



COMMITTED TO  
**JUSTICIA**  
ON S'Y ENGAGE

# L'accès au statut d'associé : guide à l'intention des cabinets d'avocats

Octobre 2011

The Law Society of  
Upper Canada

Barreau  
du Haut-Canada

## Table des matières

Introduction .....	4
But du guide et son utilité pour les cabinets d'avocats .....	4
Principaux enjeux.....	4
Pourquoi promouvoir un plus grand nombre de femmes au statut d'associée? .....	5
Ce que disent les femmes qui veulent devenir associées .....	5
Bref aperçu du guide .....	6
Défis auxquels les femmes sont confrontées dans leur avancement au sein des cabinets d'avocats .....	7
Introduction .....	7
Conclusions des travaux de recherche.....	7
Parti pris sexiste.....	7
Pénurie de modèles professionnels et de personnes jouant le rôle de défenseurs .....	9
Exclusion du « club des dinosaures ».....	9
Stratégies pour amorcer le processus de changement .....	11
Être à l'écoute.....	11
Formuler un énoncé d'engagement.....	11
Faire passer votre message .....	12
Sensibiliser votre cabinet aux enjeux.....	13
Tenir compte des exigences de vos clients .....	14
Faire la démonstration de votre engagement.....	14
Obtenir le concours et la collaboration de tous.....	16
Stratégies pour aider les femmes à devenir des associées.....	17
Introduction .....	17
Politique d'admission au statut d'associé.....	17
Critères implicites .....	18
Répercussions des congés .....	19
Communication des critères d'admission au statut d'associé .....	20
Processus d'évaluation neutre des candidats au statut d'associé .....	20
Évaluation annuelle du rendement .....	21
Mesures complémentaires faisant suite à l'évaluation annuelle .....	22
Planification de la carrière .....	24
Introduction .....	24
Pourquoi la planification de la carrière est-elle importante pour les salariés? .....	24
Pourquoi les cabinets devraient-ils affecter des ressources à la planification de la carrière? .....	24
Comment la planification de la carrière peut-elle aider les femmes avocates?.....	25
Certaines mesures pour une planification efficace de la carrière.....	25
Mentors et parrains .....	27
Introduction .....	27
Encourager une culture de mentorat.....	27
Établir un programme formel de mentorat.....	27
Genres de mentors .....	28
Former des mentors pour travailler avec des femmes.....	28
Responsabiliser les mentors.....	29
Considérer d'autres choix de mentorat.....	29
Parrains.....	30
Aider les avocates salariées à trouver des parrains.....	31
Accompagnement professionnel (ou coaching).....	32

---

Introduction .....	32
En quoi consiste l'accompagnement professionnel? .....	32
La valeur accrue pour les cabinets.....	33
Conclusion.....	33
Bâtir une pratique durable .....	35
Introduction .....	35
Recherche de nouveaux clients .....	35
Conclusion.....	37
Annexe 1 - Modèle d'un plan de carrière.....	38
Annexe 2 - Livres, articles et études.....	44

## Introduction

### But du guide et son utilité pour les cabinets d'avocats

Dans le cadre du projet Justicia, le Barreau du Haut-Canada a préparé ce guide à l'intention des cabinets d'avocats et de leurs associés directeurs afin de discerner et décrire les motifs parfois obscurs qui font obstacle à l'avancement des femmes au sein des cabinets d'avocats. Nous avons dressé une liste des stratégies pratiques pour aider les cabinets d'avocats dans la promotion des femmes au rang d'associées. Dans la préparation de ce guide, nous avons consulté la documentation, nous nous sommes inspirés des travaux de recherche, nous nous sommes entretenus avec des conseillers en carrière dans le domaine du droit et nous nous sommes fondés sur notre propre expérience pour rédiger un document qui, nous l'espérons, vous sera à la fois utile et pratique.

Les cabinets d'avocats peuvent utiliser ce guide pour évaluer leurs politiques et leurs pratiques, pour formuler des arguments en faveur du changement et pour y puiser des idées en vue d'établir des programmes efficaces pour les avocates. Il devrait également servir de *vade mecum* pour tout associé directeur dans les discussions avec ses collègues et clients relativement à la prise de position du cabinet envers la promotion des femmes. Les stratégies qui y sont décrites peuvent être mises en œuvre par tous les cabinets, peu importe la taille.

Ce guide ne prétend pas que toute avocate déterminée accèdera automatiquement au rang d'associée. L'exercice du droit est une entreprise commerciale et l'admission au rang d'associé est une décision commerciale qui relève en définitive de chaque cabinet. L'objet du présent guide est plutôt d'encourager les cabinets à tenir compte des défis auxquels les femmes peuvent être confrontées et de les aider à niveler le terrain de telle sorte que les candidates d'envergure soient à armes égales pour accéder au statut d'associée.

Le projet Justicia a également préparé un guide d'accompagnement pour les avocats salariés intitulé *Career Advancement into Partnership: Associate Guide*. Les associés directeurs auraient également intérêt à prendre connaissance de ce document.<sup>1</sup>

### Principaux enjeux

À l'heure actuelle, le nombre d'hommes et de femmes occupant des postes de salariés dans les cabinets en Ontario est à peu près égal; or, après avoir atteint l'échelon de salarié principal, le nombre de femmes délaissant les cabinets est plus élevé que chez les hommes<sup>2</sup>, de telle sorte qu'il y a moins de femmes en lice pour accéder au statut d'associée. Les avocates qui demeurent en poste sont souvent confrontées à des défis que leurs collègues masculins n'ont pas à relever. Il y a donc moins de femmes que d'hommes qui atteignent le rang d'associé, à tel point que seulement 21 % des associés en Ontario sont des femmes à l'heure actuelle.<sup>3</sup> Ce pourcentage est demeuré relativement inchangé au cours des 20 dernières années malgré le nombre croissant de femmes qui ont terminé leurs études de droit et se sont jointes à la profession.

Ni les préférences personnelles ni les dispositions psychologiques des femmes ne peuvent, à elle seules, expliquer le nombre moins élevé de femmes associées. Les femmes ne sont pas moins talentueuses, moins appliquées ou moins ambitieuses que leurs collègues masculins. Plus exactement, les recherches

<sup>1</sup> Voir également le guide d'accompagnement – *Career Advancement in Partnership: Associate Guide* (Toronto : Barreau du Haut-Canada, 2011).

<sup>2</sup> Voir Barreau du Haut-Canada, *Final Report – Retention of Women in Private Practice Working Group* (Toronto : Barreau du Haut-Canada, mai 2008) [Retention Report]; *Change of Status Quantitative Study* (Toronto : Barreau du Haut-Canada, 2011).

<sup>3</sup> Base de données du Barreau du Haut-Canada. Voir également *Retention Report*, *ibid.*

montrent que certains aspects de la culture des cabinets d'avocats de même que l'environnement de travail dans plusieurs cabinets sont susceptibles d'avoir un impact disproportionné sur les avocates.<sup>4</sup>

Même si plusieurs avocates choisissent d'autres façons de pratiquer le droit ou abandonnent carrément la pratique, bon nombre d'entre elles souhaitent avancer et devenir associées. Plusieurs d'entre elles ont les compétences, les aptitudes professionnelles et la détermination pour le faire. Les cabinets d'avocat peuvent et doivent examiner en quoi leur environnement de travail ainsi que leurs habitudes et leurs pratiques culturelles sont des barrières qui empêchent leurs avocates de se hisser au rang d'associée.

## Pourquoi promouvoir un plus grand nombre de femmes au statut d'associée?

L'exercice du droit est une entreprise concurrentielle qui est dictée par les forces du marché. Les cabinets d'avocats se font concurrence pour recruter les candidats les plus doués et les plus prometteurs. Bien que les femmes comptent pour au moins la moitié des diplômés en droit et des salariés au sein des cabinets d'avocats, plusieurs cabinets ne ressentent pas le besoin de promouvoir des avocates possédant une solide expérience au rang d'associées et se privent, par le fait même, d'une importante ressource intellectuelle. Mis à part le coût économique résultant de la perte d'un salarié après seulement quelques années de formation et avant que cette personne puisse se révéler rentable pour le cabinet, il y a plusieurs autres raisons pour lesquelles les cabinets devraient chercher à promouvoir leurs meilleurs avocats au statut d'associé, peu importe leur sexe.

Les recherches démontrent que la diversité intellectuelle est souvent associée à une meilleure résolution de problèmes<sup>5</sup>. Les recherches indiquent notamment que les équipes comprenant un plus grand nombre de femmes prennent de meilleures décisions<sup>6</sup>. Un groupe plus diversifié d'associés offrant différents points de vue permet à un cabinet de trouver des solutions plus créatives aux problèmes. De plus, comme un nombre croissant d'entreprises ont mis sur pied leurs propres initiatives en matière de diversité et d'inclusion, plusieurs clients exigent que les cabinets juridiques qui les représentent fassent également preuve d'une plus grande mixité, non seulement au sein des équipes-clients, mais aussi en ce qui concerne les associés et les personnes qui ont la charge des dossiers. Les cabinets d'avocats qui veillent à ce que tous soient en mesure de profiter des occasions d'avancement bénéficient non seulement d'un avantage concurrentiel sur le plan commercial, mais aussi en termes de recrutement et de fidélité pour les cabinets qui le font sérieusement.

## Ce que disent les femmes qui veulent devenir associées

Les avocates savent très bien que le statut d'associée confère des avantages. Devenir une associée signifie qu'une femme possède non seulement un ensemble de compétences très recherchées, mais également une capacité éprouvée à aider les clients à résoudre des problèmes juridiques, ainsi que la capacité à établir et maintenir une clientèle de base. Le statut d'associée confère également un niveau de satisfaction personnelle appréciable. Il permet à une avocate d'aborder des dossiers juridiques plus complexes, d'où une plus grande satisfaction sur le plan intellectuel. En tant que copropriétaire d'un cabinet juridique, elle a son mot à dire dans les décisions commerciales qui ont des répercussions sur le cabinet et son orientation. Elle est donc en mesure de laisser une empreinte durable sur la façon dont son cabinet sera perçu à l'avenir. Elle peut jouer le rôle de pédagogue et de mentor pour les personnes qui la suivront au sein du cabinet ou au sein de la profession dans l'ensemble. Elle exercera un plus grand contrôle sur

<sup>4</sup> *Beyond a Reasonable Doubt: Creating Opportunities for Better Balance* (Toronto : Catalyst Canada, 2005), p. 2.

<sup>5</sup> Taylor H. Cox, Sharon A. Lobel & Poppy L. McLeod, « Effects of Ethnic Group, Cultural Differences on Cooperative and Competitive Behaviour on a Group Task » (1991) 34 (4) *Academy of Management Journal* 827.

<sup>6</sup> Anita Woolley et Thomas Malone, « What Makes a Team Smarter? More Women » (June 2011) *Harvard Business Review*, disponible en ligne à <http://hbr.org/2011/06/defend-your-research-what-makes-a-team-smarter-more-women/ar/1>.

l'orientation et le rayonnement de sa propre pratique. Elle aura l'occasion de mettre au premier plan la recherche de nouveaux clients et de rehausser la réputation du cabinet. Elle recevra fort probablement une rémunération financière considérable. Elle sera en mesure de dire avec fierté : « Je suis une associée ».

## Bref aperçu du guide

Ce guide est un outil pratique pour les cabinets d'avocats et leurs associés directeurs qui souhaitent qu'un plus grand nombre de femmes accèdent au statut d'associé. Le guide comprend les volets suivants :

- Défis auxquels les femmes sont confrontées dans leur avancement au sein des cabinets d'avocats
- Stratégies pour amorcer le processus de changement
- Stratégies pour aider les femmes à devenir des associées
- Planification de la carrière
- Mentors et parrains
- Accompagnement professionnel (ou *coaching*)
- Bâtir une pratique durable
- Ressources externes
- Conclusion

## Défis auxquels les femmes sont confrontées dans leur avancement au sein des cabinets d'avocats

### Introduction

Plusieurs associés directeurs nous disent qu'ils veulent en savoir plus sur les défis particuliers que doivent relever les jeunes femmes dans leurs cabinets. Ils ont également à cœur d'aider leurs collègues à mieux comprendre les enjeux et les solutions qui sont proposées. Comme la documentation et les travaux de recherche offrent une multitude de renseignements sur ces défis, le présent volet constitue un excellent résumé qui, nous l'espérons, servira bien les associés directeurs dans le cadre de leurs analyses échanges de vues.

### Conclusions des travaux de recherche

Une quantité importante de travaux de recherche a été réalisée dernièrement sur les défis auxquels plusieurs femmes se heurtent en gravissant les échelons hiérarchiques au sein des entreprises et des cabinets de services professionnels.<sup>7</sup> Les cabinets d'avocats qui souhaitent examiner leur propre milieu devraient consulter ces travaux afin de mieux comprendre l'ensemble des pratiques empreintes de préjugés sexistes et les autres barrières qui peuvent exister au sein de leur propre cabinet et qui souvent constituent un frein empêchant les salariées de talent d'avancer.

Les recherches mentionnent trois principaux défis auxquels les femmes doivent faire face : le parti pris sexiste, la pénurie de modèles professionnels et de personnes jouant le rôle de défenseur, et leur exclusion des réseaux de contacts non structurés qui existent entre leurs collègues masculins. Ces défis sont traités de façon séparée ci-après.

### Parti pris sexiste

La plupart d'entre nous, que nous soyons homme ou femme, avons déjà entretenu ou sommes susceptibles d'avoir des présuppositions défavorables fondées sur le sexe à un certain moment au cours de notre vie. Dans les cabinets d'avocats, où les associés de sexe masculin ont traditionnellement détenu les postes de direction, le parti pris sexiste peut parfois être frappant. Mais il n'y a pas que les hommes avocats qui ont ces partis pris; les avocates peuvent également entretenir des présuppositions fondées sur le sexe, surtout lorsqu'elles ont été élevées au sein d'une culture ou d'une génération qui tolère de tels préjugés. Malheureusement, le genre de parti pris sexiste qui engendre certains des principaux défis pour les femmes au sein des cabinets d'avocats peut être extrêmement difficile à déceler et à combattre.<sup>8</sup> Toutefois, la documentation a permis de signaler certaines des caractéristiques les mieux connues d'un comportement empreint de préjugés sexistes que nous traiterons de façon sommaire ci-dessous.

#### *Montrez-moi la preuve de nouveau*

Les recherches laissent sous-entendre que les avocats de sexe masculin peuvent bénéficier d'un vote de confiance automatique de la part de leurs collègues, car on présume souvent au sein des cabinets qu'ils

---

<sup>7</sup> Voir *Women in Management in Canada* (Toronto : Catalyst Canada, 2011); *2010 Catalyst Census: Financial Post 500 Women Senior Officers and Top Earners* (Toronto : Catalyst Canada, 2011) et Joan C. Williams, « Why Women's Initiatives Fail », *Forbes* (16 décembre 2010) [Women's Initiatives].

<sup>8</sup> Voir Alice H. Eagly & Linda L. Cali, *Through the Labyrinth: The Truth about How Women Become Leaders* (Boston : Harvard University Business School Press, 2007) et Nannerl O. Keohane, *Thinking About Leadership* (Princeton : Princeton University Press, 2007).

possèdent les capacités nécessaires pour diriger une entreprise ou pour rechercher de nouveaux clients, tandis que les avocates doivent faire la preuve de leurs compétences à plusieurs reprises.<sup>9</sup>

D'après les experts, on se souvient des erreurs commises par les femmes, alors que celles des hommes sont facilement oubliées. La réussite des femmes serait attribuable à un coup de chance tandis que les exploits réalisés par les hommes seraient mis sur le compte de leurs compétences. Des critères objectifs qui sont appliqués de façon rigoureuse aux femmes font souvent l'objet de beaucoup plus d'indulgence pour les hommes. Par conséquent, les femmes peuvent avoir l'impression de « travailler deux fois plus fort pour se rendre à mi-chemin ». Dans certains cas, cela peut signifier que les femmes sont souvent bloquées en milieu de parcours.<sup>10</sup>

Lorsque les femmes au sein d'un cabinet d'avocats sont confrontées à ce préjugé qui les oblige à « faire la preuve de nouveau », elles peuvent sentir le besoin de consacrer plus de temps et d'efforts pour démontrer qu'elles méritent un poste de direction ou le rang d'associée. En fin de compte, elles doivent souvent travailler beaucoup plus fort que leurs homologues masculins pour faire preuve du même niveau de compétence et pour atteindre les mêmes objectifs.<sup>11</sup>

### *Double impasse*

Plusieurs avocates ont sans doute eu l'impression de se trouver dans une double impasse, d'où la perception soutenue qu'elles se doivent d'être à la fois serviables et protectrices *et* résolues si elles veulent être prises au sérieux en tant que femmes et en tant que leaders.<sup>12</sup>

D'après les recherches, le parti pris sexiste s'explique par la prétendue incompatibilité entre les caractéristiques masculines (la « combativité ») et les caractéristiques féminines (la « serviabilité »). Cette vision des choses peut poser de multiples problèmes surtout dans les cabinets d'avocats où les aptitudes associées à la « combativité » et les autres comportements masculins stéréotypés, tels la confiance en soi et la compétition, sont souvent considérés comme des attributs indispensables pour quiconque a des ambitions de devenir associé ou d'occuper un poste de haute direction. Une avocate qui démontre des aptitudes associées à la « serviabilité » pourrait être obligée de surmonter les suppositions fondées sur le sexe afin de prouver qu'elle possède également les aptitudes associées à la « combativité » qui sont nécessaires pour accéder au statut d'associée. Si elle ne le fait pas, elle risque d'être perçue comme n'étant pas prête à faire le saut. Par contre, une avocate qui affiche ouvertement de telles capacités risque d'être considérée comme « trop combative », notamment en raison des aspirations sociales inconscientes au sujet des femmes en général. Par conséquent, les avocates ont souvent l'impression de se retrouver dans une situation où « quoi que tu fasses, tu auras toujours tort ».

### *La muraille maternelle*

Lorsqu'une jeune avocate salariée décide d'avoir un enfant, les associés principaux ont parfois des présuppositions défavorables et tenaces concernant son efficacité ainsi que son dévouement envers le cabinet. D'ailleurs, les recherches démontrent que la « muraille maternelle » constitue le plus important des partis pris sexistes en milieu de travail.<sup>13</sup> Ce parti pris risque d'engendrer et de perpétuer une variété de stéréotypes, notamment :

---

<sup>9</sup> *The Double-Bind Dilemma for Women in Leadership: Damned if You Do, Doomed if You Don't* (Toronto : Catalyst Canada, 2007), p. 6 [Double-Bind Dilemma]. Voir également *Women's Initiatives*, *supra* note 7, p. 2.

<sup>10</sup> *Women's Initiatives*, *supra* note 7, p. 16.

<sup>11</sup> *Double-Bind Dilemma*, *supra* note 9, p. 18.

<sup>12</sup> *Ibid.*, p. 6.

<sup>13</sup> Voir Gender Bias Learning Project, UC Hasting College of the Law en ligne : [http://www.genderbiasbingo.com/stereotype\\_maternalwall.html](http://www.genderbiasbingo.com/stereotype_maternalwall.html).



- Une avocate qui devient mère a moins de temps pour se mettre en disponibilité auprès du cabinet.
- Une avocate qui choisit l'horaire flexible proposé par le cabinet est moins dévouée au cabinet ou à son avancement.
- Une avocate qui devient mère peut se trouver dans une situation où ses collègues ne l'invitent pas à participer à des dossiers très médiatisés (par ex., des procès ou des opérations commerciales visant des entreprises), souvent dans une tentative bien intentionnée de l'aider à réduire ses déplacements ou sa charge de travail, mais généralement sans s'enquérir de ce que la jeune avocate elle-même requiert ou souhaite, et l'empêchant par le fait même de travailler sur des dossiers qu'elle aurait pu choisir.
- Une mère qui s'absente de son cabinet en raison d'un congé de maternité peut être perçue comme étant en « congé avec solde ».

En règle générale, les études démontrent que les mères ont moins de chances d'être promues, et qu'elles sont soumises à des exigences de rendement et de ponctualité plus rigoureuses que les femmes qui possèdent des compétences égales mais qui n'ont pas d'enfants.<sup>14</sup>

## Pénurie de modèles professionnels et de personnes jouant le rôle de défenseurs

La pénurie de modèles professionnels avec lesquels elles ont des affinités constitue un autre obstacle majeur susceptible de nuire au progrès des femmes. Comme il y a déjà moins de femmes que d'hommes qui sont des associés au Canada, un des principaux enjeux pour les femmes qui cherchent à gravir les échelons au sein des cabinets d'avocats consiste à trouver des modèles professionnels féminins avec lesquels elles peuvent s'identifier ou qui ont déjà fait l'expérience de ce qu'elles sont en train de vivre au quotidien.

Dans certains cabinets, les femmes qui souhaitent devenir associées tout en ayant une famille ne sont pas nécessairement en mesure de trouver des associées de renom qui ont réussi à gérer à la fois leur vie professionnelle et leur vie personnelle. Dans certains cabinets, les femmes qui sont à la recherche de modèles professionnels qui n'ont pas adopté un style de leadership typiquement masculin pourraient avoir de la difficulté à les trouver parmi les femmes occupant les rangs supérieurs. Dans certains cabinets, il n'y a tout simplement pas de femmes influentes aptes à défendre leur cause. Plusieurs avocats n'hésiteraient pas à servir de mentors pour des jeunes femmes talentueuses, alors que d'autres ne seraient tout simplement pas à l'aise dans ce rôle. Pour certains hommes, il est tout à fait naturel de jouer le rôle de mentor pour des hommes plus jeunes qu'eux. Par conséquent, les avocates salariées n'apprennent parfois jamais, ou très peu, à naviguer entre les écueils du monde des affaires, ou n'ont pas suffisamment d'aide pour décoder les « règles implicites » de la politique interne de leur cabinet.

## Exclusion du « club des dinosaures »

Les avocates ont souvent l'impression de se heurter à un mur invisible qui sépare les hommes et les femmes exerçant le métier d'avocat dans certains cabinets. Elles ont souvent l'impression d'être tenues à l'écart des réseaux de contacts masculins improvisés, désignés comme les « clubs des dinosaures », qui peuvent se manifester dans les équipes de travail œuvrant sur des dossiers, lors des événements sociaux au sein du cabinet ou avec les clients, et encore dans le cadre des activités de recherche de nouveaux clients. C'est pourquoi les avocats salariés, lorsqu'ils débutent dans la pratique du droit, ont souvent plus

---

<sup>14</sup> Women's Initiatives, *supra* note 7, p. 2.

---

d'occasions d'établir des contacts sur une base informelle avec des associés principaux de sexe masculin et des clients, tant au sein du cabinet que dans le cadre de rencontres sociales<sup>15</sup>.

Dans certains cabinets, la place prépondérante assumée par les associés masculins qui contrôlent l'accès aux principaux clients et la répartition des dossiers impose des limites sur la capacité qu'ont les autres avocats de se voir confiés des dossiers importants, de participer au recrutement de nouveaux clients et de créer des réseaux de contacts, et ceci peut, dans certains cas, restreindre sérieusement les aspirations des avocates salariées. Le manque d'expérience de première main avec les clients ou les dossiers importants, et l'absence d'un plan de relève dans certains cabinets peuvent faire en sorte qu'un certain nombre d'avocates soient perçues comme des employées subalternes permanentes, ce qui constitue un net désavantage pour leur avancement au sein de leur propre cabinet.

---

<sup>15</sup> Voir Lauren Stiller Rikleen, *Ending the Gauntlet: Removing Barriers to Women's Success in the Law* (Toronto : Thomson Publishing 2006) [Ending the Gauntlet].

## Stratégies pour amorcer le processus de changement

### Être à l'écoute

Les associés directeurs des cabinets d'avocats sont bien placés pour devenir des facteurs de changement en ce qui concerne la promotion des femmes au statut d'associée. Leur compréhension des enjeux, leur engagement envers le changement, leur entrain à communiquer cet engagement et leur rôle dans l'élaboration des stratégies sont des éléments clés qui serviront à faire le consensus au sein du cabinet et auprès des avocats.

En se fondant sur l'analyse des enjeux qui est proposée dans les travaux de recherche, les associés directeurs se doivent de prendre des mesures pour comprendre les obstacles particuliers que les femmes doivent surmonter dans les cabinets. Le fait d'avoir des entretiens hors du cadre hiérarchique formel avec des associés clés, tant hommes que femmes, y compris des associés influents, ainsi qu'avec des avocates salariées au sein du cabinet, peut aider à élargir cette compréhension. Comme le démontre l'étude réalisée par Catalyst portant sur les cabinets d'avocats canadiens, les associés principaux masculins et les avocates salariées de rang subalterne sont nettement en désaccord en ce qui concerne le degré de flexibilité offert par les cabinets d'avocats.<sup>16</sup> Le premier pas à faire pour avoir une meilleure compréhension des enjeux consiste à solliciter les avis et commentaires des femmes dans votre cabinet et d'écouter ce qu'elles ont à dire.

### Formuler un énoncé d'engagement

Les associés directeurs, en tant que têtes dirigeantes des cabinets d'avocats, seront vraisemblablement d'accord pour dire qu'il faut à tout prix créer un environnement favorable pour les femmes, les aider à relever les défis particuliers auxquels elles se butent dans leur progression vers le statut d'associé et s'assurer qu'elles ont des chances égales pour démontrer leurs qualités de leadership ainsi que leurs compétences sur le plan juridique. Toutefois, pour créer un consensus au sein du cabinet sur cette question, les associés directeurs doivent démontrer qu'il s'agit d'une décision qui aura également un impact sur le plan commercial.

Le fait d'avoir un énoncé qui, à la fois reflète la volonté de promouvoir les femmes et présente des arguments à l'appui, permettra aux associés de mieux développer des stratégies. Cet énoncé peut constituer un élément clé du message que le cabinet veut transmettre à ses avocats et ses clients quant à son intention d'apporter des changements à cet égard.

Vous trouverez ci-dessous, à titre d'exemple, un énoncé d'engagement portant sur la promotion des avocates. Bien entendu, chaque cabinet peut rédiger son propre énoncé qui sera le reflet de sa mission et sa culture particulières.

### EXEMPLE D'UN ÉNONCÉ D'ENGAGEMENT ENVERS LA PROMOTION DES FEMMES

Notre cabinet appuie la promotion des femmes avocates au sein de notre association. Nous avons des exigences très rigoureuses en ce qui concerne l'excellence de nos associés et nous offrons à tous les candidats, hommes ou femmes, des chances égales d'accéder au statut d'associé. Notre cabinet a l'intention de recruter de jeunes avocates talentueuses et de les convaincre qu'elles ont un avenir à long terme dans notre cabinet. À notre avis, plus la diversité est grande parmi nos associés, mieux nous

<sup>16</sup> *Beyond a Reasonable Doubt: Building the Business Case for Flexibility* (Toronto : Catalyst Canada, 2005) et *Beyond a Reasonable Doubt: Lawyers State Their Case on Job Flexibility* (Toronto : Catalyst Canada, 2006).

sommes placés pour prendre des décisions favorisant nos clients, et meilleure est notre rentabilité en tant que cabinet. En outre, nous sommes déterminés à offrir des services juridiques de grande qualité à nos clients qui recherchent et, dans bien des cas, exigent une plus grande diversité dans les équipes juridiques qui les desservent. Les clients sont à la recherche de cabinets juridiques qui prennent au sérieux leurs obligations en ce qui concerne l'emploi et la promotion de femmes talentueuses. Notre cabinet est conscient des défis que doivent surmonter les femmes qui font carrière dans le droit. Nous sommes déterminés à créer une ambiance au sein de notre cabinet qui aidera et encouragera les femmes à s'épanouir et à atteindre le statut d'associée.

Dès qu'une version préliminaire de l'énoncé d'engagement est formulée, l'associé directeur doit prendre les mesures nécessaires pour faire en sorte que le document soit approuvé, adopté et mis en pratique. Initialement, il devrait faire circuler le document parmi les personnes et groupes suivants pour qu'ils le passent en revue :

- le comité directeur du cabinet;
- les associés influents hors du cadre formel de la direction;
- le comité des salariés;
- les meilleurs penseurs parmi les salariés;
- les chefs des groupes de pratique ou les chefs de section; et
- les femmes influentes au sein du cabinet.

Lors des séances de consultation, l'associé directeur aura l'occasion de reprendre l'énoncé, de même que la ferme résolution du cabinet à cet égard. Ces réunions devraient donner lieu à des commentaires et des propositions qui s'avéreront utiles. De plus, ces rencontres permettront d'établir un réseau de soutien pour mettre en œuvre des projets visant les femmes et de découvrir qui en seront les porte-parole.

## Faire passer votre message

Votre prise de position doit être communiquée régulièrement et à un auditoire diversifié, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du cabinet. Voici quelques conseils :

- ***Annoncer la prise de position au cours d'une rencontre importante*** : afin d'avoir le plus grand auditoire possible, l'associé directeur peut annoncer la prise de position du cabinet concernant la promotion des femmes dans le cadre d'une réunion annuelle ou d'une retraite du cabinet, ou lors de tout autre événement qui est susceptible d'attirer les membres du cabinet en très grand nombre.
- ***Consigner l'engagement par écrit*** : après l'annonce initiale de l'énoncé d'engagement, l'associé directeur peut faire circuler un courriel ou transmettre une note écrite réaffirmant la volonté du cabinet quant à la promotion des femmes, y compris les motifs pour cette décision.
- ***Afficher le message*** : une fois que la prise de position est annoncée, l'énoncé devrait être affiché sur le site Web ou le réseau intranet du cabinet ou toute autre plateforme de communication.
- ***Répéter le message*** : la prise de position devrait être répétée régulièrement – dans les réunions avec les associés, les salariés et les avocates, etc.

- **Intégration du message** : la prise de position devrait être incorporée dans les objectifs stratégiques du cabinet et énoncée clairement et régulièrement à l'ensemble du cabinet.

## Sensibiliser votre cabinet aux enjeux

Bien que la participation de l'état-major soit importante, la mise en œuvre des stratégies visant la promotion des femmes au rang d'associée nécessite la mobilisation de tous les membres du cabinet. La simple recommandation de l'associé directeur ne suffit pas.

Dans un premier temps, les cabinets devraient songer à mener une action pédagogique auprès des associés quant aux questions qui préoccupent les femmes, notamment lors d'une retraite ou d'un atelier regroupant les associés. Dans le cadre de cette action pédagogique, les associés directeurs pourraient entreprendre les démarches suivantes :

- remettre un exemplaire du présent guide à chaque associé pour qu'il en prenne connaissance;
- fournir des renseignements et de la documentation sur les questions liées aux spécificités de chaque sexe dans la pratique du droit<sup>17</sup>;
- demander à des associées influentes de raconter leurs expériences vécues au sein du cabinet et dans l'exercice de leur profession; et
- passer en revue les données statistiques liées au sexe au sein du cabinet afin d'analyser les tendances et les possibilités relativement à la promotion des femmes au statut d'associée.

À la suite de ces démarches, on pourrait envisager un débat plus large avec les salariés.

En outre, les cabinets peuvent examiner la possibilité de retenir les services de conseillers externes ou de facilitateurs spécialisés dans les questions liées aux spécificités de chaque sexe et les fonctions de leadership pour rencontrer la direction, les associés et les salariés du cabinet dans le cadre de séances de sensibilisation et de formation quant aux défis que doivent surmonter les femmes lors de leur avancement hiérarchique, et pour mettre bien en évidence les écarts qui peuvent exister entre les sexes selon le type de leadership ou le milieu de travail qui est préconisé, ou selon la méthode qui est privilégiée pour le recrutement de nouveaux clients.

En plus d'offrir aux avocats des notions de pédagogie sur la mixité, ces programmes de formation professionnelle ayant pour but de sensibiliser davantage les avocats aux défis qui attendent les femmes exerçant le droit à titre privé et de leur fournir des solutions pour les surmonter, peuvent être admissibles à l'accréditation professionnelle dans le cadre de la formation professionnelle continue (FPC) exigée par le Barreau.

De plus, il pourrait être très utile de prévoir des séances de coaching pour les associés, en tête-à-tête ou en petits groupes, quant à la meilleure façon d'offrir des programmes de mentorat pour les femmes. Si un cabinet a recours à des équipes pour desservir ses clients, il pourrait examiner la possibilité d'offrir des séances de coaching aux chefs d'équipe quant à la meilleure façon d'intégrer des femmes au sein de l'équipe et de rendre le travail de tous plus efficace.

---

<sup>17</sup> Voir le volet « Stratégies pour aider les femmes à devenir des associées » ci-après dans le présent guide.

## Tenir compte des exigences de vos clients

L'associé directeur devrait considérer le nombre de clients qui recherchent et, dans bien des cas, exigent une plus grande mixité de la part de leurs collaborateurs juridiques. Une excellente façon d'entreprendre cette démarche à l'interne serait de passer en revue les demandes de proposition auxquelles le cabinet a donné suite au cours des trois dernières années afin d'établir le nombre de clients qui ont fait des demandes d'information sur la mixité.

Afin d'analyser le point de vue des clients en matière de mixité, l'associé directeur peut également se pencher sur les mesures qui ont été prises tant au Canada qu'aux États-Unis dans le cadre des programmes d'Appel à l'action établis par d'importants clients pour tenter d'aborder les questions touchant la mixité chez leurs prestataires de services juridiques. L'Appel à l'action de 2004 aux États-Unis intitulé *Diversity in the Legal Profession* constitue un engagement quant au choix des conseillers externes, principalement en fonction de leur bilan concernant la mixité. Les entreprises qui adhèrent à ce principe ont convenu de mettre fin ou de limiter leurs rapports avec les cabinets juridiques qui omettent systématiquement de « démontrer une ferme volonté envers le concept de mixité ». Parmi les entreprises qui ont donné leur aval à cet engagement, on compte notamment Wal-Mart, Microsoft, Target, Boeing, Intel, Starbucks, Johnson & Johnson, UPS, Pfizer, Coca-Cola et Xerox.<sup>18</sup>

L'Appel à l'action canadien a été lancé en 2009. Les signataires du programme d'Appel à l'action Canada comprennent Aurora Holdings Co. Ltd., DuPont Canada, La Banque Royale du Canada, Accenture LLP et Deloitte & Touche s.r.l.<sup>19</sup> Une initiative plus récente, *Legal Leaders for Diversity*, a été lancée en mai 2011. Dans le cadre du programme, les chefs du contentieux de plusieurs entreprises canadiennes, notamment La Banque Royale du Canada, la Société des loteries et des jeux de l'Ontario et Bombardier,<sup>20</sup> se sont engagés à promouvoir, à mettre en pratique et à favoriser la diversité et l'inclusion dans le milieu du travail.

Cette campagne en faveur de la mixité de la part des clients prendra certainement de l'ampleur. Les cabinets qui prennent une longueur d'avance en soulignant l'importance de la mixité dans la pratique du droit et en servant de moteur de changement sauront ainsi se démarquer de leurs concurrents.

## Faire la démonstration de votre engagement

Après avoir sensibilisé son cabinet aux enjeux, l'associé directeur peut songer à des mesures plus concrètes pour démontrer l'engagement continu du cabinet quant à la promotion des femmes au statut d'associée.

La responsabilité pour l'exécution de cet engagement ainsi que pour l'évaluation et les comptes rendus du taux de réussite doit être répartie à tous les niveaux de la direction, y compris les chefs des groupes de pratique, les chefs de section, les associés directeurs régionaux, les chefs des équipes-clients ainsi que les présidents des comités. Bon nombre de ces mesures n'occasionnent pas nécessairement de frais, d'effectifs ou de préparatifs importants et la taille du cabinet n'est donc pas un facteur déterminant. Voici quelques mesures que les cabinets peuvent mettre en place afin de faire preuve de leur engagement :

- Recenser des données statistiques liées au sexe et les faire circuler. Le projet Justicia a préparé une grille de saisie pour la collecte de données que les cabinets peuvent utiliser.<sup>21</sup> Les cabinets qui ont

<sup>18</sup> <http://lclcdnet.org/>.

<sup>19</sup> <http://www.acalltoactioncanada.com/>.

<sup>20</sup> <http://www.rverson.ca/about/generalcounsel/pdfs/LLDUpdated.pdf>.

<sup>21</sup> Voir *Gender Data Collection Guide* (Toronto : Barreau du Haut-Canada, 2010), une ressource du projet Justicia.

pris un engagement en faveur de la promotion des femmes devraient recenser des statistiques et également examiner la possibilité de les faire circuler au sein du cabinet.

- Voir quels associés ont été désignés comme chargés de liaison auprès des principaux clients. S'assurer qu'il y ait un nombre équitable de femmes occupant ces postes de responsabilité. Sinon, préparer un plan pour les inclure.
- S'assurer qu'il y ait des femmes dans toutes les équipes-clients.
- Obliger tous les chefs des équipes-clients à préparer un plan de relève et s'assurer que des postes soient prévus pour des femmes.
- S'assurer que les équipes responsables des séances de présentation et des demandes de propositions au sein du cabinet aient un nombre équitable d'avocates associées.
- Exercer un contrôle suivi, de façon formelle et ouverte, sur les personnes choisies pour participer aux principales activités concernant la recherche de nouveaux clients et sur les personnes affectées aux dossiers résultant de ces activités.
- Célébrer tous les succès, tant des femmes que des hommes, à la suite des procès et des opérations commerciales.
- S'assurer que des femmes participent à toutes les tables rondes du cabinet, tant internes qu'externes, où des exposés sont présentés au sein du cabinet ou pour le bénéfice des clients.
- S'assurer qu'un nombre équitable d'avocates salariées d'expérience et d'associées siègent aux principaux comités du cabinet (par ex., le comité des finances ou le comité de la rémunération ou des points) à la fois en tant que membres et en tant que présidents des comités.
- Mettre en place un processus formel permettant de repérer, de promouvoir et de former des candidats, tant hommes que femmes, pour exécuter les fonctions de leadership.
- S'assurer que les femmes aient accès aux occasions et aux programmes de formation en matière de leadership pour les aider à gravir les échelons hiérarchiques et devenir des chefs de section ou de groupes de pratique.
- Nommer des femmes à des rôles de leadership lorsqu'elles sont prêtes.
- S'assurer que les activités du cabinet concernant la recherche de nouveaux clients comprennent également une variété de choix susceptibles d'intéresser les femmes avocates et les femmes clientes, et faciliter les occasions d'affaires entre des femmes avocates et des clients de la gent masculine.
- S'assurer que les femmes autant que les hommes soient informés des activités auxquelles le cabinet donne son soutien relativement à la recherche de nouveaux clients (par ex., les billets de faveur, les événements sociaux, etc.).
- Communiquer avec vos clients et demander leurs conseils sur les méthodes qu'ils utilisent à l'interne pour assurer la promotion des femmes.

- Soumettre la candidature de femmes talentueuses de votre cabinet pour les prix et médailles décernés par la profession (les prix et médailles du Barreau du Québec et de l'Association du Barreau canadien, etc. [NDT : autres médailles et prix pertinents qui s'appliquent au Québec]).
- Mentionner la prise de position de votre cabinet sur la promotion des femmes sur votre site Web.
- Faire l'éloge des femmes œuvrant dans votre cabinet.

## Obtenir le concours et la collaboration de tous

Afin de s'assurer de l'adhésion continue au principe de la promotion des avocates au statut d'associée et de l'élaboration proactive de stratégies pratiques en ce sens, l'associé directeur devrait considérer les mesures suivantes :

- **Créer un comité de la mixité** : Ce comité devrait être composé des associés principaux du cabinet, tant hommes que femmes, qui s'intéressent vivement au dossier et qui ont une excellente réputation au sein du cabinet. Les associés directeurs peuvent également songer à la possibilité d'inclure des principaux salariés. Dans le cas d'un cabinet à taille plus réduite, la responsabilité en matière de mixité pourrait être confiée à un associé principal chevronné. Le comité ou la personne en question peut amorcer le processus qui consiste à évaluer les politiques et à mettre au point des stratégies et des programmes à l'intention des femmes qui, entre autres, leur permettront de surmonter les défis et d'obtenir l'expérience nécessaire pour atteindre le rang d'associée.
- **Passer en revue les données statistiques liées au sexe** : Les associés directeurs qui choisissent de recenser des données statistiques sur la promotion des femmes au rang d'associée dans leur cabinet devraient examiner ces données attentivement avec les associés et les chefs des groupes de pratique afin d'établir s'il y a des groupes de pratique ou des domaines de compétence particuliers au sein de leur cabinet qui n'arrivent pas à attirer ou à promouvoir des femmes et, le cas échéant, de décider quelles mesures devraient être privilégiées.
- **Passer en revue les budgets et les activités de commercialisation et de recherche de nouveaux clients** : Les associés directeurs devraient songer à examiner ces éléments avec les comités ou les associés responsables des activités de commercialisation afin de s'assurer que le cabinet entreprend une gamme variée d'activités de commercialisation, et que les femmes ont un rôle approprié à jouer dans les activités de recherche de nouveaux clients.



## Stratégies pour aider les femmes à devenir des associées

### Introduction

Les associés directeurs se doivent d'aider les femmes à atteindre le statut d'associée lorsqu'il s'agit d'excellentes candidates qui répondent aux critères pour devenir des associées prospères. Dans le présent volet, nous présenterons certaines des meilleures stratégies à cet égard.

### Politique d'admission au statut d'associé

Pour les femmes qui aspirent à devenir associées un jour, il est très important que la politique du cabinet concernant l'admission au rang d'associée soit claire, transparente, bien établie et appliquée de façon uniforme. La politique devrait comprendre une description du processus d'admission au statut d'associé.

Les avocates salariées qui envisagent de soumettre leur candidature doivent avoir accès à tous les renseignements indiquant précisément ce qui est requis pour devenir une associée, surtout lorsqu'elles ne sont pas en mesure de profiter de la préparation traditionnelle non structurée qui est offerte à leurs collègues masculins avec les mêmes aspirations. Les femmes veulent être bien informées afin de pouvoir, dès le début, faire les choix stratégiques et mettre en valeur leurs compétences dans le but d'atteindre le statut d'associé participant.

Pour ce faire, les cabinets d'avocats devraient tenir compte des éléments suivants lorsqu'ils rédigent leur politique d'admission au statut d'associé :

- La politique doit annoncer clairement que l'admission au rang d'associé ne se fait pas automatiquement.
- Les critères d'admission au statut d'associé doivent être rédigés de façon claire et explicite. Bien qu'il y ait toujours des facteurs subjectifs qui sont pris en considération dans l'évaluation des candidats au statut d'associé, il est toujours bon de dresser une liste des critères de référence. Ces critères peuvent comprendre notamment :<sup>22</sup>
  - le niveau requis des compétences sur le plan juridique et pratique;
  - le niveau requis des compétences en matière de gestion et de leadership;
  - le niveau requis des compétences en matière de services à la clientèle et de la recherche de nouveaux clients;
  - la clientèle actuelle et future;
  - la rentabilité de la pratique du candidat sur le plan commercial;
  - l'excellence professionnelle;
  - la pérennité de la pratique du candidat;
  - l'expérience et les années de pratique;

---

<sup>22</sup> *Guide to Assist Law Firms in Developing Pregnancy and Parental Leave Policies for Associates* (Toronto : Barreau du Haut-Canada, août 2009), une ressource du projet Justicia.

- le profil du candidat au sein de la profession;
  - l'apport au cabinet au fil des années en termes d'heures facturables et non facturables; et
  - la structure démographique du cabinet et du groupe de pratique.
- Le cabinet devrait s'engager à respecter les critères énoncés relativement au statut d'associé, sauf dans des circonstances exceptionnelles lorsqu'il y a des motifs à l'appui. Les candidats et candidates doivent savoir que les critères relatifs au statut d'associé ne sont pas pris à la légère.
  - Le cabinet devrait présenter de façon suffisamment détaillée la structure de propriété au sein du cabinet; par exemple, s'agit-il d'une association traditionnelle avec participation, une association sans participation ou une association de professionnels.
  - Le cabinet devrait informer le candidat s'il est en lice pour devenir un associé participant ou non participant.
  - La politique d'admission au statut d'associé devrait présenter une vue d'ensemble des obligations financières qui incombent à un associé, notamment les apports en capital, le mode de financement des apports en capital, les prélèvements, les modèles de rémunération et le remboursement du capital à la retraite ou à la fin de l'emploi ou à la résiliation. Cela devrait également comprendre un organigramme ou une description hiérarchique de la façon dont le cabinet est régi.
  - Dans cette politique d'admission, le cabinet devrait mentionner les personnes qui interviendront dans la sélection, l'examen et l'évaluation des candidats et en quoi consiste exactement le processus.
  - Le cabinet devrait établir des échéanciers clairs et explicites au terme desquels on peut s'attendre à ce que les décisions portant sur l'admission au statut d'associé soient prises.
  - Le cabinet devrait mentionner ce qui arrive lorsqu'un candidat n'est pas invité à devenir un associé ou lorsque son admission est reportée. Le candidat peut-il continuer à travailler et jouer un rôle important en tant qu'associé non participant? Le salarié peut-il devenir un avocat contractuel ou un avocat-conseil? Le candidat est-il obligé de quitter le cabinet?

La politique d'admission au statut d'associé, et en particulier sa mise en application, devraient être passées en revue annuellement et évaluées de concert avec les entretiens de départ menés au cours de l'année avec les avocats qui ont quitté le cabinet et à la lumière des observations et des commentaires recueillis auprès des associés nouvellement élus.

## Critères implicites

Même lorsqu'un cabinet prend tous les moyens nécessaires pour faire en sorte que les critères d'admission au statut d'associés soient formulés de façon transparente et précise, il y a toujours des facteurs sous-entendus qui peuvent entrer en jeu lorsqu'on évalue un candidat qui vise le rang d'associé. Voici certains des critères implicites qui peuvent parfois être déterminants :

- le rôle qu'un salarié est censé jouer dans le maintien des rapports avec la clientèle;
- le genre de participation qu'un salarié est censé offrir aux équipes-clients et dans les divers procès et opérations commerciales;

- les relations de travail qu'un salarié est censé entretenir avec les associés, ses pairs et les avocats de rang moins élevé;
- l'assiette de clients qu'un salarié est censé gérer et qu'il doit développer;
- le genre d'activités professionnelles et de recherche de nouveaux clients auxquelles le cabinet s'attend de la part du salarié; et
- le genre d'activités non facturables qui peuvent servir de tremplin à un associé pour son avancement.

Plusieurs avocats salariés masculins obtiennent des renseignements, de façon informelle, sur ces critères tacites grâce à leurs mentors, alors que les femmes sont souvent moins bien informées de ces exigences inexprimées.

## Répercussions des congés

L'associé directeur devrait s'assurer que la politique d'admission au statut d'associé ainsi que toutes les autres politiques pertinentes (notamment les politiques sur le congé de maternité et le congé parental et sur les horaires flexibles) mentionnent les incidences, s'il en est, d'une grossesse ou d'un congé parental sur les délais d'admission au statut d'associé ou sur le respect des critères d'admission. C'est un sujet qui préoccupe les femmes en particulier et qui est très souvent négligé, voire même confus ou flou dans les politiques actuelles des cabinets.

Les avocates sont conscientes du fait que les congés peuvent retarder leur progression au rang d'associée. Ceci s'explique en grande partie par le fait qu'un avocat qui est en congé prolongé, qu'il s'agisse d'un homme ou d'une femme, n'a pas l'occasion de perfectionner activement ses compétences en tant qu'avocat, ou de cultiver les contacts avec ses clients, et qu'il pourra donc être obligé de consacrer plus de temps pour obtenir les compétences que le cabinet juge nécessaires pour devenir un associé.

Plusieurs avocates nous ont dit qu'elles auraient avantage à être mieux informées des répercussions que les congés peuvent avoir sur l'évaluation des candidates au rang d'associée, notamment le moment choisi pour l'évaluation au rang d'associée, le mode d'association (si le cabinet comporte deux échelons d'association, soit des associés participants et des associés non participants) ainsi que le niveau de la rémunération. Les cabinets devraient inclure dans leur politique d'admission au statut d'associé des clauses portant sur leurs règles ou leurs pratiques à cet égard.

Nous proposons quelques solutions permettant d'aborder la question sous un autre angle :

- reconnaître le fait qu'une ou plusieurs grossesses ou congés parentaux ne constitue pas, en soi, un contretemps en ce qui concerne l'admission au statut d'associé, dans la mesure où toutes les autres exigences sont remplies;
- adopter et mettre en application des facteurs d'admissibilité au statut d'associé qui sont axés sur l'expérience et les compétences d'une salariée plutôt que de retenir uniquement l'année prévue pour la promotion;
- normaliser les heures de travail et les facturations de la salariée pendant la période de son congé.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Voici un exemple d'une clause en ce sens : « Les facturations et les heures facturables du salarié pour la période visée seront annualisées par le cabinet après un examen de tous les faits et avec le consentement du salarié en question. Ces heures facturables et

## Communication des critères d'admission au statut d'associé

Il est extrêmement important pour l'associé directeur de s'assurer que les critères d'admission du cabinet au statut d'associé soient communiqués d'une façon formelle et transparente à tous les salariés sur une base annuelle. En ce qui concerne les salariés intermédiaires et les principaux salariés, cela pourrait se faire dans le cadre d'une rencontre annuelle ordinaire où l'on présente de façon détaillée non seulement les critères qui sont consignés par écrit et autres, mais également le processus d'admission. En outre, les mentors se doivent d'aborder ces questions individuellement avec leurs protégés. Ces liens de communication sont d'une importance capitale pour les avocates qui n'ont pas nécessairement accès à cette information avec la même facilité que leurs collègues masculins grâce à leurs réseaux de contacts informels.

En bout de ligne, il est important pour tout salarié œuvrant au sein d'un cabinet d'avocats d'être informé des attentes concernant l'admission au rang d'associé et d'avoir accès également à un retour d'information fiable, opportun et constructif quant à savoir s'il répond à ces critères d'admission.<sup>24</sup> Ce sujet est traité de façon plus détaillée ailleurs dans le guide.

## Processus d'évaluation neutre des candidats au statut d'associé

Dans la voie qui mène au rang d'associé, le processus d'évaluation effectué par le cabinet juridique constitue une étape indispensable pour la réussite future d'un avocat; or, ce processus ne tient pas souvent compte de la subtilité avec laquelle les préjugés sexistes peuvent s'infiltrer dans la description des aptitudes requises pour la réussite et dans l'évaluation des attributs des avocats. Non seulement la politique d'admission doit-elle être rédigée de façon totalement objective de telle sorte que les femmes ne soient pas désavantagées, mais le processus d'évaluation des candidats au rang d'associé devrait également être uniformisé en plus de comporter des critères de rendement précis et objectifs.

Dans le rapport de Catalyst intitulé *Cascading Gender Biases, Compounding Effects: An Assessment of Talent Management Systems*, on a demandé à des spécialistes de décrire les qualités requises pour le leadership.<sup>25</sup> Les conclusions démontrent que la plupart des cadres considèrent que leurs hauts dirigeants ont un comportement et des caractéristiques qui sont stéréotypiquement masculins. Les caractéristiques de leadership stéréotypiquement masculines comprennent, entre autres, le fait d'être motivé par les résultats, la recherche de solutions aux problèmes et une orientation favorisant des mesures pratiques. Les caractéristiques de leadership stéréotypiquement féminines comprennent, notamment, le fait d'être chaleureux, compréhensif et coopératif en plus d'être une personne qui est à l'écoute des autres. Les cabinets d'avocats ne doivent pas être perdre de vue le fait qu'une gamme variée d'aptitudes de leadership sont nécessaires pour assurer la solidité de leur partenariat, et ils doivent en tenir compte dans leur évaluation des candidats (ou candidates) qu'ils choisiront pour accéder au rang d'associé.

Voici quelques mesures que les cabinets peuvent prendre pour réduire toute perspective sexiste dans leurs évaluations des candidats au statut d'associé :

---

facturations annualisées seront établies en fonction de la moyenne mensuelle que le salarié aura réalisée pendant une période de 12 mois avant le début du congé. L'annualisation a pour but de présenter les chiffres comme s'il n'y avait pas eu de congé de maternité ou de paternité. Il est important de souligner que le salarié commencera à réduire ses activités immédiatement avant le début du congé et que cette période pourrait ne pas tenir compte des facturations et des heures facturables normalement inscrites par le salarié ». Extrait tiré de la politique d'un cabinet.

<sup>24</sup> Jane Di Renzo Pigott & Sharon Jones, *Walking the Talk - Creating a Law Firm Culture Where Women Succeed* (Washington : American Bar Association, 2004)

<sup>25</sup> Anika K. Warren, *Cascading Gender Biases, Compounding Effects: An Assessment of Talent Management Systems* (New York : Catalyst, 2009) à la p. 11.

- Mettre sur pied un comité de promotion diversifié pour passer en revue les politiques pertinentes et les critères objectifs qui sont présentement en vigueur dans le but de repérer certaines démarches ou écarts de langage qui pourraient être considérés comme sexistes. Ceci peut aider à faire la lumière sur des embûches qui auraient échappé à la vigilance d'un cabinet bien intentionné. La diversité au sein des groupes a tendance à réduire les conséquences résultant de tout préjugé.
- Prévoir des discussions avec les principaux preneurs de décisions dès le début du processus d'admission au statut d'associé afin de favoriser une perspective beaucoup plus élargie de ce qui constitue un associé efficace et pour s'assurer que tous soient d'accord et appliquent de façon uniforme les critères objectifs consignés par écrit dans la politique d'admission du cabinet.
- Passer en revue et tenir compte des données statistiques liées au sexe au sein du cabinet et de chaque groupe de pratique afin d'identifier ceux où les femmes n'arrivent pas à faire une percée sans raison apparente.
- Offrir aux personnes qui sont engagées dans le processus d'admission au statut d'associé des séances de formation et de la documentation sur la mixité, de même que l'énoncé d'engagement relatif à la promotion des femmes afin que ces questions puissent être clairement examinées et traitées dans le cadre du processus.

## Évaluation annuelle du rendement

« Dans la voie qui mène au rang d'associé, le processus d'évaluation effectué par le cabinet juridique constitue une étape indispensable pour la réussite d'un futur avocat. Or, ce processus ne tient pas souvent compte de la subtilité avec laquelle les préjugés sexistes peuvent se manifester dans l'évaluation des attributs des avocats ». <sup>26</sup>

Dans plusieurs cabinets les évaluations annuelles du rendement, qui sont effectuées à compter de la première année d'exercice d'un avocat, constituent une des facettes essentielles du retour d'information et de l'avancement. Les évaluations annuelles qui sont effectuées sur une base ponctuelle ou qui sont réalisées uniquement à titre d'observation informelle sont plus susceptibles d'inclure des préjugés sexistes (aussi bien conscients qu'inconscients) par rapport aux évaluations formelles qui sont prévues à des dates fixes et qui comprennent des renseignements obtenus dans le cadre d'un vaste sondage visant les avocats et les clients.

Les cabinets qui ont pris un engagement ferme envers la promotion des femmes au rang d'associée devraient examiner attentivement les pratiques exemplaires suivantes qui ont été proposées dans des ouvrages traitant de l'évaluation du rendement :<sup>27</sup>

- Mettre en place un processus formel pour l'évaluation du rendement qui devrait être entrepris au moins une fois par année et examiner le processus régulièrement afin d'assurer qu'il soit équitable.
- Offrir des cours de formation aux avocats évaluateurs afin d'assurer des rapports convenables avec les personnes d'un autre sexe et pour qu'ils soient en mesure d'effectuer des évaluations équitables

---

<sup>26</sup> Ending the Gauntlet, *supra* note 15.

<sup>27</sup> Dans une étude réalisée par Monica Biernat, M.J. Tocci et Joan C. Williams, les auteurs examinent des évaluations de rendement d'avocats subalternes masculins et féminins œuvrant dans un cabinet juridique de Wall Street. L'étude démontre que les commentaires circonstanciés faits dans le cadre des évaluations du rendement favorisaient les femmes qui étaient évaluées, ou les traitaient au moins aussi favorablement que les hommes. Toutefois, en ce qui concerne les cotes numériques qui sont retenues pour la promotion, les hommes ont eu de meilleurs résultats. Voir *The Language of Performance Evaluations: Gender-Based Shifts and Contents and Consistency of Judgment*, Social Psychological and Personality Science, publié en ligne le 18 juillet 2011, à <http://spp.sagepub.com/content/early/2011/07/15/1948550611415693.full.pdf+html>.

et efficaces et de faire des commentaires constructifs sur le rendement, tant sur le fond que sur la forme.

- Établir des critères précis concernant la formation professionnelle et les compétences essentielles qui doivent faire l'objet d'un contrôle lors de chaque évaluation, et faire part de ces critères aux avocats. Le processus devrait évaluer, de façon particulière, le progrès réalisé par le salarié dans son cheminement vers le statut d'associé. Des critères de référence peuvent servir d'outils objectifs pour évaluer ce progrès.
- Mettre au point un processus d'évaluation qui évalue chaque avocat en fonction de chacun des critères pour l'admission au rang d'associé ou pour l'avancement plutôt qu'en fonction de leurs collègues pairs. S'assurer que les critères d'admission au rang d'associé, notamment les aptitudes concernant la recherche de nouveaux clients et les progrès en vue d'établir une pratique rentable, aient été évalués en particulier. Chaque évaluation devrait indiquer les domaines où l'avocat en question pourrait apporter des améliorations, et ce, en fonction des critères pour l'admission au rang d'associé ou pour l'avancement. L'évaluation devrait également indiquer si l'avocat en question est bien en piste relativement à sa carrière quant aux étapes importantes qu'il doit franchir.
- Remettre à chaque salarié un compte rendu écrit de son évaluation et des attentes en termes de croissance, tant sur le plan professionnel que des compétences essentielles, au cours de la période avant la prochaine évaluation.

## Mesures complémentaires faisant suite à l'évaluation annuelle

Dans un document intitulé *Best Practices for the Hiring, Training, Retention and Advancement of Women Attorneys*, le Barreau de la Ville de New York présente, de façon sommaire, les pratiques exemplaires susceptibles d'aider les avocates à gravir les échelons jusqu'au rang d'associée :<sup>28</sup>

- Offrir des séances d'accompagnement professionnel (coaching) aux avocates qui en ont besoin.
- Établir des plans de carrière individuels en consultation avec chaque avocate, en fonction de ses objectifs, son profil et son expérience et en tenant compte des besoins et des objectifs stratégiques du cabinet. Établir une série d'étapes importantes que chaque avocate doit franchir annuellement.
- Évaluer sur une base régulière le plan de carrière de chaque avocate (notamment, le rythme auquel elle franchit les étapes importantes, son affectation auprès des groupes de pratique ou au sein de chaque groupe particulier, et son niveau d'exposition aux clients, aux secteurs industriels ou aux genres d'opérations).
- Maintenir un dialogue constant et fréquent avec chaque avocate quant à son plan de carrière et au rythme auquel elle atteint les objectifs et les étapes importantes.
- Conseiller aux femmes et à leurs mentors d'exercer un contrôle suivi sur les dossiers qui leur sont confiés afin de s'assurer qu'elles reçoivent une formation diversifiée et qu'elles soient affectées à des tâches qui sont valorisées.
- Évaluer si les dossiers, les clients importants, les heures facturables et les occasions de formation professionnelle ont été attribués en respectant l'égalité entre les sexes.

---

<sup>28</sup> *Best Practices for the Hiring, Training, Retention and Advancement of Women Attorneys* (New York : New York City Bar, 2006) [Best Practices]

- 
- Concevoir et faire circuler une grille des attentes concernant les aptitudes essentielles pour chaque salarié au sein d'un groupe de pratique et pour chaque année et s'assurer que tous les salariés aient un accès égal aux dossiers qui leur permettront de développer les compétences nécessaires en temps utile.
  - Communiquer de façon franche et ouverte avec chaque salariée annuellement pour lui faire savoir si elle est sur la bonne voie pour accéder au rang d'associée et préciser les exigences requises sur le plan de la croissance professionnelle et des compétences essentielles pour s'assurer qu'elle ne fasse pas fausse route.

## Planification de la carrière

### Introduction

Dans ce volet du guide, nous traiterons de l'importance pour les avocates salariées de jouer un rôle plus actif dans la planification de leur carrière et des raisons pour lesquelles les cabinets devraient appuyer cette démarche et comment cela peut aider à promouvoir la diversité au sein des cabinets.<sup>29</sup>

### Pourquoi la planification de la carrière est-elle importante pour les salariés?

D'après plusieurs études méthodiques, les personnes qui ont des objectifs consignés par écrit réussissent mieux que celles qui n'en ont pas. De plus, ces études démontrent que la planification de la carrière constitue un atout sur le plan de la motivation, de la satisfaction professionnelle et de la confiance.<sup>30</sup> La démarche consistant à effectuer une évaluation disciplinée et stratégique des objectifs courants et des cibles à atteindre sur le plan de la carrière peut aider les salariés à concentrer leur temps et leur énergie aux secteurs d'activités qui sont plus productifs et satisfaisants, augmentant du même coup la rentabilité de façon générale.

### Pourquoi les cabinets devraient-ils affecter des ressources à la planification de la carrière?

Il y a plusieurs raisons pour lesquelles les cabinets devraient accorder des ressources pour appuyer les démarches des salariés concernant la planification de la carrière. En voici quelques-unes :

- Les avocats qui mènent une brillante carrière l'ont planifiée. Ils ont consacré le temps nécessaire pour explorer et réévaluer la meilleure façon de concentrer leurs efforts afin de mieux pouvoir atteindre leurs objectifs personnels et ceux du cabinet.
- La planification de la carrière permet aux salariés de concentrer leurs efforts sur le développement d'une pratique rentable et de travailler de façon proactive à la recherche de nouveaux clients, d'autant qu'on a souvent tendance à négliger cette activité pour répondre aux besoins quotidiens des clients existants.
- Lorsque le cabinet appuie les démarches relatives à la planification de la carrière, il est d'autant plus facile pour le salarié de s'assurer que sa carrière cadre bien avec la stratégie globale du cabinet.
- Lorsque la planification de la carrière est intégrée aux autres processus internes du cabinet (notamment, le processus annuel d'évaluation ou de rémunération), on peut être sûr qu'elle est effectuée et, de plus, sur une base régulière.
- Le fait d'appuyer la planification individuelle de la carrière peut augmenter le niveau de satisfaction et de fidélité chez les salariés. Les salariés qui ont d'excellents plans de carrière alignés sur les objectifs globaux du cabinet sont confiants de leur avenir et ont le sentiment de s'épanouir et de progresser sur le plan professionnel. Ceci peut être très utile pour les questions concernant le

<sup>29</sup> Voir l'Annexe 1 du présent guide pour un modèle d'un plan de carrière.

<sup>30</sup> Voir Susan Smith Blakely, *Best Friends at the Bar: What Women Need to Know about a Career in the Law* (New York : Aspen Publishers, 2009).



maintien en poste, car les jeunes juristes ont souvent l'impression d'être dépassés par les événements. Un plan d'action clair leur permet d'avoir un certain pouvoir décisionnel ainsi que le soutien du cabinet.

- Un bon programme de planification de carrière est certainement un atout en ce qui concerne le recrutement, car les candidats prospectifs seront attirés par un cabinet qui offre des programmes de formation soutenue leur permettant de s'épanouir sur le plan professionnel.

## Comment la planification de la carrière peut-elle aider les femmes avocates?

La planification de la carrière, dans un cadre structuré et discipliné faisant partie des pratiques courantes du cabinet, peut servir à repérer les lacunes dans le cheminement professionnel d'un salarié. Cela permet de mettre en place un système qui aide les cabinets à organiser et à exercer un contrôle suivi sur le déroulement des tâches et peut permettre aux avocates salariées de profiter de certaines occasions qu'elles n'auraient pas autrement. Par exemple, les femmes seront en mesure de savoir si on leur a offert la possibilité de travailler sur des dossiers importants et rentables pour les principaux clients du cabinet. Cette démarche permet à certains préjugés inconscients de se manifester d'une façon mesurée et positive et d'y donner suite d'une manière constructive.

La planification de la carrière peut également jouer un rôle important lorsque des femmes salariées prennent un congé de maternité. L'avocate salariée et son mentor ou son superviseur peuvent saisir cette occasion pour aborder les problèmes qui résultent de la diminution des tâches avant le début du congé et leur augmentation lors de la reprise du travail une fois le congé terminé. En prenant le temps de planifier avec soin ces scénarios, l'avocate salariée est en mesure d'accroître sa productivité et de tirer le maximum d'efficacité des ressources du cabinet.

## Certaines mesures pour une planification efficace de la carrière

La première étape consiste à faire en sorte que les salariés (et même l'ensemble des avocats) du cabinet préparent un plan. Il est très utile à cette étape de fournir des feuilles de travail ou des modèles d'un plan de carrière. L'Annexe 1 du présent guide comprend un modèle d'un plan de carrière.

Les avocates salariées devraient se poser la question suivante : « Quels sont mes objectifs pour la prochaine année, les deux prochaines années, les cinq prochaines années et au-delà? » L'élaboration d'un plan de carrière, tout en répondant aux attentes du cabinet et des clients, oblige les salariées à formuler leurs propres attentes ou à y apporter des éclaircissements et à y consacrer une planification minutieuse. Il s'agit d'établir des objectifs, tant à court terme qu'à long terme, qui sont réalistes et réalisables et de proposer des moyens d'action pour les atteindre. La capacité de concentration et le niveau de confiance que les salariées acquerront dans la réalisation de leur plan de carrière leur seront très profitables.<sup>31</sup>

Dans l'élaboration d'un plan de carrière, l'avocat devrait « se fixer des objectifs précis et vérifiables [...] étant entendu qu'il est toujours préférable d'avoir des objectifs plus précis ». Des objectifs tels « l'amélioration des liens avec la clientèle » ne sont pas « vérifiables sur le plan objectif [...] et comprennent des mesures particulières qui doivent être réalisées pour atteindre cet objectif ainsi que des échéanciers s'y rapportant. Examiner et réviser le plan fréquemment. Analyser et changer ce qui ne fonctionne pas. »<sup>32</sup>

<sup>31</sup> Suzanne B. O'Neill and Catherine Gerhauser Sparkman *From Law School to Law Practice: The New Associate's Guide* (Philadelphia, American Law Institute, 1999) à la p. 248.

<sup>32</sup> Theda Synder, *Women Rainmakers: Best Marketing Tips*, 2d ed. (Chicago: American Bar Association, 2003), p. 1 à 2.

Un objectif devrait être raisonnable et réalisable. « Faites en sorte que vos objectifs de carrière soient réalistes. Un seul objectif inaccessible peut avoir un effet dissuasif sur l'ensemble des objectifs ». De plus, « il est beaucoup plus satisfaisant d'atteindre largement le but même si vous êtes le seul à le savoir ».<sup>33</sup>

Il est également important pour les cabinets d'examiner de quelle façon ils peuvent incorporer la planification de la carrière dans leurs processus internes. Voici quelques idées en ce sens :

- Coordonner la planification de la carrière avec des activités existantes, notamment les processus annuels de l'évaluation du rendement ou de la rémunération.
- S'assurer que le processus d'élaboration du plan comprenne un mécanisme d'évaluation. Par exemple, dès que le salarié a complété l'esquisse du plan, il devrait en discuter avec un mentor, un chef de groupe de pratique ou un autre avocat haut placé qui est en mesure d'évaluer si le plan cadre bien avec les objectifs stratégiques plus étendus qui ont été établis pour l'ensemble du cabinet.
- Mettre au point un système qui permet de suivre les progrès et d'apporter des mises à jour au plan au cours de l'année.
- Voir à ce que les chefs des groupes de pratique fassent circuler les plans d'affaires de leur groupe afin que les salariés puissent établir un plan qui s'intègre bien avec le plan du groupe et favorise certains volets de ce plan.

Dans le cas des avocates salariées, les associés directeurs devraient considérer les mesures suivantes :

- Sensibiliser les avocats hauts placés qui sont responsables de la planification de la carrière aux enjeux confrontant les femmes qui veulent à passer du rang de salariée à celui d'associée.
- Demander aux avocats haut placés de faire une critique approfondie des plans de carrière des femmes afin de s'assurer que ces plans maximisent leurs chances d'être admises au rang d'associée.
- Travailler activement avec d'autres associés afin de s'assurer que les avocates aient un accès équitable aux occasions importantes ouvrant la voie à la promotion.
- Veiller à ce qu'il y ait un suivi des progrès réalisés par les avocates dans leur groupe de pratique.
- Demander aux chefs des groupes de pratique d'élaborer un plan d'ensemble pour la promotion des femmes au sein de leurs groupes.

---

<sup>33</sup> *Ibid.* à la p. 4.

## Mentors et parrains

### Introduction

En plus d'un plan de carrière, tous les salariés ont besoin de mentors et de parrains qui sont actifs et se donnent à fond pour les aider à franchir les étapes jusqu'au statut d'associé, particulièrement dans le cas des avocates. Les recherches indiquent que dans les milieux de travail professionnels, tels le droit, où les hommes ont tendance à se trouver aux échelons supérieurs, « les femmes ont besoin de mentors qui occupent une place éminente au sein de l'élite au pouvoir afin de surmonter les stéréotypes selon lesquels elles n'ont pas les qualités qui sont considérées essentielles pour réussir leur carrière ». Les recherches confirment que le mentorat améliore les perspectives des protégés pour deux principales raisons : les mentors permettent aux protégés, dans un premier temps, d'obtenir les compétences, les connaissances et les capacités requises pour leur emploi et, dans un deuxième temps, d'acquérir le capital social dont ils ont besoin, c'est-à-dire la perception qu'ils constituent des candidats tout à fait acceptables pour devenir des associés. Un mentor qui est accepté par le leadership et qui en fait partie peut fournir ce capital social. Dans un cabinet d'avocats, il s'agit normalement d'un associé principal masculin.<sup>34</sup>

On trouvera ci-après quelques propositions de même que des pratiques exemplaires et des lignes directrices qui pourront se révéler utiles pour les associés directeurs des cabinets d'avocats pour le mentorat des avocates salariées.

### Encourager une culture de mentorat

Les cabinets devraient faire tout ce qui est possible pour créer une « culture de mentorat » où tous les associés ou la plupart d'entre eux se font un devoir d'appuyer tous les salariés, peu importe leur sexe, et de leur transmettre des observations judicieuses et pratiques.

Une culture de mentorat généreuse au sein d'un cabinet est plus susceptible d'avantager une gamme variée de salariés, tant hommes que femmes, sur une base informelle. Le mentorat informel est fort probablement le meilleur moyen d'aider les salariés à décoder les « rouages internes » de leur cabinet. Les bons mentors veilleront à ce que les salariés sachent qui sont les membres influents du cabinet et comment faire preuve de bon jugement dans leurs rapports avec les autres avocats et les clients du cabinet et quelles sont les priorités du cabinet. En partageant ces renseignements et en présentant ainsi les tendances fortes et les convictions dominantes au sein du cabinet ainsi que les principales facettes de son comportement social, les mentors peuvent dissiper ou tempérer tout sens d'isolement que les jeunes avocats (en particulier les femmes) peuvent ressentir et, par le fait même, aider les salariés à tisser des liens à la grandeur du cabinet. Avoir le sentiment d'appartenir n'est pas seulement rassurant pour tout salarié - c'est le premier pas qui leur permet d'envisager la possibilité de devenir éventuellement un associé.

### Établir un programme formel de mentorat

Dans un programme formel de mentorat, chaque salarié est jumelé avec un mentor désigné. Les cabinets mettent souvent des mentors à la disposition des salariés subalternes, sans prévoir d'activités de mentorat formel pour les salariés qui se rapprochent du rang d'associé ou pour ceux qui ont opté pour le rang d'associés non participants. Cette omission peut être particulièrement désavantageuse pour les femmes salariées.

---

<sup>34</sup> Aarti Ramaswami, George F. Dreher, Robert Bretz & Carolyn Wiethoff, « The Interactive Effects of Gender and Mentoring on Career Attainment: Making the Case for Female Lawyers » (2010) 37 *Journal of Career Development*, p. 692 à 716.

Les programmes de mentorat formel peuvent être efficaces s'ils sont bien structurés et s'ils sont gérés de façon active et continue. Voici quelques pratiques exemplaires qui ont certainement leur place dans un programme de mentorat :

- nommer un conseiller en mentorat ou créer un comité de mentorat qui est autorisé à maintenir le programme de mentorat à jour et à le renouveler régulièrement grâce à l'ajout de nouvelles idées et initiatives et à prendre en charge les rapports de mentorat qui n'ont pas donné les résultats escomptés;
- offrir des séances de formation sur une base régulière pour les mentors;
- assurer le suivi des rencontres entre les mentors et leurs protégés;
- offrir des mesures incitatives afin d'encourager des rencontres régulières entre les mentors et les protégés;
- mettre sur pied un programme de lauréats pour le « meilleur mentor » et célébrer les exploits des mentors exceptionnels dans le cadre de cérémonies à l'échelle du cabinet;
- solliciter les salariés pour leurs idées et leurs commentaires;
- exiger un compte rendu annuel des activités de mentorat réalisées par chaque mentor et les protégés avec lesquels il était jumelé au cours de l'année et du taux de réussite de ces activités; et
- faire une évaluation annuelle des mentors et remplacer ceux qui ne sont pas efficaces.

## Genres de mentors

Il y a essentiellement deux genres de mentors – le mentor professionnel et le mentor personnel. Le mentor professionnel a pour mission d'aider la salariée à avancer dans sa carrière en s'assurant qu'elle ait accès à des dossiers importants et qu'elle rencontre les clients. Un mentor professionnel devrait être en mesure d'offrir aux salariées des conseils judicieux sur le fonctionnement du processus d'admission au statut d'associée au sein du cabinet et les mesures qu'elle doit prendre pour augmenter ses chances de réussite. Le mentor personnel a pour but d'aider la salariée à surmonter ses problèmes personnels avec un associé trop exigeant, à voir aux préparatifs qui doivent être mis en place lorsqu'elle prend son congé de maternité et lors de la reprise du travail à la fin du congé, à veiller à ce qu'elle ait accès aux mêmes possibilités de réussite que ses collègues masculins et ainsi de suite. Parfois, le même mentor peut jouer les deux rôles, mais ceci n'est pas le cas habituellement. La plupart du temps les avocates devront choisir comme mentor professionnel un avocat éminent, car il aura déjà fait ses preuves au sein du cabinet et il en connaîtra toutes les ficelles. Les cabinets doivent veiller à ce que les femmes salariées soient jumelées à des associés jouissant d'une très grande influence qui ont accès aux dossiers et aux autres mandats éventuels du cabinet. Ceci permettra aux femmes qui sont en voie de devenir associées d'être dans une situation identique à leurs collègues masculins lorsqu'il s'agit de faire preuve de leurs capacités.

Dans le cas d'un mentor personnel, les femmes choisiront vraisemblablement une femme de rang plus élevé qui possède une expérience personnelle et directe de ce qui les attend.

## Former des mentors pour travailler avec des femmes

Certains associés semblent avoir une connaissance innée des défis auxquels sont confrontées les femmes dans les cabinets d'avocats, mais cela n'est pas le cas de tous les associés. Les associés directeurs devraient examiner la possibilité d'offrir des séances d'accompagnement à leurs mentors quant aux

obstacles que doivent surmonter les avocates, notamment les stéréotypes inconscients basés sur le sexe et l'exclusion des femmes des réseaux de communication informels, afin que les mentors puissent tirer le maximum d'efficacité des programmes de mentorat pour leurs protégées.

## Responsabiliser les mentors

Les cabinets qui veulent assurer la réussite de leurs programmes de mentorat devraient examiner la possibilité de créer un mécanisme formel de responsabilisation des mentors.

Les associés directeurs peuvent exiger que chaque mentor fasse rapport de ses activités de mentorat et de son taux de réussite dans le compte rendu annuel qu'il soumet au comité de rémunération du cabinet et au conseiller en mentorat. Cette évaluation personnelle devrait être accompagnée des commentaires et observations du protégé sur les activités de mentorat et ses liens avec le mentor.

La rémunération versée à un associé qui exerce les fonctions de mentor est certes un élément important dans sa décision d'accepter ce mandat. Les cabinets dont les modalités de mentorat sont clairement définies en ce qui concerne les associés et qui évaluent ensuite leur taux de réussite en fonction de ces modalités lorsqu'ils fixent la rémunération des associés ou lorsqu'ils prévoient des primes, peuvent s'attendre à ce que leurs associés aient une perspective beaucoup plus conciliante à l'égard du mentorat.

Finalement, pour souligner l'importance que le cabinet accorde au mentorat, il pourrait décider que les heures consacrées au mentorat sont considérées comme des heures facturables ou non facturables.

## Considérer d'autres choix de mentorat

Comme les femmes doivent souvent relever des défis auxquels les hommes n'ont pas à faire face dans le milieu de travail et qu'elles consacrent généralement plus de temps à s'occuper des enfants que leurs collègues masculins sur une base hebdomadaire<sup>35</sup>, un cabinet qui s'imagine que les hommes et femmes salariés s'épanouiront grâce à un programme de mentorat identique, rate là une belle occasion. Outre les rapports de mentorat en tête à tête, les cabinets devraient explorer d'autres modèles de mentorat. Ceux-ci peuvent être extrêmement pratiques pour les cabinets où les femmes associées ne sont pas très nombreuses et qui sont à la recherche de femmes pour exercer le rôle de mentor.

Voici d'autres modèles de mentorat possibles :

*Les cercles de mentorat* : Ce genre de mentorat peut être adopté par les cabinets où il y a très peu de femmes associées qui sont disponibles pour offrir des séances de mentorat individuel aux salariées. Dans les cercles de mentorat, un groupe de salariées se réunit sur une base régulière avec un petit nombre de femmes associées, permettant ainsi à toutes les salariées de profiter des connaissances et de l'expérience des associées. Les cercles de mentorat peuvent être constitués en fonction d'un groupe de pratique ou, dans l'alternative, les cercles peuvent regrouper plusieurs groupes de pratique. Les cercles de mentorat se réunissent habituellement sur une base trimestrielle pour discuter des stratégies que les femmes concernées peuvent appliquer pour la recherche de nouveaux clients et pour bâtir leur pratique, ainsi que des situations problématiques concernant leurs expériences au sein du cabinet, par exemple, l'équilibre entre la vie familiale et la vie quotidienne et les questions touchant les congés de maternité.

*Le mentorat entre pairs*. Dans le cas du mentorat entre pairs, les avocates salariées se réunissent régulièrement pour partager leurs expériences et faire part des conseils qui leur ont été transmis par des mentors individuels, notamment des associées.

---

<sup>35</sup> F. M. Kay, C. Masuch & P. Curry, *Turning Points and Transition: Women's Careers in the Legal Profession. A Longitudinal Survey of Ontario Lawyers, 1990 - 2002* (Toronto : Barreau du Haut-Canada, 2004) à la p. 56 [Turning Points].

*Le mentorat relatif aux congés de maternité* : Les associés directeurs pourraient examiner la possibilité de jumeler chaque femme qui prend un congé de maternité avec un mentor ayant des compétences dans ce domaine. Le mentor serait alors une principale salariée ou une associée ayant vécu une expérience d'un congé de maternité, notamment en ce qui concerne la diminution des tâches avant le début du congé de maternité et la reprise graduelle lors du retour au travail. Ce mentor peut offrir des conseils pratiques concernant le congé et peut demeurer en contact avec la salariée pendant son absence afin de s'assurer que la transition se fasse sans heurts lorsqu'elle réintégrera le cabinet.

*Les mentors provenant de l'extérieur du cabinet* : Si un cabinet a de la difficulté à trouver des mentors chevronnés de sexe féminin à l'interne pour les jumeler avec ses salariées, il peut examiner la possibilité d'utiliser des ressources externes, dont les suivantes :

- Le programme de mentorat pour avocates du Barreau du Haut-Canada.<sup>36</sup>
- La Women's Law Association of Ontario (WLAO) offre aux femmes avocates de nombreuses occasions pour se rencontrer de façon informelle dans le cadre de programmes visant les intérêts particuliers des femmes, notamment des programmes de mentorat.
- Dernièrement, un groupe de jeunes avocates ont mis sur pied un nouveau groupe, *Young Women in Law*.<sup>37</sup>
- De plus, certains organismes privés dont les activités sont axées sur les femmes professionnelles, offrent d'importants programmes de mentorat conçus spécifiquement pour les femmes.

## Parrains

Lorsqu'il est question de mentors, il faut également tenir compte du rôle important joué par les parrains. Bien que certains mentors puissent également être des parrains, tous les parrains ne sont pas nécessairement des mentors. Le mentor offre du soutien à son protégé, alors que le parrain se fait le défenseur d'un salarié et l'aide à gravir les échelons.

Qui peut servir de parrain? Un parrain est une personne qui occupe un rang élevé dans un cabinet et qui exerce énormément d'influence sur les prises de décisions, notamment les décisions concernant l'admission au statut d'associé. En plus d'ouvrir la voie à des possibilités de réussite dans la carrière de son protégé, un parrain le protège, favorise son progrès et plaide en sa faveur. En ce sens, un parrain met son prestige et son autorité en jeu pour se faire le défenseur d'une autre personne. Tant les hommes que les femmes peuvent être des parrains efficaces pour des avocates.

Le parrainage est un facteur particulièrement important pour les avocates qui ont pour but de devenir associées. Des travaux de recherche réalisés dernièrement par Catalyst<sup>38</sup> démontrent que même si les femmes sont défavorisées dès le départ par rapport aux hommes et demeurent souvent dans une situation désavantageuse même avec le bénéfice du mentorat, le soutien d'un parrain peut souvent placer un protégé aux premiers rangs : « Lorsqu'il est fait de façon efficace, le parrainage peut constituer un outil d'intervention salubre permettant d'accélérer l'avancement professionnel des femmes. L'absence de parrainage est un des facteurs qui risque de freiner le progrès de nombreuses femmes, c'est-à-dire leur exclusion des réseaux parmi les plus influents au sein des entreprises. Le parrainage peut

<sup>36</sup> Voir la rubrique « Ressources externes » ci-après dans le guide.

<sup>37</sup> Voir la rubrique « Ressources externes » ci-après dans le guide.

<sup>38</sup> Heather Foust-Cummings, Sarah Dinolfo, Jennifer Kohler, *Sponsoring Women to Success* (New York: Catalyst, 2011) à la p. 2 [Sponsoring].

servir de porte d'entrée à ces importants réseaux, offrant du même coup des avantages considérables, pour les leaders, les employés à rendement élevé et les entreprises elles-mêmes. »

Selon Catalyst, le parrainage offre les avantages suivants :

- le parrainage assure que les protégés sont mieux préparés pour aborder les difficultés associées aux nouveaux rôles et aux nouvelles tâches;
- le parrainage aide les protégés à surmonter des défis uniques au niveau de la direction;
- le parrainage aide les protégés à décider où, quand et comment faire des apports stratégiques;
- le parrainage aide à mitiger les risques perçus;
- le parrainage aide les protégés à reconnaître la valorisation de leur carrière;
- le parrainage aide les protégés à développer les compétences qui serviront à leur avancement;
- le parrainage aide les protégés à mieux se mettre en évidence;
- le parrainage est un important facteur qui peut jouer un rôle déterminant sur le plan hiérarchique; et
- le parrainage est un moyen pour les femmes de surmonter les barrières.<sup>39</sup>

## Aider les avocates salariées à trouver des parrains

L'associé directeur devrait envisager la possibilité de travailler étroitement avec les têtes dirigeantes de son cabinet pour assurer le jumelage des candidates prometteuses avec des parrains appropriés. On ne devrait pas attendre à la dernière année d'admission au statut d'associée pour effectuer ce jumelage; on devrait plutôt le mettre en place deux ou trois ans avant l'année d'admission afin que le parrain ait tout le temps nécessaire pour créer des liens avec le protégé et assurer l'avancement de sa carrière.

---

<sup>39</sup> Sponsoring, *ibid.*, p. 1 à 6.

## Accompagnement professionnel (ou coaching)

### Introduction

Ce volet du guide traite de plusieurs sujets, notamment la distinction entre l'accompagnement professionnel et le mentorat, sa valeur accrue pour les cabinets d'avocats et son rôle en tant qu'outil stratégique pour aider les femmes à passer du statut de salariée à celui d'associée.

### En quoi consiste l'accompagnement professionnel?

Il s'agit d'une démarche d'accompagnement personnalisée qui permet à un salarié de s'épanouir sur le plan professionnel afin d'atteindre ses objectifs cibles. L'accompagnement professionnel vise essentiellement le même but que le mentorat, mais il y a néanmoins des différences subtiles entre ces deux démarches collaboratives.

Alors qu'un mentor peut, à différents moments au cours de la période de mentorat, assumer des rôles qui sont complémentaires et qui se recourent, tels les rôles d'accompagnateur, de facilitateur, de conseiller ou encore de réseuteur<sup>40</sup>, l'accompagnement professionnel, en soi, peut être décrit comme une démarche offrant à la personne ciblée les renseignements ou l'accès dont elle a besoin pour se rendre du point « a » au point « b ». Habituellement, le cabinet d'avocats retient les services d'accompagnateurs qui ne font pas partie du cabinet. En règle générale, le chef d'un groupe de pratique recommande que des séances d'accompagnement soient offertes à un salarié lorsqu'il est évident que cette personne n'a pas encore acquis certaines aptitudes qui sont essentielles pour atteindre le rang d'associé. Dans certains cas, les salariés eux-mêmes retiennent les services d'un accompagnateur professionnel (ou coach).

Aux dires d'un spécialiste en formation sur le lieu de travail, il y a d'importantes différences entre le mentorat et l'accompagnement professionnel destiné aux cadres :

*« Le mentor est souvent une personne qui travaille au sein de l'entreprise alors que l'accompagnateur provient souvent de l'extérieur. Le mentor est essentiellement un conseiller qui se fonde sur son expérience directe. L'accompagnateur est essentiellement un facilitateur qui a pour but d'aider les personnes à trouver des solutions qui sont adaptées à leur situation – ceci a une importance particulière pour une nouvelle génération de femmes qui ne veulent pas nécessairement faire les choses de la même façon qu'un mentor plus âgé. »<sup>41</sup>*

Selon un accompagnateur en développement professionnel qui travaille exclusivement avec des avocats, voici les raisons qui motivent les avocats à se tourner vers l'accompagnement professionnel :

*« Les associés ou les avocats de rang supérieur veulent généralement améliorer leurs compétences en ce qui concerne la recherche de nouveaux clients, augmenter le niveau de productivité de leur pratique, travailler de façon plus efficace avec les salariés et apprendre à mieux déléguer les tâches. Dans le cas des salariés, leurs préoccupations sont souvent liées au stress ou à la surcharge de travail, à leurs habilités à gérer le temps et à l'impression qu'ils manquent de confiance. Les avocats qui, de leur propre initiative, embauchent des accompagnateurs professionnels sont habituellement mécontents de leur situation actuelle ou ont l'impression de faire du surplace en ce qui concerne leur carrière. D'autres ont reçu un « message » leur indiquant que leur rendement n'est pas à la hauteur des attentes de leur employeur. »<sup>42</sup>*

<sup>40</sup> David Clark, « Focus on Mentoring » (2002) *LawPRO Magazine* (April 2002), p. 3.

<sup>41</sup> « Executive Coaching: The Lawyer's New Best Friend » online: <http://www.legaljobscentre.com/job-market-news/executive-coaching-the-lawyers-new-best-friend/81220>.

<sup>42</sup> Sheena MacAskill, *Why Do Lawyers Seek Coaching* online: <http://www.sheenamacaskill.com/wordpress/?p=5>.



## La valeur accrue pour les cabinets

On a déjà mentionné dans le présent guide les obstacles particuliers que les femmes doivent surmonter lorsqu'elles veulent gravir les échelons dans les cabinets d'avocats.<sup>43</sup> Tous les avocats au sein d'un cabinet pourraient probablement profiter de séances d'accompagnement à l'occasion, mais cette situation préoccupe au plus haut point les avocates en raison des défis singuliers qu'elles doivent relever.

L'accompagnateur professionnel se chargera d'amorcer un débat approfondi sur la résistance qui freine les avocates et sur les occasions qui leur sont offertes lorsqu'elles tentent de se hisser au rang d'associée, et les aidera à mettre au point une feuille de route taillée sur mesure qui leur permettra de tirer profit des avantages suivants :

- Surcroît d'intérêt et de productivité : il est parfois difficile d'accomplir toutes les tâches lorsqu'il faut répondre aux besoins des clients, atteindre les cibles en matière de revenus et d'heures facturables et avoir une vie de famille. Un accompagnateur peut aider les avocates à mieux canaliser leurs efforts afin de réaliser leurs objectifs de façon plus efficace malgré un horaire chargé.
- Meilleure habilité à gérer le temps : la gestion du temps ne fait pas partie des cours offerts par les facultés de droit. Les échéances sont toutes l'une plus importante que l'autre et bon nombre d'avocates sont stressées et ont l'impression d'être dépassées par les événements et font souvent l'objet d'un épuisement professionnel. Un accompagnateur peut les aider à évaluer leur emploi du temps, à établir comment elles utilisent et gèrent leur temps à l'heure actuelle et à mettre au point une stratégie leur permettant de faire plus de travail en moins de temps.
- Création d'une marque unique en vue d'améliorer les activités de commercialisation : les avocates ont souvent de la difficulté à communiquer leur utilité et leur valeur tant au sein du cabinet qu'à l'extérieur. Un accompagnateur peut les aider à créer et à communiquer leur valeur unique de façon à mieux établir leur réputation et à faire progresser leur carrière.<sup>44</sup>
- Amélioration des compétences concernant la recherche de nouveaux clients : ce n'est que tout récemment que les cabinets d'avocats ont réalisé l'importance de donner à leurs avocats une formation portant sur les activités de commercialisation et de recherche de nouveaux clients.<sup>45</sup> Le recours à un accompagnateur professionnel peut être utile pour développer des compétences en réseautage et en recherche de nouveaux clients. Dans le cadre de son intervention, l'accompagnateur professionnel saura privilégier l'amélioration des compétences liées à la recherche de nouveaux clients et fera le suivi relativement au plan d'action qui sera mis en place.
- Amélioration des aptitudes en matière de présentation : certaines avocates ne sont pas à l'aise lorsqu'il s'agit de faire des présentations soit à l'interne, soit auprès des clients. Des séances d'accompagnement peuvent leur être utiles à cet égard.

## Conclusion

L'accompagnement professionnel peut s'avérer un outil très efficace pour aider les avocates à réaliser leur pleine mesure et à atteindre un niveau d'excellence dans leurs pratiques. Que le but soit de régler un

<sup>43</sup> Voir le volet « Défis auxquels les femmes sont confrontées dans leur avancement au sein des cabinets d'avocats » dans le présent guide.

<sup>44</sup> Jatrine Bentsi-Enchill, « Coaching for Lawyers: 10 ways a Lawyer can benefit from working with a professional coach » online: <[http://www.articlecity.com/articles/business\\_and\\_finance/article\\_1942.shtml](http://www.articlecity.com/articles/business_and_finance/article_1942.shtml)>.

<sup>45</sup> *Creating Pathways to Success: Advancing and Retaining Women in Today's Law Firms* (Washington DC : Women's Bar Association of the District of Columbia, 2006), à la p. 19.

problème ponctuel ou d'obtenir le meilleur rendement possible, l'accompagnement professionnel peut aider les avocats, et en particulier les femmes avocates, à atteindre et à dépasser leurs objectifs de carrière.

## Bâtir une pratique durable

### Introduction

Personne n'est mieux placé qu'un associé directeur pour savoir que la pratique du droit est une entreprise commerciale et que chaque associé doit payer son écot pour en assurer le maintien et la croissance. Les candidats au statut d'associé doivent comprendre que leur apport en tant qu'associés n'est pas limité uniquement à leurs heures facturables. Chaque associé doit veiller surtout à bâtir une pratique durable où il s'occupera non seulement de ses propres dossiers, mais de recruter de nouveaux clients et d'obtenir des mandats pour l'ensemble du cabinet. De plus, une pratique prospère en tant qu'associé comprendra une contribution importante à la vie du cabinet grâce au travail non facturable comme le mentorat, sa présence au sein des principaux comités du cabinet et d'autres activités sur le plan des affaires et du développement professionnel.

Les cabinets d'avocats qui se sont engagés à promouvoir des femmes au rang d'associées doivent privilégier des stratégies qui permettent aux avocates de créer des pratiques juridiques durables. Plusieurs de ces stratégies ont déjà fait l'objet de discussions détaillées ailleurs dans le présent guide; la liste qui suit en est une présentation sommaire :

- encourager et aider les avocates à tirer le maximum d'efficacité de leurs pratiques grâce à la délégation appropriée des tâches;
- offrir aux avocates des occasions de prendre le rôle principal dans les rencontres avec les clients, dans les activités de commercialisation, dans les dossiers (en assumant le rôle de principale avocate dans les procès et dans le cadre des opérations commerciales) et dans les comités stratégiques du cabinet;
- s'assurer qu'il y ait un nombre approprié de femmes au sein des équipes-clients et veiller à ce qu'elles assument des rôles de leadership;
- offrir aux avocates des occasions de traiter directement avec les principaux clients et de participer aux décisions concernant les rapports avec les clients;
- s'assurer que les activités de commercialisation du cabinet soient attribuées de façon équitable;
- concevoir des activités de commercialisation qui sont susceptibles d'avoir la faveur à la fois des avocates et des clientes; et
- encourager et aider les femmes à faire en sorte que la recherche de nouveaux clients soit une priorité.

### Recherche de nouveaux clients

La recherche de nouveaux clients est un élément clé dans la construction de toute pratique durable, mais c'est un volet de l'échafaudage qui peut poser des problèmes particuliers pour les femmes. Lors de l'attribution des activités de commercialisation, il est important de reconnaître que certaines initiatives de recrutement qui sont taillées sur mesure pour les hommes pourraient ne pas avoir la même efficacité ni susciter le même niveau d'intérêt auprès des avocates ou des clientes. Par exemple, dans certains cas, une salariée pourrait être mal à l'aise si une activité promotionnelle exige qu'elle se retrouve en tête à tête avec un client mâle, et cette situation peut se révéler d'autant plus délicate pour les clients mâles. De plus, ce ne sont pas toutes les femmes clientes qui voient d'un œil favorable certaines activités

traditionnelles qu'on associe à la recherche de nouveaux clients, notamment les événements de nature sportive. Par conséquent, les cabinets devraient songer à adopter une stratégie de commercialisation qui répond aux préférences promotionnelles à la fois des avocats et des avocates et qui tient compte également des préférences d'une clientèle composée d'hommes et de femmes.

Certains cabinets ont donné suite à ces préoccupations en organisant des activités promotionnelles pour femmes seulement, ce qui semble avoir la faveur de nombreuses clientes. Les avocates qui participent aux activités promotionnelles réservées aux femmes devraient néanmoins être présentes aux activités promotionnelles générales du cabinet.

Certains cabinets ont mis sur pied des programmes de mentorat axés sur la recherche de nouveaux clients en encourageant les associés qui excellent dans ce domaine à travailler de façon proactive avec des jeunes avocats, y compris des femmes, en particulier pour améliorer leurs stratégies de commercialisation et de rendre plus percutantes leurs techniques de recrutement.

Plusieurs femmes préfèrent participer à des activités promotionnelles conjointes, c'est-à-dire en petits groupes avec d'autres femmes ou des hommes. Ce genre d'initiatives est une façon de réduire le malaise qui accompagne souvent les activités promotionnelles individualisées. De plus, les femmes éprouvent souvent de la difficulté à vanter leur propre mérite. Étant donné que les femmes n'hésitent pas à faire l'éloge de collègues qu'elles respectent, les activités promotionnelles conjointes sont un moyen idéal pour elles de faire passer leurs idées.

Il est important de souligner que souvent l'heure prévue pour les activités promotionnelles peut mettre les femmes dans une position désavantageuse. Ces activités ont souvent lieu à la fin de la journée de travail et comme les femmes sont souvent appelées à jouer plusieurs rôles, elles peuvent avoir beaucoup plus de difficultés que les hommes à se libérer pour des événements qui ont lieu en soirée.<sup>46</sup> Plusieurs clientes sont dans la même situation. Le simple fait de programmer les activités promotionnelles le jour plutôt qu'en soirée permettra à la fois aux avocates et aux femmes clientes d'en tirer avantage.

Les cabinets devraient offrir des séances de formation et d'accompagnement portant sur les compétences décisionnelles. La stratégie de commercialisation des cabinets devrait être communiquée de façon très répandue et on devrait encourager les avocats et avocates à aligner leurs activités de recrutement sur cette stratégie.

Les cabinets prospères savent que s'ils soutiennent les efforts de commercialisation des avocates et leur permettent de profiter pleinement de leurs compétences, elles auront de bien meilleures chances de créer des pratiques juridiques durables.

---

<sup>46</sup> Voir *Turning Points*, *supra*, note 35.

---

## Conclusion

Les cabinets qui choisissent d'accepter un plus grand nombre de femmes au rang d'associée ont tout un défi à relever. Il y a sans doute un bon nombre de femmes compétentes occupant le rang de salariées dans les cabinets d'avocats au Québec qui possèdent toutes les aptitudes nécessaires ainsi que l'ambition pour joindre le rang d'associée au sein de leur cabinet. Les cabinets d'avocats qui ont pour mission d'offrir des chances égales à tous pour que des avocats talentueux des deux sexes puissent réussir sauront par le fait même se démarquer de leurs concurrents. Les clients en prendront bonne note et les femmes avocates sauront reconnaître et appuyer les cabinets qui auront décidé de tenir compte des défis particuliers auxquels les femmes sont confrontées et qui auront choisi néanmoins de les promouvoir. Nous espérons que l'analyse que nous avons présentée dans ce guide ainsi que les propositions qui s'y trouvent seront en quelque sorte utiles pour les cabinets qui ont la vision et l'audace d'entreprendre cette tâche.

## Annexe 1 – Modèle d'un plan de carrière

Date :

### Compétences

Quels sont vos domaines de compétence?

---

---

---

### Sources des dossiers – Liste

À l'interne (par ex., avocats, groupes de pratique, ventes croisées) :

---

---

---

---

À l'externe (par ex., associations industrielles, réseaux de référence, réseaux sociaux, activités bénévoles) :

---

---

---

---

Objectifs concernant la recherche de nouveaux clients : décrire brièvement trois ou quatre objectifs.

---

---

---

---

### Analyse des objectifs (spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes, opportuns)

Quels objectifs sont les plus importants (par ex., dresser une liste, par priorité, des objectifs à long terme et à court terme)?

---

---

---

---

Quelles ressources sont nécessaires pour atteindre les objectifs (par ex., habiletés, technologie, effectifs, FPC, ressources financières, mentorat)?

---

---

---

---

Quels moyens seront utilisés pour atteindre les objectifs (par ex., FPC, discours / présentations, conférences, articles/publications, réseautage, comités du cabinet)?

---

---

---

---

Quels sont les critères pour établir si l'objectif a été atteint (cibles / étapes importantes, échéances)?

---

---

---

---

#### Montage des dossiers, facturations et revenus

Nombre total d'heures :

Facturables : Annuel \_\_\_\_\_ Quotidien : \_\_\_\_\_

Non facturables : Annuel \_\_\_\_\_ Quotidien : \_\_\_\_\_

Revenus projetés : Annuel \_\_\_\_\_

#### Recherche de nouveaux clients – Établir un profil

**Adhésion à des ordres professionnels / membres du Barreau** (courante ou future) :

---

---

---

**Organisations communautaires, civiques, politiques ou caritatives** (courantes ou futures) susceptibles d'être des clients éventuels ou d'améliorer l'image du cabinet :

---

---

---

---

**Organisations sociales ou récréatives** (courantes ou futures) susceptibles d'être des clients éventuels ou d'améliorer l'image du cabinet :

---

---

---

**Associations commerciales et industrielles** (courantes ou futures) :

---

---

---

**Discours ou exposés** faits auprès des groupes suivants ou conférences prononcées sur les sujets suivants :

---

---

---

**Livres ou articles** à des fins de publication :

---

---

---

**Recherche de nouveaux clients – Établir des liens**

Établir des liens sociaux ou d'affaires avec des **clients actuels ou éventuels** avec lesquels je n'ai pas communiqué au cours des trois derniers mois :

---

---

---

**Des sources de référence existantes ou éventuelles** avec lesquelles je n'ai pas communiqué au cours des trois derniers mois :

---

---

---



Entreprendre des activités de **promotion auprès de la clientèle existante** :

Ventes croisées avec des groupes de pratique particuliers, tables rondes avec des clients, bulletins d'information, analyse des coûts juridiques, gestion des rapports avec les clients, etc. pour l'année à venir :

---

---

---

Ciblage des clients éventuels, travaux de recherche et de suivi, vérification juridique, équipes de présentation, etc. au cours de l'année à venir :

---

---

---

Recherche de nouveaux clients, demandes de propositions, présentations :

---

---

---

Activités de commercialisation internes (formation/mentorat portant sur la commercialisation, base de données du cabinet, comité de commercialisation, bulletin interne, etc.) au cours de l'année à venir :

---

---

---

### Formation professionnelle continue/amélioration des compétences

Perfectionnement juridique

Cours requis pour augmenter les compétences dans les domaines d'activités actuels, quels seraient les avantages pour le cabinet, les endroits où les cours sont offerts et coûts approximatifs :

---

---

---

Cours requis pour augmenter les compétences dans les domaines d'activités où vous envisagez de pratiquer, quels seraient les avantages pour le cabinet, les endroits où les cours sont offerts et coûts approximatifs :

---

---

---

Pouvez-vous participer au perfectionnement des autres au moyen de séminaires internes ou d'un programme formel de mentorat pour former d'autres avocats et parajuristes? Décrivez brièvement votre proposition et quels seraient les avantages pour le cabinet :

---

---

---

Perfectionnement dans le domaine des affaires et de l'industrie :

---

---

---

#### Leadership, rédaction, conférences ou formation en gestion

Groupes de pratique, comités, gestion des connaissances, mentorat ou autres activités au sein du cabinet :

---

---

---

Décrire le genre de perfectionnement qu'il vous faudrait pour améliorer vos compétences techniques, de rédaction, d'allocution ou de gestion, décrire quels seraient les avantages de vos compétences accrues pour vous-même et pour le cabinet, les endroits où cette formation est offerte et le coût approximatif :

---

---

---

#### Activités bénévoles

Mentionner les activités bénévoles (bénévolat, membre des conseils d'administration, partis politiques, collègues/universités, services juridiques gratuits) :

---

---

---

Quels seraient les avantages pour vous ou pour le cabinet?

---

---

## Annexe 2 – Livres, articles et études

L'honorable Bertha Wilson, *Les assises de la réforme : égalité, diversité et responsabilité* (Ottawa : L'Association du Barreau canadien, août 1993).

*Bicentennial Report and Recommendations on Equity Issues in the Legal Profession* (Toronto: Law Society of Upper Canada, May 1997).

*Beyond a Reasonable Doubt: Building the Business Case for Flexibility* (Toronto: Catalyst Canada, 2005).

*Beyond a Reasonable Doubt: Creating Opportunities for Better Balance* (Toronto: Catalyst Canada, 2005).

*Beyond a Reasonable Doubt: Lawyers State Their Case on Job Flexibility* (Toronto: Catalyst Canada, 2006).

Groupe de travail de l'Association du Barreau canadien sur l'égalité des sexes dans la profession juridique, *Les assises de la réforme : égalité, diversité et responsabilité* (Ottawa : L'Association du Barreau canadien, 1993).

*Career Choices Study: A Report of the Law Society of Upper Canada* (Toronto: The Law Society of Upper Canada, 2008).

*Change of Status Quantitative Study* (Toronto: The Law Society of Upper Canada, 2010).

Elizabeth Sheehy and Sheila McIntyre, *Calling for Change: Women, Law, and the Legal Profession* (Ottawa: University of Ottawa Press, 2006).

Fiona Kay, *Barriers and Opportunities Within Law: Women in a Changing Legal Profession* (Toronto: The Law Society of Upper Canada, 1996).

Fiona Kay « Crossroads to Innovation and Diversity: The Careers of Women Lawyers in Quebec » (2002) 47 *McGill Law Journal* 699.

Fiona Kay, *Transitions in the Ontario Legal Profession: A Survey of Lawyers Called to the Bar Between 1975 and 1990* (Toronto: The Law Society of Upper Canada, 1991).

Fiona Kay, « The Social Significance of the World's First Women Lawyers » (2007) 45 *Osgoode Hall Law Journal* 397.

Fiona Kay, *Women in the Legal Profession* (Toronto: The Law Society of Upper Canada, 1989).

Fiona M. Kay and John Hagan, « Changing Opportunities for Partnership for Men and Women Lawyers during the Transformation of the Modern Law firm » (1995) 32 *Osgoode Hall Law Journal* 413.

F. M. Kay, C. Masuch & P. Curry, *Diversity and Change: The Contemporary Legal Profession in Ontario. A Report To The Law Society of Upper Canada* (Toronto: The Law Society of Upper Canada, September 2004).

F. M. Kay, C. Masuch & P. Curry, *Turning Points and Transition: Women's Careers in the Legal Profession. A Longitudinal Survey of Ontario Lawyers, 1990 – 2002* (Toronto: The Law Society of Upper Canada, 2004).

Joan Brockman, *Gender in the Legal Profession: Fitting or Breaking the Mould* (Vancouver: University of British Columbia Press, 2000).

Jean McKenzie Leiper, *Bar Codes: Women in the Legal Profession* (Vancouver: University of British Columbia Press, 2006).

Jean McKenzie Leiper, « Women Lawyers Caught in the Time Crunch » (1998) 13 (2) *Canadian Journal of Law and Society* 117.

Law Society of Upper Canada, *Final Report - Retention of Women in Private Practice Working Group* (Toronto: Law Society of Upper Canada, 2008).

Mary Jane Mossman, « Gender Equality Education and the Legal Profession » (2000) 12 Sup. Ct. L. Rev. (2d) 187.

Merrill Cooper, Joan Brockman, and Irene Hoffart, *Final Report on Equity and Diversity in Alberta's Legal Profession* (Calgary: Law Society of Alberta, 2004).

Michael Ornstein, *The Changing Face of the Ontario Legal Profession, 1971-2001* (Toronto: Law Society of Upper Canada, October 2004).

Michael Ornstein, *Racialization and Gender of Lawyers in Ontario: A Report of the Law Society of Upper Canada* (Toronto: The Law Society of Upper Canada, 2010).

Michael Ornstein, *Lawyers in Ontario: Evidence from the 1996 Census: 2001: A Report of the Law Society of Upper Canada* (Toronto: The Law Society of Upper Canada, 2001).

*Promoting Dialogue Creating Change: Equity and Diversity in the Legal Profession* (Toronto: Law Society of Upper Canada, 2003).

*Retaining Women in Private Practice* (Ottawa: Gandalf Group, 2007).

*L'égalité raciale dans la profession juridique canadienne* (Ottawa : L'Association du Barreau canadien, 1998).

*Retaining Women in Private Practice* (Ottawa: Gandalf Group, 2007).

*Retention of Women in Private Practice* (Toronto: Law Society of Upper Canada, 2008).

Susan Pinker, *The Sexual Paradox: Men, Women and the Real Gender Gap* (New York: Scribner, 2008).

L'honorable Wendy Baker, « Structure of the Workplace or, Should We Continued to Knock the Corners Off the Square Pegs or Can We Change the Shape of the Holes? » (1995) 33 Alta. L. Rev. 821.

