



 Barreau de
Montréal

Guide sur la
rétention des avocates
dans la profession

Guide sur la *rétention des avocates* dans la profession

ADAPTER LES PROCESSUS LIÉS AUX POSTES DE DÉCISION





ADAPTER LES PROCESSUS LIÉS AUX POSTES DE DÉCISION

L'adage «*leaders are born, not made*» est l'un des plus préjudiciables à l'ascension des femmes aux postes de décision. Qu'on pense aux chef-fes de secteur, aux membres de comités exécutifs ou aux associé-es directeurs et directrices, ces positions sont multiples et les avocates y sont sous-représentées. Il faut, pour créer des leaders féminins, s'assurer que les avocates ont une expérience et une formation en gestion, ainsi que l'appui d'une commanditaire. Il faut aussi adopter une démarche de recrutement la plus neutre possible et établir des critères d'embauche réalistes et spécifiques aux postes affichés¹. Afin d'encadrer le tout, il est recommandé d'établir un plan de leadership avec l'avocate dès son entrée dans la profession.

Un plan de leadership constitue essentiellement une vision de carrière et inclut des objectifs et des étapes à franchir pour la réaliser. Les bénéfiques d'un plan de leadership sont nombreux. Il permet entre autres à l'avocate de reconnaître des opportunités de leadership lorsqu'elles se présentent à elle et de les évaluer en termes d'efficacité. De plus, le simple fait de mettre des objectifs sur papier augmente la probabilité que ceux-ci soient atteints.

Lors de l'élaboration d'un plan de leadership, l'avocate doit :

- Identifier ses valeurs et déterminer pourquoi elle souhaite être une leader;
- Considérer l'impact de ses besoins personnels sur sa vision professionnelle;
- Établir des objectifs à court, moyen et long terme;
- S'assurer que ses objectifs soient compatibles avec ceux de son cabinet;
- Identifier les personnes qui occupent présentement des postes de décision;
- Identifier les personnes qui pourraient être son ou sa commanditaire; et
- Établir les étapes à franchir afin d'atteindre ses objectifs².

¹ 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. 22-23.

² BARREAU DU HAUT-CANADA, *Justicia Guide to Women's Leadership in Law Firms*, Février 2013, p. 27-28.

Étant donné que l'expérience constitue la clé d'apprentissage en gestion, cet élément devrait faire partie intégrale de tout plan de leadership. Cette expérience peut être acquise de diverses manières, l'exemple le plus classique étant la participation de l'avocate à un projet ou à un comité au sein de son cabinet. Pour augmenter l'impact d'une telle participation, il est suggéré de prendre en considération l'importance et la notoriété desdits projet ou comité. L'avocate peut aussi prendre la charge d'un dossier ou d'une équipe attribuée à un·e client·e. Si l'avocate gère bien les membres de son équipe, ceux-ci offriront leur soutien dans son ascension au sein du cabinet. L'avocate peut aussi accepter une position de leadership au sein d'une association professionnelle ou d'un groupe industriel³. Toutes ces expériences permettront à l'avocate d'accroître sa visibilité et sa réputation, en plus de mettre en valeur ses aptitudes.

En sus d'une expérience en gestion, les formations en leadership et en gestion de cabinet sont fortement suggérées. Des entraîneurs en gestion peuvent aussi être engagés. Ces derniers aident leur clientèle à identifier des forces, des faiblesses et des objectifs, en plus d'aider à la motivation⁴. Ils permettent également aux avocates d'essayer différents styles de gestion et de peaufiner ceux qui lui conviennent le plus.

Les enjeux politiques expliquent souvent l'accessibilité aux postes de décision, et avoir une commanditaire est donc primordial. C'est d'ailleurs pour cette raison que l'identification de personnes qui peuvent agir à titre de commanditaires de l'avocate fait partie du plan de leadership, le tout ayant pour but spécifique d'encourager et de créer des opportunités d'avancement. Le ou la commanditaire se sert de son réseau pour faire avancer la personne protégée.

Finalement, le processus de sélection de candidats aux postes de décision doit être équitable et transparent. Pour ce faire, il est recommandé :

- Que l'ensemble des avocat·es soient mis au courant des ouvertures de poste;
- Que les processus et critères de sélection soient transparents; et
- Que les avocat·es soient choisi·es en fonction de leurs expériences et qualifications⁵.

³ *Ibid.*, p. 33-34 et 37.

⁴ *Ibid.*, p. 40.

⁵ *Ibid.*, p. 42.

Les concours sont un exemple de mécanisme facilitant la neutralité au sein des processus de sélection.

Une bonne pratique consiste également à adopter des critères réalistes. En effet, une étude démontre que les femmes postulent à des offres lorsqu'elles satisfont à 100 % des critères exigés, tandis que les hommes postulent plutôt lorsqu'ils satisfont à 60 % de ces derniers⁶.

Il est par ailleurs suggéré d'instaurer des mandats d'une durée allant de 5 à 7 ans pour certains postes de décision, ce dans le but d'assurer que le temps passé en poste soit suffisamment long pour faire une différence dans l'ensemble de la carrière, et qu'il soit à l'inverse assez court pour représenter une véritable opportunité pour davantage de candidat·es⁷.

⁶ *Ibid*, p. 20.

⁷ HARVARD LAW SCHOOL CENTER ON THE LEGAL PROFESSION, « Women and Professional Development », *The Practice*, Mai/Juin 2015, en ligne : <<https://clp.law.harvard.edu/knowledge-hub/magazine/issues/women-as-lawyers-and-leaders/women-and-professional-development>>.

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

