes en reconnaissant avoir un problème, en abordant ensuite ce problème ouvertement et en s'engageant à partager les résultats. Cette reconnaissance publique a exercé énormément de pression sur l'entreprise. Quatre ans plus tard, sa culture et sa capacité à attirer et à retenir des femmes de talent avaient ainsi considérablement évolué⁴.

¹ Marc BRODHERSON, Laura MCGEE and Mariana PIRES DOS REIS, « Women in law firms », *McKinsey & Company*, octobre 2017, p. 2.

² BARREAU DU QUÉBEC, *Guide pour la collecte et la diffusion des données démographiques dans les cabinets d'avocats*, juin 2012, en ligne : <<https://www.barreau.qc.ca/fr/membres-ordre/ressources/demarrage-cheminement-profession/demarrage-gestion-cabinet>>, p. 15.

³ *Ibid.*, p. 14.

⁴ *Ibid.*, p. 14.

Des mesures et des objectifs quantifiables

Une fois les lacunes en matière d'égalité établies, les cabinets doivent mettre sur pied une politique, un programme ou une directive clairs en matière d'égalité. Ces mesures doivent s'adresser à l'ensemble des avocat·es du cabinet et ce, peu importe leur genre ou le niveau du poste occupé⁵. À titre d'illustration, les associées et associés principaux du cabinet doivent s'engager envers la réussite des mesures⁶.

Des objectifs réalistes et atteignables à court et à long terme doivent être inclus dans ces mesures afin de pouvoir en assurer le suivi⁷.

Le suivi

En ce qui concerne les ressources ou les mécanismes de suivi, une fois la politique, le programme ou la directive établis, les cabinets doivent déterminer la forme que prendront la surveillance, l'évaluation et le rapport des progrès accomplis par rapport aux objectifs établis⁸.

La création d'un conseil responsable de la politique, du programme ou de la directive est de mise. Les cabinets pourraient également retenir les services de conseillers indépendants qualifiés.

Lorsque les personnes associées principales sont tenues personnellement responsables des résultats, les chances de succès augmentent considérablement⁹.

L'atteinte des objectifs qui concernent l'évaluation du rendement, la rémunération et les promotions augmente également les chances de succès des différentes mesures¹⁰. Par exemple, un grand bureau d'avocats a créé un conseil responsable de son programme «*Inclusion Now*» et les membres du conseil ont dû mettre eux-mêmes en place le programme ainsi qu'assurer le suivi des résultats et en faire un compte rendu. Ces membres ont été tenus personnellement responsables du succès du programme¹¹.

⁵ LAW SOCIETY OF BRITISH COLUMBIA, *The Business Case for Retaining and Advancing Women Lawyers in Private Practice*, 2009, p. 8.

⁶ *Ibid.*, p. 8.

⁷ Marc BRODHERSON, Laura MCGEE and Mariana PIRES DOS REIS, « Women in law firms », *McKinsey & Company*, octobre 2017, p. 10.

⁸ BARREAU DU QUÉBEC, *Guide pour la collecte et la diffusion des données démographiques dans les cabinets d'avocats*, juin 2012, en ligne : <<https://www.barreau.qc.ca/fr/membres-ordre/ressources/demarrage-cheminement-profession/demarrage-gestion-cabinet>>, p. 15.

⁹ Marc BRODHERSON, Laura MCGEE and Mariana PIRES DOS REIS, « Women in law firms », *McKinsey & Company*, octobre 2017, p. 10.

¹⁰ Sophie BRIÈRE, « Les femmes dans les métiers et professions traditionnellement masculins : une réalité teintée de stéréotypes de genre nécessitant une analyse critique, systémique, comparative et multidisciplinaire », *Fonds de recherche du Québec*, 4 mars 2018, en ligne : <https://frq.gouv.qc.ca/app/uploads/2021/05/pc_cm_s.briere_rapport_femmes-metiers-hommes.pdf>, p. 84; Marc BRODHERSON, Laura MCGEE et Mariana PIRES DOS REIS, « Women in law firms », *McKinsey & Company*, octobre 2017, p. 10.

¹¹ *Ibid.*

BARREAU DE MONTRÉAL

www.barreaudemontreal.qc.ca
460, rue Saint-Gabriel, 2^e étage
Montréal (Québec) H2Y 2Z9
Tél.: 514 866-9392
info@barreaudemontreal.qc.ca

